



Facultad de
**Información y
Comunicación**



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY

TRABAJO FINAL DE GRADO

CARLOS GUTÉRREZ:
ANÁLISIS COMUNICACIONAL DE MARCA

Tutor:

- Alejandro Barreiro

Alumnos:

- Sofía Butureira 5.417.074-0
- Fernando Fagaldes 5.040.168-2
- Mariana Reyes 4.135.321-6

Índice

1- Resumen.....	3
2- Introducción	4
3- Justificación	6
4- Pregunta de investigación.....	10
5- Antecedentes	11
5.1- Antecedentes históricos de la empresa	11
5.2- Carlos Gutiérrez: modelo financiera.....	14
5.3- Antecedentes académicos	16
6- Objetivos	18
6.1- Objetivos generales.....	18
6.2- Objetivos específicos	18
7- Marco teórico	19
7.1- Consolidación comunicacional a nivel marca	19
7.2- Consolidación comunicacional a través de la estrategia	25
8- Metodología	30
9- Análisis comunicacional de la marca.....	34
9.1- Precio	35
9.2- Producto	42
9.3- Plaza.....	48
9.4- Promoción	54
9.5- Análisis Posicionamiento general	60
10- Conclusión	68
11- Bibliografía	72
12- Anexo.....	73
12.1- Anexo 1	73
12.2- Anexo 2	78
12.3- Anexo 3	85
12.3- Anexo 4	95

1- Resumen

El siguiente Trabajo de Grado se enfoca en analizar la estrategia de comunicación de la empresa uruguaya Carlos Gutiérrez S.A. (CGSA). Dicha empresa se especializa en la importación y comercialización de electrodomésticos y, a pesar de no contar con una activa presencia en medios de comunicación ni un departamento de marketing, ha logrado establecerse como líder en el mercado uruguayo durante más de 50 años. En la actualidad, la empresa mantiene su estatus como líder de mercado sin contar con presencia en redes sociales, pauta televisiva, radio o prensa. El objetivo principal de este estudio será analizar y comprender la estrategia de comunicación que le ha permitido a CGSA mantener su competitividad a lo largo de los años sin invertir de forma activa en la comunicación de su marca. Para ello, se realizará un análisis exhaustivo de la comunicación externa, su modelo de negocio y el impacto que sus acciones tienen en los clientes. Mediante esta investigación, se espera obtener una comprensión más compleja de cómo la comunicación de marca puede contribuir al éxito de la empresa.

2- Introducción

El presente Trabajo de Grado (TG) se desarrolla en el marco del Seminario Taller de Grado II de la orientación Publicidad de la Universidad de Información y Comunicación cursado durante el segundo semestre del año 2022. Basado en una investigación propia, este trabajo se centrará en exponer descriptiva y analíticamente la estrategia de comunicación de la empresa uruguaya Carlos Gutiérrez S.A..

Carlos Gutiérrez S.A., en adelante también mencionada como CGSA, es una empresa nacional que se dedica a la importación y comercialización de electrodomésticos. A partir de su filosofía de empresa familiar, busca generar un modelo de negocio donde la confianza y el cliente se presentan como los pilares fundamentales. Con más de medio siglo de trayectoria en el rubro, se posiciona como una de las empresas líderes del mercado siendo referencia para los decisores de compra.

A pesar de su vigencia y gran éxito en todo el territorio uruguayo, CGSA puede ser vista como una anomalía para el mundo de la comunicación, ya que, a diferencia de la mayoría de sus competidores, la marca no cuenta con una pauta activa de medios en ningún canal, tanto online como offline. Pero lo que es aún más llamativo, es que tampoco cuenta con un departamento propio de marketing o una agencia externa que le permita alcanzar sus objetivos de comunicación.

A pesar de lo mencionado, Carlos Gutiérrez S.A. con el pasar de los años no ha hecho más que consolidarse como uno de los líderes del mercado en el rubro de electrodomésticos. Al hablar de CGSA como líder, no solo se está teniendo en cuenta el gran share de mercado que posee la marca, sino también su presencia en el top of mind de los consumidores. Es así que se llega a la pregunta ¿Cómo es posible que una empresa como Carlos Gutiérrez S.A., que no se preocupa activamente por invertir en la comunicación de sus marcas, logre mantenerse competitiva durante tantos años?

Mediante el presente Trabajo de Grado se buscará dar respuesta a esta incógnita a través de un análisis de la comunicación externa de la marca, su modelo de negocio y la repercusión que sus acciones tienen sobre sus clientes.

3 - Justificación

En las últimas décadas la importancia de la publicidad en la estrategia comunicacional de las marcas ha ido en aumento. Gracias a la rápida globalización impulsada por las tecnologías de la comunicación, y la posibilidad que la misma ofrece de acceder a nuevos mercados, la competencia que deben enfrentar las empresas hoy en día se ha intensificado. La publicidad se ha vuelto esencial no solo para captar la atención de los consumidores sino también para diferenciar y posicionar a las marcas.

Asimismo, el consumidor moderno y su cambio de comportamiento¹ se presenta como un nuevo desafío comunicacional para las marcas. Hoy en día los mismos poseen un mayor acceso a la información y opciones de compra. Esto ha generado que el proceso de decisión involucre nuevas facetas como la comparación de productos o la preferencia por marcas que se alineen con sus valores.

Sin embargo, estos factores toman una nueva dimensión al comprenderse dentro del contexto intrínseco donde se manifiestan. Teorías como “La Sociedad del Espectáculo” (1967) de Guy Debord o “La Pantalla Global” (2009) de Gilles Lipovetsky y Jean Serroy, son dos ejemplos muy claros sobre la influencia social y cultural de los medios de comunicación. En el caso de la sociedad del espectáculo, para dar cuenta de la importancia de los mismos, Debord llega a mencionar que los medios de comunicación

¹ Ver Anexo 1

son el principal agente socializador y el principal medio de integración social de la sociedad (Guy Debord, 1967).

A partir de este contexto social y cultural donde las marcas comprenden el poder de los medios de comunicación y la importancia de comunicar para diferenciarse, es que llama la atención cómo CGSA se posiciona en la actualidad como uno de los líderes del mercado sin contar con una estrategia definida de comunicación. Se habla de un referente del mercado que no ha contado con ningún tipo de pauta, tanto en medios tradicionales como digitales, en los últimos 15 años.

La decisión de no invertir en publicidad o no estar presente en los medios de comunicación con pauta activa, también es una decisión estratégica de la empresa. La idea general que transmite Carlos Gutiérrez S.A. es la de la publicidad como un gasto y no como una inversión. De esta forma, se ciñe a la idea de mantener el modelo de empresa como una empresa familiar, de tipo tradicional, donde no considera la inversión en publicidad como un hecho necesario.

La decisión de la empresa se vuelve más curiosa cuando se la contrapone con la opinión de autores reconocidos de la industria. Son varias las publicaciones desde el sector del marketing y la publicidad que se dedican a exponer las ventajas de contar con una estrategia de comunicación sólida. Un claro ejemplo es Philip Kotler, considerado uno de los padres del marketing moderno, quien comenta en su libro

Dirección de Marketing que no es suficiente un buen producto, sino que se necesita consolidar una marca (Keller y Kotler, 2016).

Factores como la falta de canales de comunicación de la empresa o el no contar con personal responsable por las decisiones de comunicación y marketing generan que Carlos Gutiérrez S.A. y su estrategia sean al menos cuestionables. De cierta forma, la empresa se configura entonces como un caso específico y particular de una empresa uruguaya exitosa en términos de ventas, que desafía las teorías elaboradas por diferentes autores en el área de la Comunicación Publicitaria y el Marketing.

Asimismo, se entiende pertinente el estudio para poder abordar qué papel juegan los pilares del Marketing en los resultados comerciales de la empresa. Desde el punto de vista académico se considera este un caso muy particular del cual no existen antecedentes de otros trabajos realizados en la Facultad de Información y Comunicación y/o bibliografía que abarque este tipo de situación, pudiendo así este Trabajo Final de Grado dejar sentadas las bases para una investigación de mayor profundidad en el futuro.

Esta investigación no solo busca contribuir a los conocimientos académicos existentes, sino también impactar directamente en la práctica. Los resultados obtenidos buscarán brindar información valiosa para la toma de decisiones informadas y estratégicas. Al comprender más a fondo la estrategia de comunicación de casos atípicos como lo es

Carlos Gutiérrez S.A., se podrán desarrollar enfoques más efectivos y eficientes para abordar desafíos específicos del campo.

4 – Pregunta de investigación

¿Qué es lo que le permite a la empresa uruguaya Carlos Gutiérrez S.A. ser competitiva y exitosa en el mercado de electrodomésticos actual sin una estrategia de comunicación publicitaria específica?

5- Antecedentes

5.1 - Antecedentes históricos de la empresa:

Carlos Gutiérrez S.A., es una empresa uruguaya fundada en el año 1964 por el empresario Carlos Gutiérrez. La misma comenzó como un proyecto familiar y, con el pasar de los años, si bien la estructura de la empresa ha cambiado por su gran crecimiento, se ha mantenido vigente hasta la actualidad. Hoy en día, el objetivo se mantiene vigente y en el mismo website oficial de la empresa, en el apartado “Sobre Nosotros”, se puede apreciar el siguiente mensaje:

“Hacer posible que muchos uruguayos accedan a productos de última generación por precios accesibles y con la mejor financiación, es la satisfacción de nuestro fundador y nuestro propósito. Con equipo renovado seguimos siendo una empresa familiar. Continuamos la tradición de ofrecer el mejor precio siempre en una muy pensada selección de productos de valor. “(Sobre nosotros, s. f.).

CGSA nace con el objetivo de generar una forma de hacer negocios donde la confianza y el respaldo al cliente son los pilares centrales. Desde la creación de la empresa, el foco estuvo puesto sobre el cliente y cómo hacer para brindarle los mejores productos al mejor precio. El objetivo de Carlos Gutiérrez al fundar la empresa siempre estuvo vinculado a ofrecer un producto honesto a la mayor cantidad de uruguayos posible.

“Queremos llegar a todos los uruguayos. Gutiérrez el fundador se preocupó y ocupó desde el principio en tratar de que más uruguayos pudieran acceder a productos de calidad. Fue pionero en innovar con muchos productos. Por ejemplo, cuando hizo una gran inversión en computación e internet casi no existía; cuando logró vender para el hogar los aires acondicionados ya que en ese momento solo se le vendían a los comercios por lo costosos que eran. Así también con lavarropas automáticos, luego con la aspiradora robot y muchos otros con el fin de hacer masivos los productos.”²

Para poder cumplir con esta tradición u objetivo, CGSA ha desarrollado una estrategia de producto a través de sus dos marcas principales: Panavox y Bronx. La empresa es el distribuidor oficial de dichos productos en el Uruguay. Las mismas le han permitido convertirse en una empresa de referencia en la venta de electrodomésticos, ya que poseen una ventaja competitiva en términos de relación calidad/precio.

De todas formas, CGSA. no solo trabaja con sus marcas oficiales, sino también con marcas como Goldex, James o Philips. Si bien los productos de estas marcas se pueden conseguir a través de otros distribuidores de electrodomésticos, CGSA marca una diferencia con respecto a la competencia, ya que solo incluye en su catálogo aquellos productos que considere que se amoldan a su estrategia de precios. Por lo que, al acceder a su catálogo web, se encuentran primordialmente sus marcas líderes

² Ver Anexo 1

acompañadas de algunos pocos productos seleccionados cuidadosamente de marcas complementarias como Kessel, Punktal o Wahl.

Asimismo, el éxito histórico de la empresa no se debe únicamente a su estrategia de precios. CGSA se ha encargado de desarrollar una red de servicios anexos a sus productos con el fin de transmitir confianza y respaldo a sus clientes. Como comenta Agustina Vilar, Líder de Importaciones de la empresa para Panavox, en el brief armado en conjunto, CGSA al importar un nuevo producto no solo se encarga de la importación del producto en sí, sino de sus repuestos para respaldar a sus clientes por al menos 10 años.³

Hoy en día, la empresa cuenta con un Service específico para cada una de sus marcas, el cual se divide en un Service específico según el tipo de producto: Hogar, Audio & Video, PCs, etc. Asimismo, cuenta con un listado de técnicos asociados de confianza para trabajos externos como la instalación de aires acondicionados a un precio accesible. De esta forma la empresa busca ofrecer soluciones a sus clientes además de la venta del producto.

Carlos Gutiérrez ha logrado formar una estructura sólida de negocio la cual le ha permitido llevar a la empresa a convertirse en un líder del mercado uruguayo. Se habla de una empresa que promedia un volumen de importación de aproximadamente 45

³ Ver Anexo 1

millones de dólares únicamente en electrodomésticos durante los últimos 10 años ⁴
Esto la convierte no solo en uno de los líderes, sino en el líder del sector.

Lo que más llama la atención de la empresa, es no solo su capacidad de venta, sino cómo logra mantener su liderazgo en las diferentes categorías de productos. Como se logra apreciar en los distintos estudios de mercado a través de Penta-Transaction,⁵ CGSA se posiciona como líder en términos de importación ya sea en la categoría hornos de microondas, acondicionadores de aire, televisiones o incluso, heladeras.

Dicha superioridad ha generado que, con el transcurso de los años, CGSA haya logrado posicionarse como líder y referente del sector. Luego de la crisis económica del país en el año 2002, la empresa logró crecer rápidamente pasando de importar aproximadamente unos 11 millones de dólares en el año 2005, a importar más del doble en el año 2010. Recientemente en el 2022, CGSA registró una inversión total en importación de electrodomésticos de U\$S 43.019.151 (valor de aduana)⁶ marcando un crecimiento de aproximadamente 300% en 17 años.

5.2 Carlos Gutiérrez: modelo financiera:

CGSA complementa la venta de electrodomésticos anexando a su modelo de negocio una financiera; la empresa brinda en sus locales la posibilidad de solicitar el crédito de

⁴ Ver Anexo 3

⁵ Ver Anexo 3

⁶ Ver Anexo 3

la casa, crédito propio que permite al público comprar en cuotas cualquiera de los productos. Para acceder al crédito de la casa, la empresa tiene algunos requisitos, que tal como podemos ver en su página web, describen como un proceso rápido y dinámico (Ayuda, (s. f.)).

Este tipo de crédito permite ofrecer al público una amplia variedad de opciones a la hora de elegir cómo abonar. Según la información obtenida a través de la simulación de pago que ofrece su página web, se observa que los intereses del crédito de la casa varían entre el 4% y 29% en función de determinados factores: la cantidad de cuotas, si la primera cuota es en el momento de la compra o diferida en el tiempo o si la financiación es por el monto total del producto o parcial.

En ningún momento se hace mención a través de los medios formales de comunicación de la empresa, de la existencia de algún tipo de situación que niegue la financiación de la casa. Sin embargo, al consultar cómo funciona el servicio de financiación, éste tiene las mismas condiciones y requisitos que la mayoría de las financieras en Uruguay, en donde el clearing de informes y la calificación crediticia del Banco Central, son determinantes para otorgar o no el crédito a quién lo solicita.

5.3 Antecedentes académicos:

A nivel regional se pueden encontrar estudios pertenecientes al rubro donde se abordan aspectos similares como reposicionamiento, marca o estrategia de comunicación. Un ejemplo es el estudio llevado adelante en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, “Estrategia para el reposicionamiento de las tiendas de electrodomésticos “comercial milagros” de los distritos de Túcume y Mochumí” (Mesía & Freddy, 2015). Sin embargo, dadas las particularidades del mercado uruguayo y, sobre todo, del objeto de estudio, ambos casos se muestran muy disímiles.

Por la falta de estudios específicos sobre la empresa Carlos Gutiérrez S.A. y la anomalía del caso por no recurrir a medios de comunicación tanto online como offline, este Trabajo Final de Grado busca llenar un vacío de conocimiento académico existente al explorar y analizar las estrategias de la empresa. Para llevar a cabo esta investigación, se realizó una búsqueda en las páginas web de facultades nacionales y la exploración exhaustiva de diversos portales digitales, páginas web y bases de datos académicas internacionales.

En primer lugar, se investigaron las páginas web de facultades nacionales reconocidas en Uruguay, como la Facultad de Información y Comunicación, la ORT, la Universidad de Montevideo y la Universidad Católica del Uruguay. Se examinaron los repositorios digitales y las bases de datos de estas instituciones en busca de trabajos de grado o

investigaciones relacionadas con CGSA y su enfoque publicitario no convencional. Sin embargo, no se encontraron estudios específicos en estas fuentes.

En segundo lugar, se llevó a cabo una búsqueda exhaustiva en diversos portales digitales, páginas web y bases de datos académicas internacionales. Se utilizaron palabras clave relevantes, como "estrategias de publicidad no convencional", "marca exitosa sin publicidad", entre otros, para identificar posibles estudios o investigaciones relacionadas. A través de esta búsqueda, se accedió a una amplia variedad de recursos, como artículos académicos, informes de mercado y revistas especializadas. Sin embargo, tampoco se encontraron estudios específicos en estas fuentes.

Debido a la ausencia de antecedentes escritos sobre CGSA y su enfoque publicitario no convencional, esta investigación se posiciona como una contribución original a la literatura académica. Los resultados obtenidos en este estudio pueden ser de interés para académicos y profesionales del marketing, al proporcionar una visión única sobre las estrategias empleadas por CGSA para mantener su éxito sin invertir en publicidad tradicional. Además, esta investigación puede servir como punto de partida para futuras investigaciones y análisis sobre estrategias de marca innovadoras y exitosas que desafíen las convenciones tradicionales de la publicidad.

6 - Objetivos

6.1 Objetivo General:

- Analizar las decisiones de comunicación de Carlos Gutiérrez S.A para determinar por qué no cuentan con una pauta regular de medios.

6.2 Objetivos Específicos:

- Definir el posicionamiento actual de Carlos Gutiérrez y sus canales de comunicación principales.
- Identificar los soportes de comunicación de la marca para generar engagement con sus consumidores.
- Determinar el grado de conformidad de los consumidores, así como su fidelidad a la misma.

7- Marco teórico

7.1 Consolidación comunicacional a nivel de Marca:

El marketing y las formas de hacer publicidad han cambiado a lo largo de los años a partir de los avances tecnológicos. Los contextos históricos y socioculturales han sido los motores para los cambios en la forma de comunicar. Factores como la masificación de la producción, el cambio de comportamiento del consumidor o la globalización, han sido determinantes para instaurar nuevas formas de vender en un mercado altamente competitivo.

En un principio, durante la era industrial, el esfuerzo tecnológico de la sociedad hacía foco en los avances industriales para la reducción de costos. Se buscaba reducir el precio de los productos para llegar a un mercado que cada vez se masifica más. Las necesidades del mercado no requerían que fuera necesario comunicar nada más que la funcionalidad intrínseca a los mismos, haciendo que la publicidad no sea más que una descripción de las ventajas y beneficios de cada producto o servicio (Kotler, 2012).

Con la llegada de las tecnologías de la información, los consumidores comenzaron a volverse agentes activos al poder contar con opciones e información sobre los productos. Esto les brindó la capacidad de decidir sobre las opciones de compra, las cuales son abundantes y muy similares, por lo que el valor del producto en cierta forma, lo empieza a definir el consumidor. Es así que las empresas se vieron obligadas a

persuadir al consumidor a través de un nuevo parámetro, la emocionalidad, lo que dio lugar a la era de las marcas y al Marketing 2.0 (Kotler et al., 2008, p. 4) y así valorar una experiencia de compra con respaldo.

Las marcas surgen como una respuesta, una representación de la emotividad del consumidor. Las mismas buscan darle una personalidad única al producto que le permita a las personas identificarse. El concepto "marca" engloba los valores, reputación, calidad, tono, trayectoria, entre muchas otras características, de una empresa determinada. Es la forma a través de la cual las empresas logran establecer una conexión emocional y de confianza con sus clientes.

En este sentido argumenta Luís Bassat (2001) que:

“Hoy las marcas son más fuertes que nunca, hasta el extremo que para muchas compañías su mayor activo no es su patrimonio inmobiliario, o su maquinaria ultramoderna, o el dinero que puedan tener en los bancos. El mayor activo es, pura y simplemente, el valor de sus marcas” (p. 9).

Joan Costa en su libro, *Identidad Corporativa* (1993), menciona que una marca es un supersigno, o sea, un conjunto estructurado de signos que distingue no solo lo que la marca es, sino lo que hace. La idea de marca viene ligada a la idea de identidad, es una forma de personificación. Se le atribuyen valores humanos a las mismas para que,

en función del imaginario social, las personas sean capaces de desarrollar vínculos y conectarlos con la marca más allá de los productos. (p. 31).

Por otra parte, cuando hablamos de marca, es fundamental mencionar el concepto de posicionamiento. El posicionamiento de una marca se refiere a la imagen que ocupa en la mente de los consumidores en relación con los competidores. El posicionamiento no es lo que la empresa haga con el producto, sino lo que la empresa logra hacer en la mente del consumidor con respecto al producto (Ries, Trout, 2001, p. 77). Es cómo los clientes perciben y diferencian una marca en función de sus atributos, beneficios y propuesta de valor. El posicionamiento exitoso implica identificar un espacio único y relevante en la mente del consumidor, donde la marca se destaque y sea considerada como la mejor opción en su categoría.

Para lograr un posicionamiento exitoso, las empresas deben desarrollar estrategias claras y coherentes. Esto implica comprender a fondo a su público objetivo, identificar las necesidades y deseos del mercado, y comunicar de manera consistente los valores y beneficios de la marca. Las estrategias de posicionamiento pueden basarse en diferentes factores, como la calidad del producto, el precio, la innovación, el servicio al cliente o la imagen de marca. Además, es importante realizar un seguimiento constante del posicionamiento y realizar ajustes según sea necesario para mantenerse competitivo en un entorno empresarial en constante evolución. Un posicionamiento sólido puede ser un factor clave para el éxito y la ventaja competitiva de una marca en el mercado.

De todas formas, el concepto clave que está por detrás, tanto de la idea de marca como de la idea de posicionamiento, es el concepto de imagen de marca. La imagen de marca es una representación visual y perceptual que los consumidores tienen de una empresa, producto o servicio. Es la imagen que se forma en la mente de los consumidores cuando piensan en una marca en particular. La imagen de marca no solo se basa en el logotipo o diseño visual, sino en el conjunto de experiencias, valores, percepciones y emociones asociadas con la marca.

La imagen se configura en el cerebro como la resultante de la asociación acumulativa de toda clase de percepciones (mensajes visuales, sonoros, sensoriales, vivenciales, emocionales, racionales, etc.), o sea, se trata de una construcción subjetiva, que será la representación de un estereotipo (o conjunto significativo de atributos), capaces de influir en los comportamientos o modificarlos. (Ries A., Trout J., 2001).

La imagen de marca es crucial para el éxito de una empresa, ya que influye en la forma en que los consumidores perciben, eligen y se relacionan con la marca. Una imagen de marca sólida y positiva puede generar confianza, lealtad y preferencia de compra, mientras que una imagen negativa puede tener un impacto perjudicial en la reputación y la percepción de la marca. Es por ello que para construir una imagen de marca fuerte, las empresas deben ser coherentes en todos los aspectos de su comunicación, incluyendo la experiencia del usuario. Esto incluye la identidad visual pero también aspectos como el tono de la marca, la calidad del producto o servicio o el servicio al cliente.

Una estrategia efectiva de imagen de marca implica comprender a fondo al público objetivo y comunicar de manera consistente los valores, la personalidad y la promesa de la marca. Las empresas deben buscar crear asociaciones positivas en la mente de los consumidores, diferenciarse de la competencia y construir una conexión emocional con su público objetivo. Es tan importante definir qué y cómo comunicar, cómo definir a quién hacerlo.

Es importante destacar que la imagen de marca no es algo estático, sino que debe evolucionar con el tiempo a medida que la marca se adapta a las necesidades del mercado y a las tendencias cambiantes. Por lo tanto, las empresas deben estar atentas y gestionar proactivamente su imagen de marca para mantenerla relevante y positiva en un mercado donde las personas se ven “bombardeadas” constantemente por los diferentes medios de comunicación y las marcas presentes en ellos.

La fidelización de una marca se refiere al proceso de establecer y mantener relaciones a largo plazo y leales con los clientes. En lugar de ser un evento aislado, la fidelización consiste en crear un vínculo duradero entre la marca y sus consumidores. Para ello es necesario tener en cuenta algunos aspectos fundamentales como lo son experiencia positiva, valor añadido, comunicación constante, conexión emocional, resolución de problemas, adaptación a las necesidades y preferencias de los clientes y consistencia.

La fidelización comienza por brindarle una experiencia positiva al cliente. Esto incluye la calidad y el rendimiento confiable de los productos y servicios al cliente eficientes y amigables. Por su parte, ofrecer un valor añadido puede incluir servicios extra y/o descuentos exclusivos. Estos incentivos refuerzan la relación cliente - marca.

Mantener una comunicación regular y relevante con los clientes es vital, así como crear una conexión emocional con los clientes puede ser un elemento poderoso en la fidelización. Las marcas que logran establecer una relación personal con sus clientes a menudo generan una lealtad más sólida. Es importante gestionar los problemas y quejas de manera rápida y efectiva. Los clientes valoran cuando una marca se esfuerza por resolver sus preocupaciones.

Frederick Reichheld, en su publicación "The Royalty Effect" (1996), refuerza el concepto de fidelización como un pilar esencial para asegurar el éxito sostenible de una marca en el largo plazo. Cuando los clientes se convierten en leales seguidores, su compromiso va más allá de compras repetidas. Estos clientes pueden asumir roles activos como defensores de la marca, actuando como vehículos de marketing de referencia. Este concepto, también conocido como marketing boca a boca, se basa en la idea de que los clientes satisfechos son los mejores defensores y promotores de una marca (Berger, J, 2014).

Se trata de aprovechar las recomendaciones y experiencias positivas de los clientes para impulsar el crecimiento y visibilidad de una marca. Mediante sus recomendaciones

y experiencias positivas compartidas, pueden influir en otros y generar un efecto dominó que amplifica el reconocimiento y la aceptación de la marca. Incluso en situaciones de crítica, estos pueden salir en defensa de la marca, reforzando su reputación y fortaleza en el mercado.

La imagen corporativa no es algo que la organización pueda controlar directamente, ya que está en manos de los públicos y su interpretación de la información recibida. Sin embargo, la organización puede influir en la formación de esta imagen a través de una gestión estratégica de su comunicación y acciones. Una marca exitosa requiere un enfoque estratégico en el marketing, donde se establecen objetivos claros y se definen los mensajes clave que se desean transmitir.

7.2 Consolidación comunicacional a través de la Estrategia:

La estrategia de marketing es un enfoque integral que busca lograr los objetivos de una empresa a través de acciones y decisiones de marketing bien planificadas. Esta estrategia se basa en un análisis profundo del mercado y de los consumidores, lo que permite identificar oportunidades y desafíos. En este proceso, se definen metas específicas y se establecen planes de acción para alcanzarlas.

Philip Kotler y Gary Armstrong señalan que la estrategia de marketing es la lógica de marketing con la cual una compañía espera crear valor para el cliente y alcanzar relaciones rentables con él (2012, p.48). Esta implica la toma de decisiones

estratégicas sobre diversos aspectos del marketing, como la segmentación del mercado, la selección del público objetivo, el diseño de productos o servicios, la fijación de precios, la distribución y las actividades promocionales. Estas decisiones se basan en una comprensión profunda de las necesidades, deseos y preferencias de los consumidores, así como en el análisis del mercado y la evaluación de la competencia.

La comunicación estratégica es un componente crucial dentro de la estrategia de marketing de una empresa. Consiste en el diseño y la implementación de acciones y mensajes de comunicación destinados a transmitir de manera efectiva los valores, atributos y beneficios de la marca a su público objetivo. Esta busca transmitir mensajes claros y consistentes que refuercen la imagen y el posicionamiento deseado de la marca.

Un aspecto crucial de la comunicación estratégica es la capacidad de crear una identidad de marca sólida y auténtica. Al hacerlo, se busca generar una conexión emocional con los consumidores y establecer una imagen positiva y distintiva en sus mentes.

Para ello es necesario contemplar cómo las 4P del marketing se unen y se desarrollan en una estrategia integral para alcanzar los objetivos de la empresa. Se deben considerar y ajustar de manera coherente para crear una propuesta de valor sólida y competitiva. Cada una de estas variables tácticas desempeña un papel clave en la forma en que el producto se posiciona y se comunica con el mercado objetivo. Al

integrar de manera efectiva las 4P, se puede lograr una estrategia de marketing exitosa que genere demanda, diferenciación y preferencia por parte de los consumidores.

Las "4P" del marketing engloba el producto, precio, plaza (distribución) y promoción. Se refieren al conjunto de herramientas tácticas utilizadas en la estrategia de marketing de una empresa. Cada una de estas variables desempeña un papel fundamental en la creación de valor añadido para el público objetivo de la empresa.

El producto se refiere a la oferta tangible o intangible que la empresa proporciona a sus clientes. Esto incluye el diseño, características, calidad, empaque y otros atributos que hacen que el producto sea atractivo y satisfaga las necesidades de los consumidores.

Al diseñar un producto con atributos y características únicas, la empresa puede establecer una identidad de marca sólida que se diferencie de la competencia. La comunicación estratégica se encarga de transmitir esta identidad de manera coherente y consistente a través de la promoción.

La promoción es el conjunto de actividades de marketing utilizadas para comunicar y promover el producto. A través de mensajes y campañas de marketing, se busca generar una conexión emocional con los consumidores, destacando los valores y beneficios distintivos del producto. De esta manera, la comunicación estratégica se integra con la variable de promoción de las 4P, ayudando a establecer una imagen positiva y distintiva en la mente de los consumidores.

Al construir una identidad de marca auténtica y transmitirla a través de una comunicación estratégica efectiva, la empresa puede lograr una posición única y valiosa en el mercado, generando una conexión emocional duradera con los consumidores.

La variable de plaza en las 4P del marketing señala que la empresa debe seleccionar los canales de distribución adecuados y asegurarse de que el producto esté disponible en los lugares donde los consumidores objetivo puedan encontrarlo fácilmente. Al hacerlo, se refuerza la imagen positiva y distintiva de la marca, aumentando la visibilidad y accesibilidad del producto.

En cuanto al precio, es el valor monetario asignado al producto por parte de la empresa y representa la percepción de los clientes sobre el valor que están obteniendo. La estrategia de precio puede variar según factores como la competencia, los costos de producción y la demanda del mercado.

“Las empresas deben realizar un estudio de mercado, para enfocar quienes van a ser los consumidores de sus productos o servicios y si la plaza donde va establecerse es la adecuada. Saber captar la atención del consumidor empleando estrategias de promoción es sustancial y dentro de estas se encuentran varias como lo son: los afiches, volantes, periódicos, la televisión, la radio y debido a la evolución de la tecnología aparecen las plataformas digitales las cuales están siendo utilizadas de manera masiva por la facilidad de

expansión y difusión de lo que se busca dar a conocer.” (Figueroa et al., 2020, p.5)

Con el tiempo, la visión del marketing ha evolucionado, dando lugar a una transformación significativa en la forma en que las empresas se relacionan con los consumidores. Un enfoque clave que ilustra esta evolución, es el cambio de las “4P” del marketing a las "4C" propuestas por Schultz en su libro sobre Comunicaciones Integradas de Marketing. Estas nuevas C, Cliente (en lugar de Producto), Costo (en lugar de Precio), Conveniencia (en lugar de Plaza) y Comunicación (en lugar de Promoción) reflejan una perspectiva centrada en el cliente. Este cambio de enfoque destaca la importancia de la satisfacción y la experiencia del cliente para una relación a largo plazo y, por lo tanto, el éxito empresarial.

En conclusión, la creación de una identidad de marca sólida y auténtica se relaciona con el producto, la promoción, la plaza y el precio. Al establecer una identidad distintiva y auténtica, comunicar efectivamente, distribuir el producto de manera adecuada y establecer un precio acorde, se fortalece la imagen positiva y distintiva de la marca en la mente de los consumidores. Esto a su vez genera una conexión emocional y establece una ventaja competitiva en el mercado.

8 - Metodología

Carlos Gutiérrez S.A., como fue mencionado anteriormente, es una empresa líder de mercado en Uruguay. Su gran trayectoria en el rubro de electrodomésticos le ha significado una gran popularidad en el país, lo que la ha posicionado en el top of mind de los uruguayos. Si bien esto podría fomentar la percepción de que se conoce a la empresa o esencia de la misma, a continuación, expondremos los métodos, técnicas y procedimientos utilizados para abordar el problema de investigación con mayor detenimiento y así asegurar la validez, la fiabilidad y la objetividad de los resultados obtenidos.

En el presente trabajo final de grado, se aborda el estudio de la marca desde un enfoque metodológico mixto, combinando recursos de investigación tanto cualitativos como cuantitativos. Lo que se busca es acercarse a la esencia de la marca a partir de la perspectiva de los diferentes agentes involucrados en dicha investigación. Es así que se introduce la mirada intrínseca del propio equipo de CGSA, la mirada de los clientes y la población en general, y nuestra mirada crítica como equipo de investigadores.

Se llevó a cabo una entrevista semiestructurada, con el equipo de Carlos Gutiérrez. La entrevista semiestructurada se seleccionó debido a su capacidad para combinar la flexibilidad de una entrevista abierta con la estructura proporcionada por una serie de preguntas predefinidas. La misma fue acordada previamente con Agustina Vilar, Líder

del equipo de importaciones de Carlos Gutiérrez S.A, y su asistente, Elizabeth Bentancur⁷.

Se presentó un boceto de las preguntas a realizar en la entrevista y una guía del tipo de respuestas que eran consideradas pertinentes. Se buscaba tomar contacto con la situación y contexto comunicacional actual de la organización. El mencionado método permite abordar la investigación de forma abierta, generando así la posibilidad de un ida y vuelta que permita llegar de forma flexible a los datos necesarios para la correcta recolección de información.

La misma arrojó como resultado un trabajo enriquecedor en conjunto, mediante el cual fue posible realizar un análisis de situación de la empresa en materia comunicacional y que tiene como fin último obtener de él la mayor cantidad de datos para la investigación. En un principio el acercamiento a la empresa se pensó como una entrevista, debido al gran compromiso del equipo de CGSA con el trabajo de grado, se desarrolló una especie de brief publicitario entre ambas partes donde se muestran las principales características de la marca, así como aspiraciones.

Si bien el enfoque cualitativo es fundamental para nuestro trabajo, la contribución de un abordaje cuantitativo es vital para articular la investigación. De esta forma, se busca contrastar los datos proporcionados por la empresa, con la percepción del público de la misma. Para tal fin fue realizado un sondeo de opinión, ya que recopila información con

⁷ Ver anexo 1

el objetivo de acercarse a la opinión de un grupo de personas sobre una determinada temática. En este caso, el grupo consultado fue de 323 personas y la información se centró en el conocimiento de la existencia de la marca y sus productos y servicios.

El sondeo de opinión consta de una serie de preguntas cerradas y una pregunta abierta, las cuales apuntan a develar si las impresiones de la organización sobre sí misma efectivamente se constatan en la realidad, es decir, si el público objetivo de Carlos Gutiérrez S.A. confirma la percepción de la propia organización sobre sí misma, sus productos y servicios. Las preguntas en dicho sondeo buscaban que, a partir de una afirmación genérica de la empresa (la cual se obtuvo del brief en conjunto con CGSA), los usuarios indiquen en una escala del uno al cinco (siendo uno “Totalmente en desacuerdo” y cinco “Totalmente de acuerdo”) qué tan de acuerdo se encontraban con respecto a la misma.

Para asegurar la validez del sondeo, el mismo abarcó una cantidad significativa de personas que permite obtener una visión más amplia y confiable de la población objetivo⁸. Al seleccionar una muestra de este tamaño, se busca minimizar el sesgo y aumentar la posibilidad de generalización de los resultados obtenidos. Asimismo, se aplicaron técnicas de muestreo aleatorio para garantizar que cada individuo tenga una oportunidad igual de ser seleccionado, lo que mejora la representatividad de la muestra.

⁸ Si bien no sería ético desarrollar generalizaciones a partir de los datos obtenidos debido a la magnitud del sondeo y la falta de recursos para la recolección de los mismos, el objetivo de dicho recurso estaba centrado en obtener un mínimo acercamiento a la percepción de los clientes.

La diversidad en términos de edad, género o nivel educativo también se consideraron en la selección de los participantes, lo que fortalece la validez externa de la encuesta. La recopilación de datos se realizó mediante preguntas claras y bien estructuradas, evitando ambigüedades y asegurando una interpretación precisa de las respuestas. Además, se llevó a cabo un proceso riguroso de depuración y verificación de datos para asegurar la confiabilidad de los resultados obtenidos.

La combinación de métodos cuantitativos y cualitativos nos ha permitido obtener una visión más completa y enriquecedora del objeto de estudio. Esto ha fortalecido nuestra investigación al proporcionar un respaldo sólido y objetivo a través de datos numéricos al mismo tiempo que exploramos las experiencias y percepciones tanto de Carlos Gutiérrez S.A. como de sus clientes. La triangulación de datos y la validación cruzada de resultados enriquece la comprensión del fenómeno estudiado al capturar y analizar de manera integral los aspectos cuantitativos y cualitativos.

A continuación, se desarrollará un análisis integral de la comunicación de Carlos Gutiérrez S.A. y su estrategia comercial. A partir de herramientas y conceptos propuestos en el marco teórico, se indagará en las fortalezas y debilidades de la marca, así como su posicionamiento y política de comunicación. Se tomará como apoyo información y datos recolectados tanto en la entrevista personal con la marca, así como el sondeo de opinión. A su vez, como último recurso se utilizará la información disponible en el sitio web de CGSA y notas, artículos publicados por medios locales.

9- Análisis comunicacional de la marca Carlos Gutiérrez

Como fue mencionado en el marco teórico, la consolidación de una Identidad de marca sólida corresponde a una estrategia macro de comunicación tanto interna como externa de la empresa. Se habla de una articulación estratégica entre los diferentes elementos que componen la marca. Dentro de estos elementos, se consideran aspectos como modelo de negocio, canales de distribución, pautas publicitarias, servicio de atención al cliente, entre muchos otros.

En el siguiente apartado, se buscará analizar los diferentes aspectos que componen la Identidad de marca de la empresa Carlos Gutiérrez S.A. con el fin de definir el posicionamiento actual de la marca. Asimismo, como se mencionó en la metodología, todos los elementos se contrastarán con los resultados obtenidos en el sondeo de opinión y el trabajo en conjunto con la empresa. De esta forma se busca acercarse al posicionamiento de la misma de una forma objetiva y fiable que pueda brindar claridad con respecto, no solo a la esencia de la marca, sino sobre la representación mental que genera en sus clientes.

Para poder entender el modelo de negocio, o la forma en la que se estructura CGSA, se retomará el modelo de análisis (o categorización) propuesto por Philip Kotler⁹ conocido como las 4 P's del marketing. Mediante el mismo, es posible realizar un análisis en profundidad de los aspectos representativos del marketing que el autor

⁹ Ver Marco Teórico

menciona: precio, promoción, producto y plaza. En vez de utilizar como objeto de estudio la empresa como unidad y entidad compleja, dicha herramienta permite diseccionar el objeto en cuatro áreas de estudio diferenciadas para simplificar las relaciones internas y mejorar el entendimiento de cada una.

9.1 Precio

Carlos Gutiérrez S.A. lleva adelante una estrategia de precios muy competitiva. La empresa cuenta en líneas generales con el menor precio del mercado en cuanto al rubro electrodomésticos. Si bien no cuenta con gran variedad de productos por categoría, en cada una de ellas presenta al menos tres opciones de sus marcas oficiales (Bronx y Panavox) a un precio muy competitivo. De todas formas, cabe destacar que, si bien se logran encontrar en el mercado algunos productos a un menor precio de venta, los precios de las marcas que CGSA exclusivamente importa y vende suelen ser en promedio los más convenientes, para el total de categorías dentro del rubro o sector.

Dicha estrategia de competencia surge desde la propia misión y visión que la empresa plantea para su modalidad de negocio. En el propio sitio web, la marca expresa que su objetivo es hacer posible que los uruguayos accedan a productos de última generación a precios accesibles y con la mejor financiación; se habla de una tradición por ofrecer el mejor precio siempre (Sobre nosotros, s. f.). Asimismo, en el trabajo que se desarrolló en conjunto con el equipo de CGSA, cuando se consulta: “¿Qué imagen de empresa y

de marca quiere mostrar a su público?”, la empresa comenta que busca ser “una empresa confiable, y la mejor opción para elegir electrodomésticos, por su calidad de productos, por el respaldo y por el precio.”¹⁰

Como se logra apreciar, hay una intencionalidad desde la esencia de la empresa por posicionarse como “mejor opción” o “mejor precio”. Si bien hay otros aspectos que entran en juego como la confianza o la calidad, el precio se muestra como uno de los puntos fuertes. No solo vemos esta cualidad dentro del relato de la empresa en sí, sino que más del 75% de las personas consultadas en el sondeo de opinión afirman que la característica que permite a CGSA destacarse del resto de sus competidores es el precio de sus productos. Es así que cabe preguntarse ¿Cómo logra Carlos Gutiérrez S.A. obtener un producto tan sólido y accesible?

La empresa cuenta con proveedores en el exterior, los productos Panavox y Bronx son importados desde países asiáticos, principalmente China. Los mismos proveen electrodomésticos de buena calidad a un precio competitivo. Durante muchos años, cuando el mundo y las relaciones comerciales no estaban tan avanzadas por la falta de un medio de comunicación ágil y efectivo, esta alianza comercial en la que la empresa logra acceder a productos con costos de manufacturación bajos, ha sido fundamental para consolidar una ventaja comercial en cuanto a la relación calidad/precio de sus productos.

¹⁰ Ver Anexo 1

En la actualidad, su catálogo de productos ha crecido enormemente, por lo que aquellas marcas que comercializan por fuera de Panavox y Bronx, cuentan con una política de empresa para seleccionar los productos que se integrarán. Si bien CGSA cuenta con artículos de otras marcas como James, Phillips, Ledstar, entre muchas otras, se preocupa en realizar un análisis previo de cada uno de ellos según su confiabilidad, relación calidad/precio y la pertinencia o necesidad existente de incluirlo en su portafolio. De esta forma se asegura que los nuevos productos integrados mantengan una coherencia con la estrategia de precios del resto.

Si bien más adelante se realizará un análisis sobre los productos en sí, hay algunas decisiones estratégicas que permitieron a CGSA fortalecer su política de precios por fuera de los electrodomésticos. Uno de los ejemplos más sorprendentes, es la decisión de no integrar en sus formas de pago tarjetas tanto de crédito como de débito. La empresa ha decidido no incluir intermediarios financieros ya que los mismos cobran altas comisiones que finalmente se traducen en una inflación del precio de los distintos productos. Aclaran explícitamente que si aceptaran tarjetas como medio de pago no podrían cumplir con su objetivo de ofrecer la mejor opción, en cuanto a precio, al cliente (Preguntas frecuentes, s.f.).

Por otra parte, si bien la empresa no acepta tarjetas de crédito o débito como pago, la misma emplea un sistema de Crédito de la casa. Este consta de una financiación exclusiva de Carlos Gutiérrez S.A. para aquellas personas que deseen comprar cualquiera de sus productos. A partir de la crisis sanitaria que azotó al mundo en el año

2020, CGSA habilitó la posibilidad de abonar las cuotas de dicha financiación vía redes de cobranza como Red Pagos o Abitab. El costo de dicha transacción no es absorbido por la empresa, las personas deben pagar un ticket de aproximadamente \$25 para poder llevar adelante el pago en redes de cobranza.

Esta misma estrategia se ve replicada en múltiples aristas de la empresa para poder disminuir costos. Algunos ejemplos pueden ser la falta de pautas activas de comunicación, la falta de inversión en puntos de venta atractivos y cómodos, servicios de envío a todo el país, entre muchos otros. Si bien se podría pensar que dichas decisiones tienen que ver únicamente con la búsqueda de la reducción de costos, en el caso de CGSA hay una preocupación más, la de cuidar el precio de sus productos.

Teniendo en cuenta el punto anterior, surge la siguiente incógnita, ¿Cuánto más económicos se presentan los productos de Carlos Gutiérrez S.A. en comparación con los de su competencia? Los productos tendrían que representar una diferencia significativa en comparación con el resto de competidores, porque podría ocurrir el caso de que el cliente prefiera pagar un mayor precio por los artículos, a cambio de hacerse con ciertas facilidades para su obtención (envío gratis, pago en cuotas con tarjeta, compra online, entre muchas otras).

Al comparar los precios de diferentes artículos con la competencia, se logra dilucidar el porqué del atractivo de los precios de Carlos Gutiérrez S.A.. En la categoría de Secarropas, en el catálogo de la marca, se ofrece una única opción a un precio de

aproximado de USD 200¹¹. Al consultar en otras empresas por productos similares, si bien encontramos mayor variedad en cuanto a diseño y prestaciones, ocurre que no se logran encontrar precios siquiera similares. Un artículo de características semejantes en cuanto a utilidad, se puede encontrar a un precio 47% superior en Vía confort¹², 90% superior en Multiahorro¹³ y 140% superior en Barraca Europa¹⁴.

Otro ejemplo muy claro, es visible en un producto de “primera necesidad” como lo son los refrigeradores. En el catálogo de la marca se ofrecen varias opciones con diferentes características y funciones. Al comparar dos refrigeradores de características similares, CGSA nos ofrece una opción a un precio de aproximadamente USD 200¹⁵, mientras que al consultar en otras empresas los precios son un 14% superior en Magic Center¹⁶ casi un 90% superior en Multiahorro¹⁷ y un 150% en LOI¹⁸.

Si bien es cierto que únicamente se expuso el caso de dos artículos particulares, esta tendencia se repite con la mayoría de los productos de la empresa. CGSA actualmente

¹¹ Carlos Gutiérrez. (2023) Secarropas Panavox Inti. Recuperado de <https://www.carlosgutierrez.com.uy/products/7572>.

¹² Vía Confort. (2023) Secarropas. Recuperado de <https://viaconfort.com.uy/search/secarropas>

¹³ Multi Ahorro. (2023) Secarropas Hometech Blanco. Recuperado de <https://www.multiahorro.com.uy/catalogo/secarropas-hometech-frontal-blanco>

¹⁴ Barraca Europa. (2023) Secarropas Electrolux. Recuperado de Multi Ahorro. (2023) Secarropas Hometech Blanco. Recuperado de <https://www.multiahorro.com.uy/catalogo/secarropas-hometech-frontal-blanco>

¹⁵ Carlos Gutiérrez. (2023) Refrigerador Panavox RDF-21. Recuperado de <https://www.carlosgutierrez.com.uy/products/7393>.

¹⁶ Magic Center. (2023) Refrigerador 204LTS. Recuperado de <https://magiccenter.com.uy/catalogo/refrigerador-204lts>

¹⁷ Multi Ahorro. (2023) Refrigerador TCL Blanco. Recuperado de <https://www.multiahorro.com.uy/catalogo/refrigerador-tcl-blanco>

¹⁸ LOI. (2023) Refrigerador MIDEA. Recuperado de <https://loi.com.uy/electrodomesticos/linea-blanca/heladeras/refrigerador-midea-204l-mdrt294fgg01>

mantiene una diferencia de precio considerable con la mayoría de sus competidores. En los últimos años, gracias a la globalización y la facilidad que la misma ofrece para desarrollar negocios con proveedores en países donde existe un menor costo de manufacturación, las diferencias en el precio de algunos productos particulares ya no es tanta, pero aun así no es suficiente como para destronarlo.

Una de las razones principales por las cuales CGSA logra mantenerse como líder del rubro a pesar de perder dominio en algunos productos, se debe al fuerte posicionamiento que ha consolidado durante años. Si bien se profundizará en este punto más adelante, cabe destacar que gracias a la política de precios competitivos y experiencia de usuario que desarrolló durante más de 50 años, hoy ha logrado posicionarse como un referente del mercado en cuanto a la relación calidad/precio de los productos.

Los mismos consumidores, tal como se logra apreciar en el sondeo de opinión¹⁹, demuestran que el precio (y en menor medida la relación calidad/precio) es el factor más importante a la hora de comprar productos en CGSA. Un dato a destacar, es que el mismo website de la empresa funciona como una página de consulta para los consumidores a la hora de determinar si los precios son altos o bajos. Es decir, de los resultados obtenidos, se puede inferir que el consumidor promedio a la hora de comprar un electrodoméstico utiliza como referencia el precio de los electrodomésticos que CGSA ofrece en esta categoría.

¹⁹ Ver Anexo 2

Es así que cuando se refiere a referente, no se habla únicamente de una empresa que vende grandes volúmenes de productos, o una empresa que es conocida por múltiples personas, sino una empresa a la cual los usuarios recurren para comparar productos (y respectivos precios) con el resto de productos que compiten en el mercado. Según el sondeo de opinión realizado, únicamente un 15% de las más de 300 personas consultadas contestó estar en desacuerdo o muy en desacuerdo con dicha afirmación.²⁰

Si bien actualmente despierta interés que un líder en ventas del mercado, como lo es CGSA, no invierta activamente en comunicación para el posicionamiento de su marca, el posicionamiento consolidado durante su trayectoria le permite mantenerse competitivo. No es casualidad que logre mantenerse en el mercado uruguayo como la empresa de electrodomésticos con mayores niveles de venta.²¹ Año tras año se ha encargado de ofrecer una experiencia de usuario basada en la calidad y accesibilidad de sus productos que le permite destacar con respecto a sus competidores; y esta misma estrategia es la que hoy le posibilita sostener casi completamente su modelo de negocio con el precio de sus productos.

Conforme se analicen las demás áreas de la empresa, se encontrarán elementos que permiten consolidar dicha estrategia, pero ninguno tan fuerte como el equilibrio que ofrece Carlos Gutiérrez S.A. entre el precio de sus productos y la garantía en términos

²⁰ Ver Anexo 2

²¹ Ver Anexo 3

de calidad que ofrecen. Hay una estrecha relación entre ambas áreas de acción de la empresa, ya que el precio solo se puede entender a partir de las características del producto que uno ofrezca. Es por ello que a continuación se evaluarán los aspectos de los productos de Carlos Gutiérrez S.A., pero también de los servicios anexos a los mismos, que conforman una relación calidad/precio sumamente atractiva para los clientes.

9.2 Producto

Retomando algunos conceptos anteriores relacionados a la estrategia de precios de Carlos Gutiérrez S.A., podemos inferir que ésta se sostiene gracias a productos que son atractivos y que conforman a sus clientes. La misma se posiciona como una empresa familiar con la misión de ofrecer productos de calidad de última generación a precios accesibles y bajo una buena financiación. Una empresa que busca mantenerse competitiva al ofrecer un buen producto a un buen precio y gran atención al cliente. El objetivo de la empresa continúa siendo ofrecer siempre el mejor producto en cuanto a calidad/precio.²²

Si bien el precio es el diferencial por el cual se destaca la empresa, es importante considerar la idea que, si los productos no fueran útiles, duraderos o funcionales, seguramente CGSA no hubiese logrado consolidarse y mantenerse en el mercado como lo ha hecho hasta hoy en día. Es tal la magnitud de esta relación, que más del

²² Ver Anexo 1

80% de los consultados en nuestro sondeo de opinión está de acuerdo o muy de acuerdo con la afirmación que sostiene que la relación entre la calidad y el precio de los productos de Carlos Gutiérrez S.A. es adecuada.²³

Son múltiples las empresas en el sector que utilizan como estrategia comercial ofrecer productos a precios accesibles sin quizás tener un interés particular en la calidad del mismo. El mercado de las réplicas de baja calidad es muy fuerte en múltiples países, y nuestro mercado no es ajeno a esta situación, pero es aquí donde encontramos una diferencia sustancial con el objeto de estudio. En este caso, Carlos Gutiérrez S.A. no es una empresa que busque un precio bajo sin considerar la calidad del producto que ofrece, ellos mismos aseguran que se encargan de investigar y testear cada producto exhaustivamente hasta estar convencidos de que es una opción de valor adecuada (Nuestros productos, s.f.). Hay una preocupación por la reputación de la empresa, la imagen de la misma y de sus marcas. Es así que cabe preguntarse, ¿Cómo logra CGSA ofrecer productos de esta calidad?

Las marcas oficiales de CGSA son Bronx y Panavox. Los productos de ambas marcas son manufacturados en países asiáticos e importados mayoritariamente desde China. Los mismos productos, al ser marcas propias, reflejan directamente los valores de la marca. En el caso de Panavox, la marca con mayor trayectoria de ambas, es la que cuenta con productos que han ido evolucionando en tecnología, desempeño y prestaciones, según afirma la empresa. Todo ello gracias a la experiencia de años de

²³ Ver Anexo 2

investigación, análisis y búsqueda de desarrollo que han formado líneas de productos confiables, innovadores y sólidos (Servicio Panavox, s.f.).

“Invertimos mucho tiempo en analizar los requerimientos del usuario y luego su satisfacción. Todo el equipo de Carlos Gutiérrez S.A. está enfocado a eso y en reuniones frecuentes representantes de distintas áreas plantean sus mejoras y ajustes para la actualización de productos. Tenemos una estrategia de marketing basada en la experiencia de uso de los clientes. Invertimos mucho en analizar los requerimientos del usuario y luego su satisfacción. Todo el equipo de Carlos Gutiérrez S.A. está enfocado a eso y en reuniones frecuentes representantes de distintas áreas plantean sus mejoras y ajustes para la actualización de productos. La ejecución de la comunicación está en el departamento de T²”.

El desarrollo de actualizaciones y mejoras es posible en marcas de la misma empresa como Bronx y Panavox, dada la injerencia que tiene la empresa en las decisiones de las mismas, pero no ocurre lo mismo con el resto de marcas del catálogo. Marcas como James, Phillips, Punktal, entre muchas otras, pertenecen a distintos proveedores (empresas importadoras y distribuidoras en Uruguay que son proveedores de electrodomésticos a CGSA), por lo que CGSA no tiene un control sobre las condiciones de producción de los mismos. Sin embargo, en estos casos la empresa se encarga de analizar producto a producto para definir cuáles agregar a su catálogo según precio,

²⁴ Ver Anexo 1

confiabilidad y respaldo. CGSA lleva adelante una política de venta donde los productos que integran su catálogo, por fuera de sus marcas propias, deben pasar un filtro de calidad. No cualquier producto puede ser incluido.

Si bien más adelante en el Trabajo Final de Grado se analizará específicamente la solidez del posicionamiento de Carlos Gutiérrez S.A. y la coherencia en la estrategia de comunicación de la marca, es necesario hacer una salvedad en cuanto a su selección de productos y catálogo. Generar una política para la selección de productos que mantengan una línea de coherencia con los valores de la marca, es una decisión racional y estratégica de la empresa. Se establece una solidez amparada en su catálogo que le permite sentar las bases de un posicionamiento enfocado en la calidad y la accesibilidad en precio de sus productos.

Es importante tener en cuenta que existen dentro del total de la importación, un porcentaje de electrodomésticos que seguramente lleguen a manos del consumidor con problemas o fallas de fábrica, si bien la empresa dentro de su logística tiene previstos estos inconvenientes contando con un servicio técnico y los repuestos correspondientes, la experiencia del usuario va a ser afectada en gran parte por este tipo de situaciones. Teniendo en cuenta que Carlos Gutiérrez S.A. busca desarrollar una estrategia de marketing basada en la experiencia de uso de los clientes²⁵, estas consideraciones deberían estar incluidas en el modelo de negocio de la marca.

²⁵ Ver Anexo 1

La misma empresa comenta en el brief realizado, que la imagen de marca que quieren comunicar a su público es la de una empresa confiable, la mejor opción para elegir electrodomésticos, por su calidad de productos, por el respaldo y por el precio. Una empresa que busca mantenerse competitiva al ofrecer un buen producto a un buen precio y gran atención al cliente²⁶. Al momento, se ha abordado tanto el precio y sus pilares, como los productos y sus características, pero ¿Qué rol ocupa el respaldo en el modelo de negocio de la marca? ¿Por qué se habla de respaldo y no únicamente de un service?²⁷

Carlos Gutiérrez S.A. no solo vela por la calidad de sus productos, sino por el acompañamiento de los mismos una vez que fueron adquiridos por el cliente. Las fallas de fábrica son inherentes a cualquier producto, es por ello que la empresa ha incorporado en su logística diferentes mecanismos sólidos para poder cubrir las necesidades de sus clientes al momento de enfrentarse con cualquier problemática referida a las mismas. Hay una intención determinada de la empresa por apartarse de un discurso del “Productos de calidad que no se dañan”; y acercarse a un discurso amparado en la realidad vinculado a “Productos de calidad que, en caso de dañarse, tendrán respaldo”.

Es así que se logran encontrar múltiples servicios o decisiones dentro de la empresa que buscan apoyar su misión vinculada a una forma de hacer negocios efectivos y

²⁶ Ver Anexo 1

²⁷ Servicio que proporciona asistencia a los clientes para responder preguntas, resolver problemas y brindar soporte técnico.

confiables (Sobre nosotros, s. f.). En primer lugar, la posibilidad de contar con un servicio técnico de la marca Panavox y un servicio técnico de la marca Bronx, y además disponer del personal capacitado para el asesoramiento técnico en caso de cualquier inconveniente. Cabe destacar que los mismos están organizados de tal forma, que son capaces de brindar atención específica según la categoría a la cual pertenezca el producto.

Asimismo, CGSA cuenta con un listado propio de técnicos calificados y garantidos por la empresa; esta selección propia de personal, está conformada por quienes desarrollan los servicios tercerizados como la instalación de aquellos electrodomésticos que necesiten una asistencia profesional específica. CGSA no solo se asegura de que este servicio sea realizado a un precio accesible para sus clientes, sino que brinda confianza a los mismos al mostrarse como el responsable y garante del servicio brindado por los técnicos.

A modo de síntesis, lo que ofrece CGSA de forma tangible es un producto de buena calidad a un precio de mercado accesible, pero sustenta este modelo a través de una oferta intangible vinculada al respaldo y la confianza en la empresa y en sus marcas. Estos cuentan con una estructura que demuestra y ha demostrado en el correr del tiempo, el lugar de importancia que tiene ofrecer productos con el respaldo adecuado según los valores que ellos manifiestan. Para la empresa es importante tanto la oferta de una televisión duradera o de gran resolución, como asegurarse de contar con un stock de repuestos para poder suplir y garantizar cualquier tipo de demanda durante un

periodo de tiempo no menor a 10 años²⁸. Lo atractivo de comprar CGSA no es el producto en sí, sino la idea que se funda en un buen producto a un precio competitivo que en caso de falla o defecto tenga un respaldo de garantía.

Existen múltiples empresas y marcas enfocadas en la venta de electrodomésticos que ofrecen variedad de productos, con distinción en colores, formas, formatos y tamaños. CGSA no ofrece productos que destaquen por su diseño o estética, sino productos que cumplan su función en sí misma. No hay variedad en formas de pago, comodidades en puntos de venta o beneficios en la compra, la empresa busca ofrecer un modelo de negocio amparado en la funcionalidad y confiabilidad.

De esta forma, se construye una coherencia en la comunicación de la marca. Hay una estrategia de experiencia de usuario basada en el pilar de un precio accesible y estructurada bajo un producto de confianza con respaldo. CGSA a partir de una fuerte comunicación estructural de marca, se posiciona en el imaginario social de las personas y sus clientes como una empresa de confianza, de seguridad y de respaldo. Si bien el precio puede funcionar como atractivo para captar clientes, es la infraestructura de la empresa la que permite desarrollar un proceso que ha sido fundamental para consolidar a la empresa como referente y líder del mercado uruguayo en el sector de electrodomésticos.

9.3 Plaza

²⁸ Ver Anexo 1

Hasta el momento, el análisis se desarrolló sobre Precio y Producto, los dos elementos más definidos y visiblemente más estructurados dentro del modelo de negocio de Carlos Gutiérrez S.A.. Pero dentro del mismo, se vuelve relevante estudiar de qué forma la empresa asegura que sus productos estén disponibles y sean accesibles para los consumidores en el lugar y momento adecuado. Si bien es importante ofrecer un buen producto, igual de importante es la logística empleada para asegurar que los clientes accedan fácilmente a los mismos, tanto en locales físicos como a través de medios no presenciales.

Para comenzar, cabe destacar que CGSA es el importador y vendedor exclusivo de todos los productos de las líneas Panavox y Bronx. Es el único con licencia oficial para la comercialización y distribución de dichos productos dentro del territorio uruguayo. Si bien existen terceros que ofrecen sus artículos a través de diferentes canales, la empresa se encarga de comunicar expresamente en su website que no cuentan con revendedores autorizados. En este mismo canal se aclara que la empresa no se hace responsable de la conducta de los mismos en cuanto a políticas de precio o respaldo (Ayuda, (s. f.)), buscan alejarse y diferenciarse de estos vendedores no oficiales para cuidar la imagen de la marca.

Para la compra de artículos, CGSA cuenta con tres canales oficiales de venta: locales físicos, telefónico y website. En cuanto a los locales físicos, la empresa cuenta con dos sucursales en el centro de Montevideo, las cuales prácticamente no se diferencian ya

que se encuentran a menos de 300 metros de distancia. A pesar de su larga trayectoria y gran crecimiento, la empresa mantiene la estructura y estética de sus locales prácticamente iguales. Esto genera que la superficie se vuelva limitada para el volumen de personas que la visitan.

El modelo de negocio pensado inicialmente por la empresa, incluía una idea en la que la disposición de los locales fuera concebida y realizada en función de facilitar y acelerar el proceso de compra. Los locales fueron diagramados de tal forma que el flujo de clientes sea lineal, o sea: el cliente ingresa por la puerta principal y se encuentra inmediatamente con los productos; una vez decidida la compra con la elección del producto, el proceso continúa cuando el comprador es asistido por un vendedor del local, quien toma el pedido y lo deriva al sector de cajas que se encuentran en el fondo del local. El hecho que el cliente avance de forma lineal, genera que el mismo invierta el menor tiempo posible dentro del local y de esta forma puede dinamizar su experiencia de compra.

No obstante, cabe destacar que ambos locales cuentan con un salón de ventas de aproximadamente unos 60 metros cuadrados destinados a la exhibición de productos, circulación y atención del público. En principio, se podría pensar que el tamaño es adecuado, pero la práctica y los años de concurrencia del público a los locales demuestra que no lo son, así se expresa en el sondeo de opinión donde menos de un 15% está de acuerdo con la idea que los locales de venta de CGSA son cómodos o

atractivos.²⁹ Por lo tanto, entendemos que un salón de ventas de estas características resulta poco práctico cuando se tiene en mente que el mismo se utiliza para cumplir funciones de galería de productos, receptor de público y local de pago de la financiera.

Para dimensionar esto en función del dinero que circula en la empresa a través de la venta de productos, podemos ejemplificar de esta forma: CGSA, como fue mencionado anteriormente, importa alrededor de 40 millones de dólares en productos al año, si vendiera sus productos al precio de costo, se estaría hablando de un local que debe albergar un volumen de ventas de USD 110.000 en productos por día, todo esto en 2 locales que no superan los 60 metros cuadrados. Esto repercute en la imagen de la marca y la experiencia del usuario por falta de comodidad a la hora de realizar una compra.

Es evidente que los locales no han acompañado el gran crecimiento de la empresa a lo largo de los años. Los mismos no son necesariamente anticuados, tampoco se ven descuidados, pero teniendo en cuenta que se trata del mayor vendedor de electrodomésticos a nivel nacional, lo que comunican a nivel de infraestructura no se condice con el alcance de la empresa. Quizá exista una intención por evitar grandes superficies para establecer una conexión con su premisa de “empresa familiar”, pero la relación se establece con la pequeñez de los mismos. Si así fuese, sería necesario un cambio, ya que no se estaría transmitiendo confort o sensación de un lugar acogedor, y así lo demuestran los usuarios.

²⁹ Ver Anexo 2

Una salvedad que debe ser hecha para entender la poca practicidad y poca agilidad que el modelo de compra físico dispone para los clientes, es el no poder retirar los productos al momento de la compra. Esto obliga al cliente a trasladarse hasta sus depósitos para retirarlos. Ambos depósitos se encuentran aproximadamente a 5 kilómetros de los puntos de venta. En el mejor de los casos, suponiendo que el cliente retirará los productos en su vehículo personal, tendrá que enfrentarse a situaciones poco gratas aparte del hecho de tener que visitar dos sitios físicos distintos para realizar una misma compra. El ejemplo más común de estas situaciones, es tener que encontrar lugar para estacionar en plena zona céntrica de la capital del país. Si bien estas consideraciones exceden plenamente el control que la empresa pueda tener, son parte de la experiencia del consumidor.

Al entender lo poco práctico que resulta la compra a través de los locales físicos, el consumidor podría optar por canales alternativos como la venta telefónica o la compra online. La venta telefónica funciona de tal forma que la persona luego de consultar el catálogo web, se contacta con un vendedor para hacer el pedido del producto que desea comprar. El pago se puede realizar tanto a través de redes de cobranza como a la hora de la entrega, únicamente en efectivo, por el total del valor (también se debe abonar el costo del envío en el momento). Si se optara por el canal web, la forma de pago sería por transferencia bancaria (únicamente de BROU a BROU) o a través de redes de cobranza. En ambos casos se debe abonar el monto total, la compra a crédito es únicamente vía física y con el crédito propio de la casa.

Cabe señalar que, en estas dos posibilidades de compra a distancia, cuando el envío es a domicilio, hay excepciones. Para la zona de Montevideo, área metropolitana y los departamentos más cercanos³⁰, el encargado del reparto es la misma empresa. Esto permite que el comprador pueda abonar su compra en el momento de la entrega, tal como mencionamos anteriormente, pero si la compra es en el interior del país, principalmente para la zona norte, el envío únicamente se realiza a través de agencias, por lo que el pago tendría que ser a través de redes de cobranza. De esta forma se suman otras cuestiones, además de tener una única posibilidad de pago, hay que tener en cuenta los tiempos de entrega y la garantía de traslado, que son completamente ajenos a CGSA y que están supeditados a las condiciones de la agencia de envíos en cuestión.

Por otra parte, el servicio de envíos a domicilio de CGSA permite al comprador optar el día en el cual desea recibir sus productos, pero la logística al día de hoy no considera el horario de entrega. Esto obliga al comprador a esperar en el domicilio de entrega entre las 9 a.m. y las 7 p.m. haciendo de la experiencia de compra y recepción de los productos una actividad que consume el tiempo de casi todo un día. Si bien se constata un esfuerzo mínimo por parte de CGSA por entender las necesidades de sus clientes y hay una disposición por parte de la empresa de ofrecer un servicio acorde a estos, aun no se logra tener una logística de envíos que se amolde a estas. Cabe aclarar que los horarios varían según la zona del país, esta distribución es exclusiva de Montevideo y

³⁰ El envío propio incluye a los departamentos de Canelones, San José, Maldonado y Rocha

Zona Metropolitana, pero aun así en el resto de departamentos la situación no es muy disímil.

A modo de resumen, las personas se acercan a CGSA por sus precios y productos, pero la experiencia de compra se vuelve sumamente frustrante y tediosa en cualquiera de los canales de compra por el que se opte. La empresa busca centrar su estrategia en la experiencia de usuario, pero esta también se construye a partir de cada interacción con la empresa y el proceso de compra. Asimismo, CGSA habla de un modelo de negocio efectivo, accesible, pero ¿La accesibilidad es únicamente a través del aspecto económico? ¿Se podría hacer hincapié en estas características positivas como lo son la efectividad y la accesibilidad desde otras áreas de acción que no sean únicamente el precio?

9.4 Promoción

En el marco teórico dejamos sentadas las bases para afirmar en este análisis, que, gracias al empoderamiento del consumidor a partir de las tecnologías de la información y comunicación, las marcas comenzaron a buscar nuevos métodos para conectar con su audiencia³¹. Este cambio significa cambiar un modelo de promoción basado en la funcionalidad de los productos, por un modelo basado en la conexión con el público de la marca a partir de factores como la emocionalidad y sensibilidad. En tiempos donde el público se encuentra altamente inmerso en una vorágine de anuncios, emplear

³¹ Ver Marco Teórico

estrategias para comunicar eficientemente se vuelve una de las claves del éxito en todo modelo de negocio.

En este caso, no se habla de cualquier modelo de negocio, el objeto de estudio es la marca líder y referente del mercado uruguayo en el sector de venta de electrodomésticos. Al comparar la comunicación de las principales empresas del país, se puede observar que la gran mayoría se preocupa por comunicar, publicitar y anunciar, sin importar el rubro. Hay un valor intrínseco en la comunicación que busca no solo dar a conocer a la marca, sino posicionarla en el top of mind del consumidor. Las marcas invierten millones año a año para lograr posicionar en el imaginario de las personas, una conexión subjetiva entre la marca y su rubro; este es el caso de marcas como Nike, Salus, Pilsen, McDonalds y muchas otras. Es por ello que es necesario preguntarse ¿De qué forma Carlos Gutiérrez promociona no solo sus productos, sino también su marca?

CGSA ha desarrollado distintas activaciones y pautas de comunicación a lo largo de su historia. Los medios en los que tuvo presencia fueron televisión, radio y prensa, además de algunas comunicaciones particulares a través de folletos promocionales³². La comunicación en cualquiera de estos medios se realizó manteniendo las mismas características, buscando comunicar cuáles eran los productos disponibles y destacar sus precios. Hay una clara intención de hacer foco en la funcionalidad de los productos, en sus características, algo propio del marketing 1.0.. En ninguno de estos comerciales

³² Ver Anexo 1

o gráficas se logran encontrar características que comuniquen claramente valores o cuestiones referentes a la marca.

Es importante antes de continuar con el análisis de la promoción, contextualizar estos anuncios. Según la información brindada por la empresa³³, los más recientes fueron emitidos o publicados a mediados de la década de los 2000, por lo que el más reciente tiene casi 20 años de antigüedad. Si bien en esos años ya existían marcas con comunicaciones disruptivas e innovadoras que apelaban a la creatividad en sus anuncios, entendemos que para el mercado uruguayo era algo común encontrarse con este tipo de anuncios. De todas formas, el problema no radica en cómo comunicaba la empresa hace 20 años, sino en cómo organiza su comunicación 20 años después en función de la evolución de los clientes, mercados y medios de comunicación.

En el trabajo desarrollado en conjunto con CGSA, una de las interrogantes se centró en la forma que la empresa utiliza para comunicar novedades. Cuando se hace referencia a novedades, se hace alusión a descuentos, promociones, nuevos productos, nuevos métodos de pago, o sea, a cualquier tipo de cambio que la empresa implemente y entienda que es necesario dar a conocer. CGSA, una de las empresas con mayor volumen de ventas del sector, centra su comunicación y la promoción de novedades “publicándolas en la portada de su web”³⁴. En síntesis, en términos generales, en los últimos 20 años la marca ha logrado mantenerse como el gran líder del sector contando

³³ Ver Anexo 1

³⁴ Ver Anexo 1

solamente con una vía de comunicación activa con su público, publicaciones en su web.

Si bien esta forma de comunicar parece contraintuitiva en comparación con la complejidad del mercado, CGSA comenta que es suficiente para alcanzar sus metas³⁵. Aunque se podría hacer un análisis en base a la efectividad de su comunicación actual y su utilidad para alcanzar los objetivos propuestos, la empresa manifiesta que no tiene interés en invertir ningún tipo de insumo en ello, ya que expresan estar conformes con los niveles de venta y la efectividad de las acciones de comunicación empleadas al día de hoy³⁶. De cierta forma, bajo este modelo las únicas personas que logran informarse de las novedades son aquellas que ya conocen la marca y por alguna razón externa tienen la necesidad de entrar al sitio.

Otra particularidad de la estrategia de marketing de GCSA, es que no se adhiere a eventos promocionales de descuentos puntuales tales como el Día del Centro, Iva Off, Cyber lunes, Black Friday, entre muchos otros; por lo tanto, no tiene la necesidad de estar en constante comunicación ni necesita la inmediatez que estos eventos requieren. Lo mismo ocurre con el hecho de no necesitar comunicar promociones, descuentos con tarjetas de crédito o débito o cualquier tipo de acción comercial ya que ellos no tienen este tipo de políticas o acciones comerciales. Sin embargo, cabe preguntarse ¿Las marcas únicamente deben comunicar para buscar una venta directa? ¿Sería beneficioso poder generar una comunicación que busque en vez de vender,

³⁵ Ver Anexo 1

³⁶ Ver Anexo 1

fidelizar clientes, generar comunidad, mostrar un propósito, consolidar una imagen de marca o informar novedades?

Según lo establecido en el Brief en conjunto, se deja constancia por parte de la empresa que estas cuestiones no están incluidas dentro de la estrategia de comunicación. Asimismo, en el brief, la empresa comenta que la forma de renovar y fidelizar clientes es “estando actualizados e innovando”³⁷. De cierta forma, se infiere que la forma de CGSA de conectar con su público se da únicamente a través del producto. De esta forma el vínculo establecido es exclusivamente comercial y está sustentado en sus productos y expone la necesidad de seguir innovando para ofrecer una opción competitiva.

Quizá para sus clientes, sobre todo los de mayor rango etario, la trayectoria de la marca junto con su política de respaldo, contribuya para su fidelización. Pero ¿Qué pasa a la hora de la renovación y captación de clientes nuevos? Las nuevas generaciones ya no se muestran pasivas frente a las marcas, no solo desean que las mismas les hablen, sino que exigen que, al hacerlo, lo hagan con un propósito. Los tiempos actuales desafían a las marcas para no solo vender, sino hacerlo de forma única, y acompañando la venta con un propósito social, medioambiental o político, pero siempre con un fin.

³⁷ Ver Anexo 1

Por otra parte, en el caso que CGSA lograra mantener su estrategia de comunicación en el transcurso del tiempo y sobrellevando la evolución de los consumidores, ¿Qué pasaría si un nuevo competidor se estableciera en el mercado uruguayo con iguales o mejores precios y productos? En los tiempos actuales, las tecnologías de la información y comunicación, han hecho que la distancia entre las diferentes partes del mundo se haya acotado enormemente. Uruguay ha desarrollado negociaciones de libre comercio con países como China, culturas tan alejadas que hace 50 años atrás parecía impensado. Es así que la posibilidad de que se establezca un nuevo competidor en el mercado uruguayo con un producto y precio similar y una estrategia de comunicación enfocada en el público, se ha vuelto una amenaza real para el modelo actual de negocio.

Este factor podría considerarse una amenaza para cualquier empresa, la competencia en los mercados ha escalado. Sin embargo, para CGSA es una amenaza aún mayor. Esto se debe principalmente a que la empresa no cuenta con un departamento específico de comunicación o marketing. Las decisiones y ejecuciones en cuanto a la comunicación de la marca surgen del departamento de Tecnología e Información³⁸. Para el caso particular de esta investigación, cabe destacar que las personas representantes de la empresa que contribuyeron al armado del brief pertenecen al equipo de importaciones, ya que no hay un referente específico a cargo de la comunicación, tanto interna como externa.

³⁸ Ver Anexo 1

No contar con un área dedicada específicamente a la propia comunicación de la empresa, tiene impactos considerables en la posibilidad de desarrollar una estrategia sólida de comunicación de marca. CGSA es una empresa que considera que su público objetivo, son todos los uruguayos³⁹; una empresa que en la era digital no incluye redes sociales por pensar que no es un medio que logre de forma sostenida informar eficientemente a sus clientes⁴⁰. Son decisiones que resultan muy particulares cuando se tiene en mente que el objeto de estudio es un líder al cual las personas diariamente acuden para referenciarse sobre el mercado.

A modo de cierre, CGSA desarrolla la promoción de sus productos y marca a partir de una fuerte estrategia de marketing basada en la experiencia de usuario. Asimismo, dentro de la estrategia de experiencia, se encuentra una fuerte presencia del marketing de referencia, o sea, la propagación de información y recomendaciones sobre los productos y servicios a partir de la comunicación entre los propios clientes. La estrategia se consolida en la solidez de sus productos y precios los cual se comunican a partir de su sitio web.

9.5 Análisis posicionamiento general

En los anteriores apartados, se ha analizado cada área del modelo de negocio de Carlos Gutiérrez S.A. para lograr comprender cómo se posiciona y comunica a nivel institucional. Es así que se encuentra una empresa líder de mercado la cual busca

³⁹ Ver Anexo 1

⁴⁰ Ver Anexo 1

mantener sus valores de “empresa familiar”. Si bien hay una intención por ser la mejor opción a la hora de elegir electrodomésticos, siempre se prioriza la calidad de los mismos, el respaldo en caso de cualquier inconveniente y la posibilidad de la población de acceder a ellos. En el siguiente apartado se realizarán aportes para determinar si la comunicación de dichas áreas, es coherente con la estrategia general de comunicación de CGSA.

El contar con una estrategia de comunicación, tanto para la comunicación interna y organizacional de la empresa como para la comunicación externa, brinda coherencia. La coherencia es el factor central para la consolidación de un posicionamiento, de una imagen de marca⁴¹. La coherencia transmite la percepción de unidad y solidez, y a su vez, estos valores generan en las personas la sensación de confianza. Al igual que en las relaciones personales, las marcas necesitan desarrollar coherencia en sus modelos de negocio para así brindar soporte a su posicionamiento, si esto no ocurriese, el mismo corre riesgo de perder valor al mostrarse como falso o engañoso.

Como fue mencionado anteriormente, CGSA no cuenta con un área dentro de su empresa que se encargue de la comunicación. Si bien sí hay responsables para la toma de decisiones, están lejos de responder a una estrategia de comunicación general de marca. Sin un departamento que pueda guiar a la misma, se vuelve prácticamente insostenible mantener una coherencia. El no desarrollar comunicaciones externas mediante pautas, y la solidez a partir de la trayectoria, le permiten a la empresa reducir

⁴¹ Ver Marco Teórico

el impacto de la falta de solidez en su comunicación. Sin embargo, esto no impide que se generen tensiones en el modelo de negocio.

La tensión más notoria dentro del modelo comunicacional y de negocio de Carlos Gutiérrez S.A., se da entre “CGSA líder del mercado” y “CGSA empresa familiar”. La estructura de una empresa que aspira a ser líder de mercado difiere completamente de la estructura de una empresa familiar. El modelo de negocio se ve condicionado por los mismos objetivos. De todas formas, ambos posicionamientos podrían ser válidos, podrían convivir dentro del mismo esquema comunicacional, pero para ello se debe contar con una estrategia de marca sumamente cuidada, y CGSA no es el caso.

Dentro del brief trabajado en conjunto con la empresa, se pueden encontrar posturas contradictorias sobre su posicionamiento. Por una parte, la empresa aclara que no tiene interés en “crecer y crecer”, sino que están satisfechos con sus niveles de venta. Asimismo, aclaran que el crecimiento implica otros requerimientos que deben considerar, y que por el momento planean continuar como una empresa familiar⁴². El posicionamiento en este punto refiere a un enfoque en la sostenibilidad, la estabilidad y calidad, en lugar de un crecimiento rápido y desmedido.

Por otra parte, en el mismo brief, la empresa habla sobre su liderazgo del mercado y su objetivo de mantenerse competitiva. “Nos focalizamos en seguir siendo la mejor opción. Somos líderes en el mercado y trabajamos diariamente para seguir siéndolo”⁴³. Hay

⁴² Ver Anexo 1

⁴³ Ver Anexo 1

una dualidad en el discurso, se afirma que quieren llegar a todos los uruguayos⁴⁴, pero a la misma vez dan a entender que están satisfechos con los niveles de ventas y que crecer implica ciertas cuestiones las cuales no desean considerar actualmente.

Aun así, se podría llegar a pensar que dichos discursos son complementarios, y que lo que busca CGSA es mantenerse como una empresa familiar que apunta a ser líder del mercado, pero no es así. Ser una empresa líder de mercado implica mantenerse altamente competitivo, solo unas pocas privilegiadas como Coca Cola, McDonalds o Nike, logran entrar en este selecto grupo. Para mantenerse, no solo basta con querer ser líder, se debe innovar, tener influencia en la industria y, sobre todo, estrategias competitivas sólidas. No es suficiente con tener un gran volumen de ventas, sino que se debe desarrollar adaptabilidad, mantener una evolución y liderazgo, pero sobre todo con una proyección a largo plazo.

A partir del análisis de las 4P's, podemos afirmar que CGSA está muy lejos de mantener un modelo de negocio que pueda sostenerse en el tiempo como líder. En primer lugar, su capacidad de adaptabilidad es altamente cuestionable. Es una empresa líder que al día de hoy no ofrece una posibilidad ágil para el pago a distancia. Si bien no necesariamente se tendría que integrar un intermediario financiero, dada la capacidad de recursos y la posición privilegiada en la que se encuentra la empresa, ya se debería haber encontrado una solución ágil. Principalmente si se tiene en cuenta

⁴⁴ Ver Anexo 1

que un 89% de los consultados en el sondeo de opinión, expresa que gustarían abonar a través de dicho medio.⁴⁵

Asimismo, es tal el atraso que mantiene CGSA en la adaptabilidad de su servicio a los nuevos tiempos y mercados, que la única implementación que realizó para el pago a distancia de productos, fue a raíz de la crisis sanitaria en el año 2020. Hasta dicho año, la empresa no contaba con una forma ágil para pagar las cuotas de su crédito propio a distancia. Las personas debían trasladarse hasta el mismo local para realizar el pago. Fue necesaria la llegada de una pandemia que imposibilite a las personas a trasladarse, para implementar una modalidad de pago a distancia a través de redes de cobranza (la cual tampoco soluciona por completo el problema).

Por otra parte, hoy en día CGSA cuenta con un volumen de ventas que le permite ser líder de mercado. La influencia en el rubro debido al precio de sus productos lo han llevado a convertirse en referente. Pero, ¿qué elementos en su estrategia hablan de una proyección a futuro? Hoy en día la empresa se ve beneficiada por su gran trayectoria la cual le ha permitido posicionarse como tal. Al día de hoy, logra mantenerse competitiva únicamente a través del marketing referencial, también denominado “boca a boca”. El gran problema, es que no se encuentra una preocupación por la renovación de clientes.

⁴⁵ Ver Anexo 2

CGSA se encuentra anclado a su trayectoria, y, por ende, anclado a una generación de uruguayos específica. El “boca a boca” de sus clientes no ha sido suficientemente masivo como para lograr transmitir el posicionamiento de la empresa a las nuevas generaciones. Si se analizan los resultados obtenidos en el sondeo de opinión, para el rango de personas mayores de 29 años, solo un 6% desconocía que las marcas Panavox o Bronx eran propias de CGSA; para el rango de entre 18 y 29 años, este número asciende hasta un 41% ⁴⁶. Si bien en ambos casos la gran mayoría de los encuestados afirma conocer a la empresa, cuando nos centramos en los más jóvenes, rápidamente se hace visible la brecha generacional que impacta en la imagen de marca de cada público.

El origen de esta brecha tiene múltiples causas, pero una de las principales es la decisión de CGSA de no realizar ningún tipo de comunicación durante casi 20 años. Asimismo, dentro de este apartado hay dos grandes problemáticas, en primer lugar, la falta de pauta activa de comunicación, lo que imposibilita llegar a nuevas audiencias. En segundo lugar, la falta de comunicación dirigida específicamente a la renovación de clientes.

Quizá parte de la estrategia de CGSA sea apuntar a un público de mayor edad, pero sabemos por lo expresado en el brief que no es así. Su estrategia contempla alcanzar “a todos los uruguayos”, por lo que simplemente representa una debilidad de la estrategia. Asimismo, cabe destacar que la importancia de hablarle a los jóvenes,

⁴⁶ Ver Anexo 2

también recae en que el día de mañana esos mismos jóvenes serán el target de la marca, y es más fácil hablarle a alguien que ya conoce a CGSA que hablarle a alguien que aún no.

Por lo que se comenta en el brief, la marca no hace publicidad paga ya que está satisfecha con los niveles de venta⁴⁷. Detrás de dicha afirmación, hay una interpretación que vincula a la publicidad directamente con vender. Este razonamiento podría ser el origen del porqué no se desarrolla comunicación hacia nuevos clientes. El estar conformes con los niveles de venta provoca no desarrollar comunicación; no desarrollar comunicación impide fidelizar clientes y posicionar la marca; no fidelizar clientes ni posicionar a la marca genera que a futuro la adquisición de nuevos clientes sea más difícil y, por tanto, costosa.

Esta afirmación en cuanto a la publicidad paga, también se puede pensar al inverso, “cuando no estemos satisfechos con los niveles de venta, haremos publicidad paga”⁴⁸. CGSA busca mostrarse como líder, como una empresa que innova, pero dicha postura se muestra de carácter reactivo y no proactivo. Para una empresa que busca no solo ser líder, sino que mantenerse como tal, es necesario estar constantemente buscando formas de mantenerse vigente. En cuanto a la comunicación, quizá actualmente los niveles de venta sean satisfactorios, pero es necesario comunicar a la marca para mantener los niveles de venta ante una competencia que busca arrebatar dicho liderazgo.

⁴⁷ Ver Anexo 1

⁴⁸ Ver Anexo 1

Al momento, un líder cuyo único medio de comunicación sea su portal web, se vuelve un caso totalmente atípico. En una época donde las marcas buscan nuevos espacios para estar cerca de su audiencia, CGSA no cuenta ni siquiera con redes sociales para poder comunicar novedades a su público orgánico. Y lejos de transmitir una noción de empresa familiar, estas decisiones comienzan a generar distancia con los consumidores.

Carlos Gutiérrez S.A. pareciera querer forzar su posicionamiento de empresa familiar al no hacerse cargo del crecimiento de la empresa. El no amoldarse a este crecimiento, el no hacerse cargo de esta responsabilidad, genera problemas en la experiencia del usuario. De cierta forma, la misma decisión por posicionarse como “empresa familiar”, es la que no solo no le permite crecer, sino que la aleja del mismo posicionamiento. Podemos ver esta tensión representada en sus pequeños locales o los largos tiempos de espera al momento de envío, los cuales generan que lejos de mantener el sentimiento de “empresa familiar”, se evoque una imagen de marca con nula preocupación por el cliente. Si bien la empresa se preocupa por el cliente a través de su política de precios y productos, lo mencionado anteriormente le impide terminar de consolidar dicha imagen.

Hay un factor que fue mencionado de forma muy superficial y es el alcance del mercado uruguayo, un mercado con apenas unos 3,5 millones de personas. El tamaño del mismo podría ser un factor que le facilite a CGSA mantenerse como líder, ya que

pareciera difícil pensar en una marca con una estrategia de comunicación similar en mercados altamente competitivos como el de Estados Unidos. Una vez más, se vuelve relevante preguntarse: A partir del avance de la globalización y el rol de las TIC para acercar los mercados, ¿Qué pasaría si desembarca en Uruguay un nuevo competidor que logre igualar los precios y desarrolle una estrategia de comunicación sólida?

10- Conclusión

En síntesis, los argumentos expuestos subrayan que la empresa uruguaya Carlos Gutiérrez S.A. se encuentra en una posición competitiva en la industria de electrodomésticos en la actualidad. Esto se debe a la consolidación de una trayectoria sólida basada en la calidad de sus productos. La combinación atractiva de precios, productos de alta calidad y una trayectoria de más de cinco décadas, sigue siendo un factor determinante para su relevancia en el mercado. Su impacto en el sector ha sido tan significativo que hasta el día de hoy ha logrado mantener niveles de ventas propios de un líder del mercado, a pesar de no haber implementado estrategias de comunicación de manera activa. CGSA se centra en una gama media de productos, lo que también genera que su público no tenga mayores exigencias.

CGSA es una empresa que, a través de una estrategia centrada en la experiencia del consumidor y una oferta de productos altamente accesible para la ciudadanía uruguaya, ha logrado posicionarse como la opción de referencia. A pesar de su exitoso posicionamiento, la falta de una comunicación activa que pueda transmitir de manera efectiva su larga trayectoria es lo que está afectando su capacidad de mantenerse relevante para las generaciones futuras. Aunque en la actualidad sus productos siguen siendo atractivos debido a su accesibilidad, la falta de soportes de comunicación para emplear una perspectiva a futuro le impide proyectarse y amoldarse a los requerimientos de los consumidores modernos.

Basándonos en diversas metodologías de investigación para recopilar información, se evidencia que a pesar de que los consumidores siguen optando por CGSA, su elección está mayormente influenciada por los precios y el respaldo en el service. La empresa no ha logrado comunicar de manera efectiva el sólido posicionamiento que ha construido a lo largo de los años, lo que conlleva a que, en la actualidad, la decisión de compra por parte de los consumidores más jóvenes (y no tan jóvenes) se base únicamente en la accesibilidad de los productos e invierte ese dinero de la comunicación en mantener precios bajos. No existe un fundamento emocional o subjetivo que respalde la elección de la marca.

En última instancia, la interrupción en la comunicación de CGSA, enmarcada en casi dos décadas en las que la marca opta por no realizar una pauta activa de comunicación, ha resultado en la creación de una brecha generacional entre sus consumidores. Esta brecha ha ocasionado una disminución en la relevancia del posicionamiento de CGSA en las generaciones más jóvenes, lo que a su vez ha dado lugar al desconocimiento de sus productos y, sobre todo, a la pérdida de su posición destacada en la mente de los consumidores, es decir, en el top of mind.

En la actualidad, la falta de una estrategia de comunicación sólida que guíe los esfuerzos de la empresa tiene como resultado que el posicionamiento e imagen de marca, se basen únicamente en la experiencia personal de los consumidores. Como se mencionó previamente, CGSA muestra una falta de adaptabilidad tanto a los mercados y consumidores actuales, como al rápido crecimiento de la empresa, lo cual ha

conducido a una disminución en la calidad de la experiencia de usuario. Dado que la estrategia de comunicación se fundamenta en la experiencia del usuario y se observa que esta ha perdido valor, es plausible inferir que el valor del posicionamiento y la imagen de la marca Carlos Gutiérrez S.A., también se ve afectado de manera similar.

No obstante, a pesar de lo mencionado acerca del posicionamiento de CGSA, existe una realidad intrínseca al mercado uruguayo. Mientras la empresa continúe proporcionando productos con la misma calidad y atractivo a los precios actuales, su relevancia persistirá independientemente de la eficacia de su estrategia de comunicación. Aunque la perspectiva de mantenerse como líder del mercado pueda no ser absolutamente clara, en la actualidad no se encuentra ningún competidor que pueda siquiera equiparar la oferta de productos y precios de CGSA. Es así que, a través del marketing de referencia, la importancia y trayectoria de la marca se pasa de generación en generación manteniendo competitiva a la marca.

Es en este punto donde surge la incógnita: ¿Está Carlos Gutiérrez S.A. preparada para enfrentar a un competidor capaz de igualar sus precios y productos? Desde nuestra perspectiva, la respuesta a esta pregunta sería negativa.

11- BIBLIOGRAFÍA

Bassat, L. (2006). El libro rojo de las marcas (Cómo construir marcas de éxito).

Ediciones Espasa Calpe, S.A.

Bassat, L. (2001). El libro rojo de la publicidad. Ideas que mueven montañas. Madrid:

Editorial Debolsillo.

Berger, J. (2014). *Contagious: How to Build Word of Mouth in the Digital Age*. Simon &

Schuster.

Costa, J. (1993). Identidad Corporativa. Trillas.

Debord, G. (1967). La Sociedad del Espectáculo. Kolectivo Editorial "Último Recurso".

Figueroa, M., Quiñonez, M., Toala, S. (5 de diciembre de 2020). *El Marketing Mix y su*

incidencia en el posicionamiento comercial de las Pymes. Dialnet. El Marketing Mix y su

incidencia en el posicionamiento comercial de las Pymes - Dialnet (unirioja.es)

Keller, K., Kotler, P. (2016). Dirección de marketing. 15a Edición. Pearson Educación.

México.

Kotler, P., Armstrong, G. (2012). Marketing 14e. PEARSON EDUCACIÓN México.

Kotler, P., Hermawan, K., Setiawan, I. (2010). Marketing 3.0: cómo atraer a los clientes

con un marketing basado en valores. LID Editorial Empresarial.

Lipovetsky, G., Serroy, J. (2009) La pantalla global. Barcelona: Editorial Anagrama.

Mesía, F., & Freddy, H. (2015). *Estrategia para el reposicionamiento de las tiendas de*

electrodomésticos "Comercial Milagros" de los distritos de Túcume y Mochumí.

Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.

Preguntas Frecuentes. (s.f.). Recuperado de Carlos Gutiérrez (carlosgutierrez.com.uy).

Reichheld, F. F. (1996). *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*. Harvard Business Review Press.

Ries, A., Trout, J. (2001). *Positioning [Posicionamiento]*. New York: McGraw-Hill.

Servicio Panavox. (s.f.). Recuperado de Carlos Gutiérrez (carlosgutierrez.com.uy).

Schultz, D., Lauterborn, R., Tannenbaum, S. (1992). Argentina: Editorial Granica.

Sobre Nosotros. (s.f.). Recuperado de Carlos Gutiérrez (carlosgutierrez.com.uy).

Ayuda. (s. f.). Recuperado de Carlos Gutiérrez (carlosgutierrez.com.uy).

Carlos Gutiérrez (carlosgutierrez.com.uy)

Refrigerador 204LTS MIDEA MDRT294 — Magic Center

Refrigerador TCL Blanco F206 Frost 206L — MultiAhorro Hogar

<https://loi.com.uy/electrodomesticos/linea-blanca/heladeras/refrigerador-midea-204l-mdrt294fgg01>

12- Anexo

Anexo 1: Transcripción de la entrevista (Brief) con el equipo de Carlos Gutiérrez S.A. (Agustina Vilar y Elizabeth Bentancur).

1.1 Comentar sobre la historia de la empresa, Misión y Visión, logros, contexto en el que se fundó, proyecto inicial, desarrollo de la misma, objetivos.

Carlos Gutiérrez es una empresa fundada en 1964 que se dedica a la importación y comercialización de electrodomésticos. La misma se posiciona como una empresa familiar con la misión de ofrecer productos de calidad, última generación a precios accesibles y bajo una buena financiación. Una empresa que busca mantenerse competitiva al ofrecer un buen producto a un buen precio y gran atención al cliente. El objetivo de la empresa continúa siendo ofrecer siempre el mejor producto en cuanto a calidad/precio y para ello se mantiene activa buscando siempre nuevas posibilidades para mejorar tanto su modelo de negocio como productos.

1.2 ¿Cómo se organiza Carlos Gutiérrez en cuanto a estructura de la empresa (departamentos, áreas, empresas tercerizadas)? ¿Hay un área o sector responsable de Marketing y/o comunicación?

Tenemos una estrategia de marketing basada en la experiencia de uso de los clientes.

Invertimos mucho en analizar los requerimientos del usuario y luego su satisfacción. Todo el equipo de Carlos Gutiérrez S.A. está enfocado a eso y en reuniones frecuentes representantes de distintas áreas plantean sus mejoras y ajustes para la actualización de productos. La ejecución de la comunicación está en el departamento de TI

1.3 *¿Hacen investigaciones de mercado? ¿Con qué frecuencia? ¿Quién se encarga de las mismas?*

Claro que sí , estamos constantemente informándonos. Nos focalizamos en seguir siendo la mejor opción. Somos líderes en el mercado y trabajamos diariamente para seguir siéndolo. Nos basamos en info de oficial de aduana y tb en empresas privadas que dan este servicio y lo contratamos.

1.4 *En cuanto a la publicidad de sus productos y marca, ¿Hay una estrategia o pauta definida? ¿Cuándo fue la última vez que salió publicidad de ustedes en medios y con qué finalidad?*

No estamos haciendo publicidad paga porque estamos satisfechos con el nivel de ventas. Nuestra web es nuestro gran canal de comunicación y sigue siendo muy efectivo para alcanzar nuestras metas. No descartamos el uso de otros canales digitales (podrían ser pagos) para mejorar la experiencia de uso del cliente. Las campañas de publicidad que realizamos en el pasado fueron prensa, televisión y folletos a domicilio y fueron cuando internet no estaba tan masificado.

1.5 ¿Cómo hacen en la actualidad para promocionar las novedades? Por ejemplo, si tienen un nuevo producto, ¿cómo lo comunican?

Lo publicamos en la portada de la web.

1.6 *En la página de la empresa se aclara que el objetivo principal es poder ofrecer un buen producto a un precio accesible para los clientes. Entendemos por la información disponible que no se invierte en publicidad para no elevar el costo de los productos. Pero, por otra parte, el no asumir inversiones en comunicación, podría afectar el crecimiento de la empresa y su share (porción del mercado que cubre una empresa en comparación con la competencia) ¿De qué forma regulan esta relación para poder mantener el crecimiento sin arriesgar la misión de la marca?*

-

1.7 *¿Han pensado en desarrollar redes (publicidad digital) para la marca como una solución económica al problema mencionado anteriormente? ¿Por qué no lo han hecho aún?*

No es por el costo, nuestra mayor preocupación es la de informar bien al cliente y si encontramos un canal que logre de forma sostenida esa información lo adoptaremos en el futuro. No es nuestro interés crecer y crecer, estamos satisfechos con nuestros niveles

de venta. Crecer más implica muchas otras cosas que hay que considerar. Es una empresa familiar y queremos seguir siéndolo.

1.8 *¿Cómo busca mostrarse Carlos Gutiérrez? ¿Qué imagen de empresa y de marca quiere mostrar a su público?*

Como una empresa Confiable, y la mejor opción para elegir electrodomésticos, por su calidad de productos, por el respaldo y por el precio.

1.9 *¿Tienen definido un público específico de la marca? ¿En algún momento, lanzaron un producto el cual no pudieron vender por no encontrar un público adecuado?*

Queremos llegar a todos los uruguayos. En la empresa nuestro público son todos los niveles socioeconómicos, los de nivel alto también, hay opciones para todos los niveles. Gutiérrez el fundador se preocupó y ocupó desde el principio en tratar de que más uruguayos pudieran acceder a productos de calidad. Tanto de productos como de repuestos al asegurarse de contar con un stock para poder suplir y garantizar cualquier tipo de demanda durante más de 10 años. Fue pionero en innovar con muchos productos. Por ejemplo, cuando hizo una gran inversión en computación e internet casi no existía; cuando logró vender para el hogar los aires acondicionados ya que en ese momento solo se les vendían a los comercios por lo costosos que eran. Así también con lavarropas automáticos, luego con la aspiradora robot y muchos otros con el fin de

hacer masivos los productos.

1.10 *¿Hay una estrategia definida para la renovación y fidelización de clientes?*

Estando actualizados e innovando como siempre.

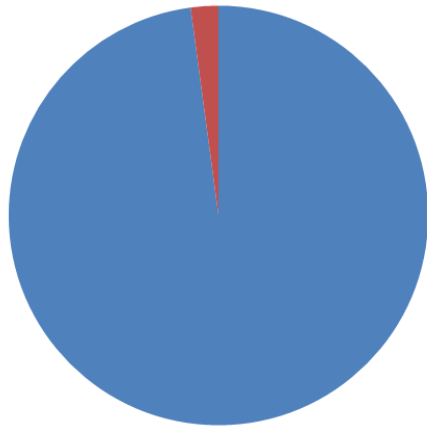
1.11 *¿Hay alguna perspectiva, plan o proyecto de cambio o innovación en cuanto a las estrategias de marketing y publicidad? ¿Y de la empresa en general?*

Ejemplo: En la pandemia debido a la emergencia sanitaria Carlos Gutierrez habilitó los pagos de cuotas en redes de cobranza. Si esta medida hubiera estado presente desde el principio de la misma, si se hubiera innovado, se podría haber afrontado la misma con mayor agilidad, sin perder demasiadas ventas. Este suceso, ¿podría indicar la necesidad de innovar en la forma de estructurar la empresa?

Nosotros nunca cerramos en pandemia, si nos ajustamos a los protocolos sanitarios sugeridos por el ministerio. Estamos haciendo varias mejoras, no descartamos nada.

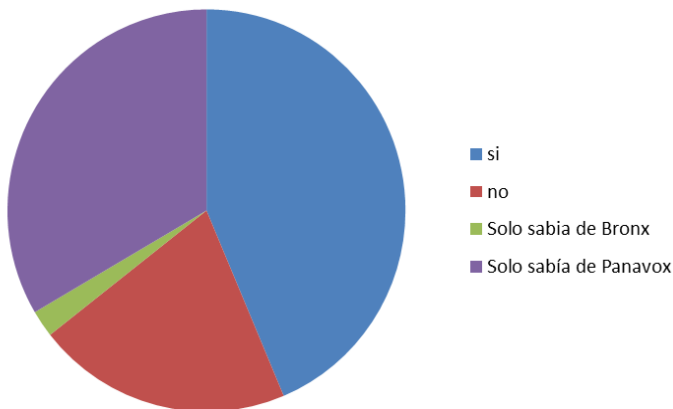
Anexo 2: Sondeo de opinión

2.1 ¿Conoce usted a la empresa de electrodomésticos Carlos Gutiérrez?



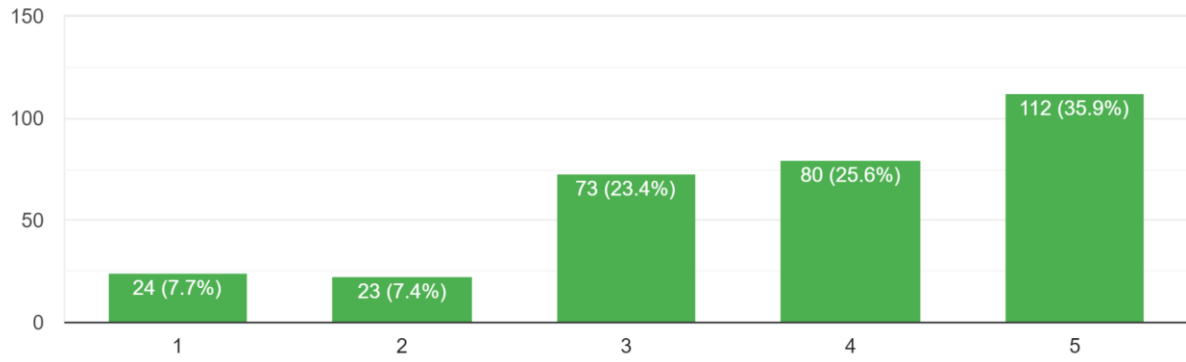
	ENCUESTADOS	RESPUESTA	%
■ si	323	si	97,88
■ no	7	no	2,12
<hr/>		Total	100

2.2 ¿Tenía conocimiento que Carlos Gutiérrez es el representante oficial de las marcas Bronx y Panavox en Uruguay?

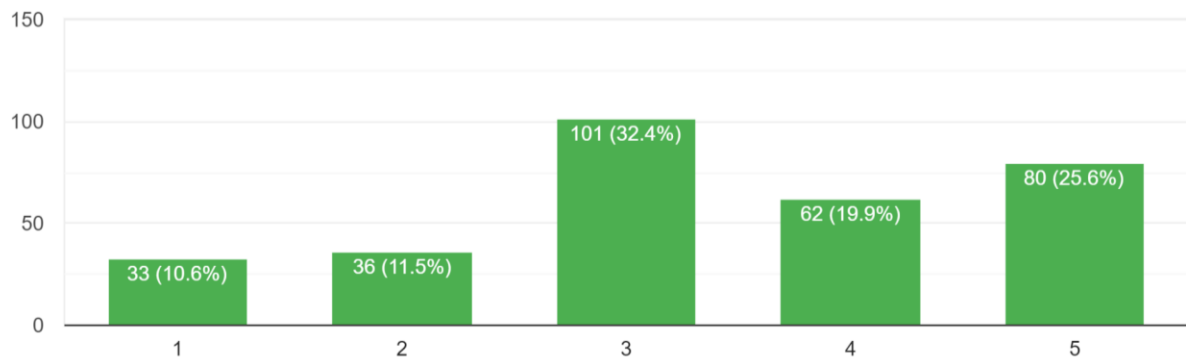


RESPUESTA	ENCUESTADOS	%
si	141	43,65
no	67	20,74
Solo sabía de Bronx	7	2,17
Solo sabía de Panavox	108	33,44
<hr/>		Total
	323	100

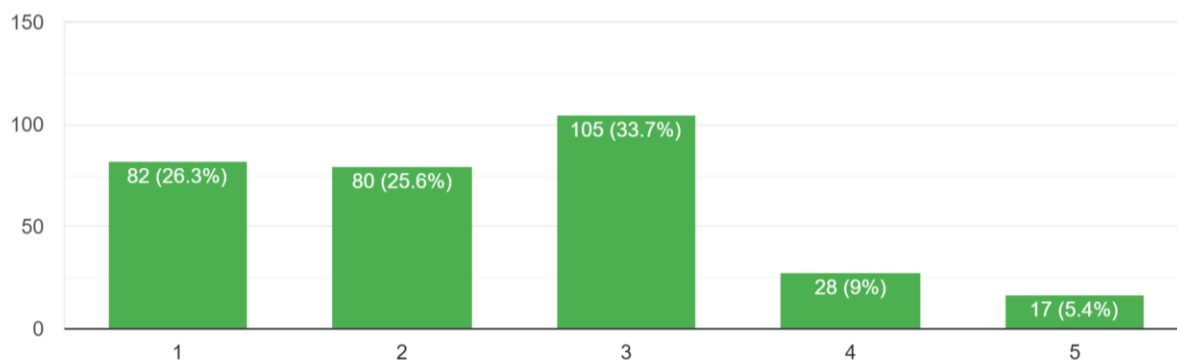
2.3 A la hora de realizar una compra de electrodomésticos, utiliza los precios de Carlos Gutiérrez como referencia del mercado.



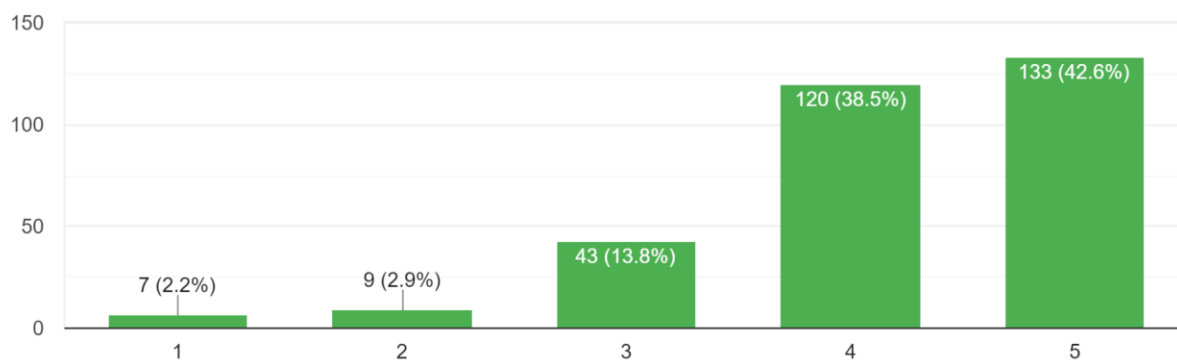
2.4 Mi primera opción a la hora de comprar electrodomésticos es Carlos Gutiérrez



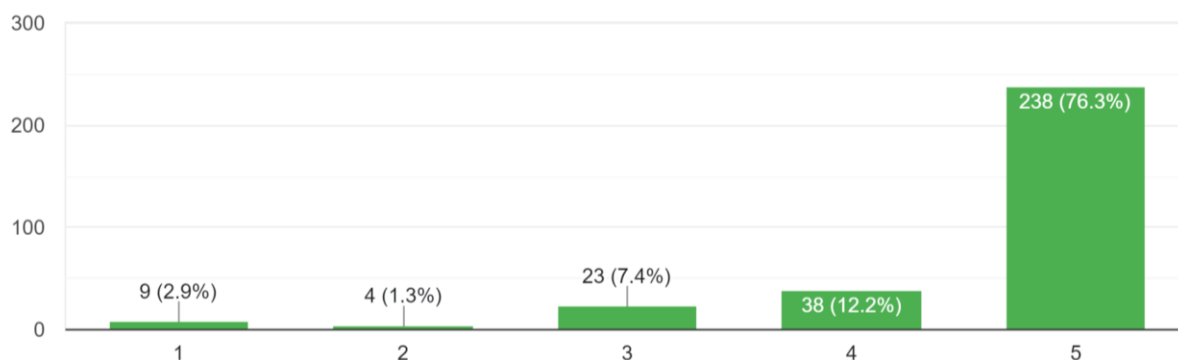
2.5 Los locales de Carlos Gutiérrez, son cómodos y atractivos para ir a realizar mis compras



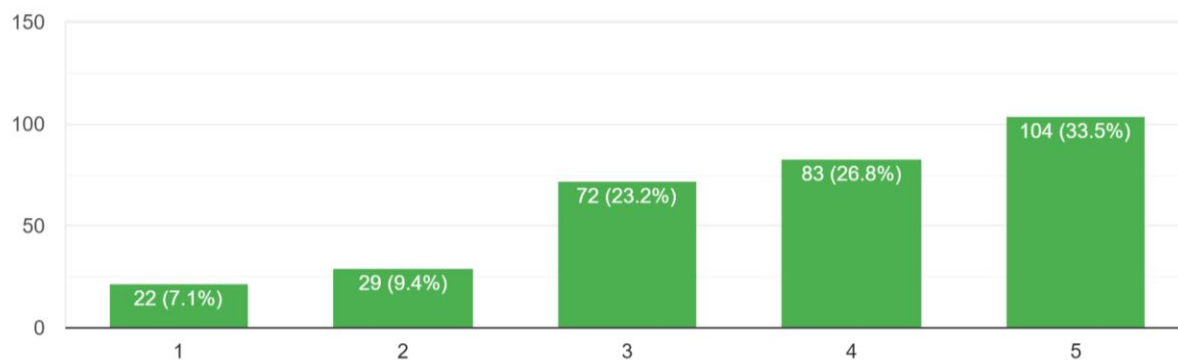
2.6 Los productos de Carlos Gutiérrez tienen una adecuada relación entre calidad y precio.



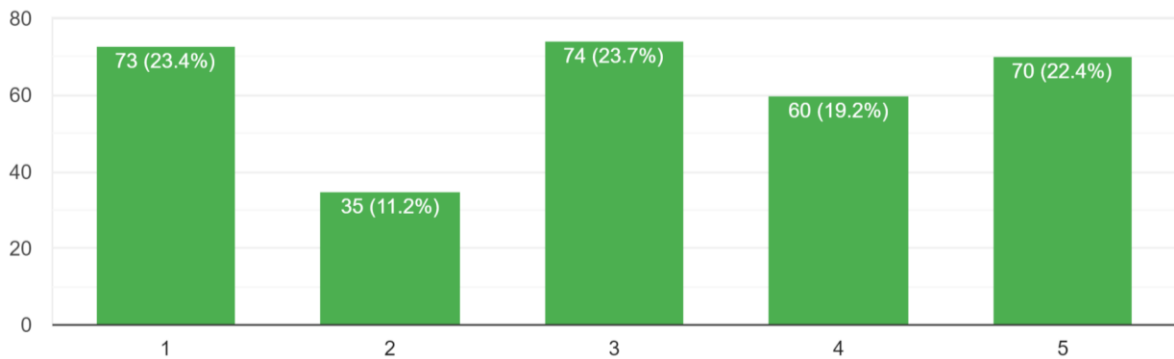
2.7 Me gustaría poder abonar mis productos de Carlos Gutiérrez con tarjetas de crédito o débito.



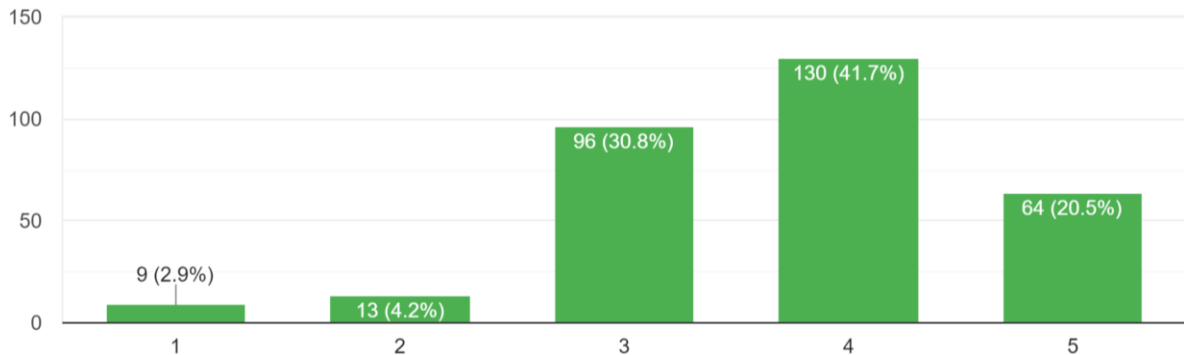
2.8 Recomiendo los productos de Carlos Gutiérrez a mis amigos y familiares con frecuencia



2.9 No poder comprar productos directamente a través de la web de Carlos Gutiérrez me ha hecho tener que comprar en otra empresa.

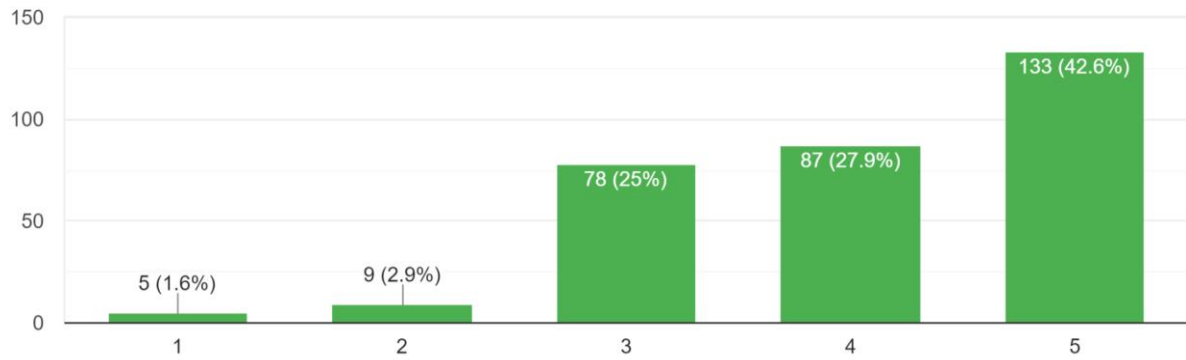


2.10 ¿Qué calificación le darías al servicio de Carlos Gutiérrez en términos de satisfacción?

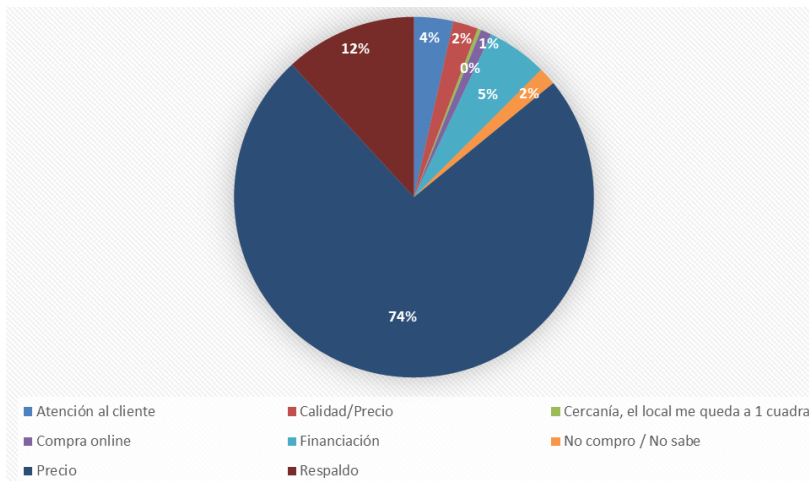


Podemos pensar que hay una tendencia a clientes satisfechos en función al servicio que brinda CGSA.

2.11 ¿Qué tan importante considera que es el servicio técnico propio, a la hora de decidir una compra?

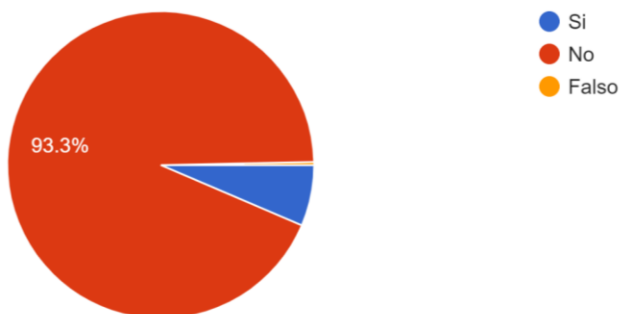


2.12 ¿En qué crees que se destaca Carlos Gutiérrez en comparación con otras casas de electrodomésticos?



RESPUESTA	CANTIDAD	%
Atención al cliente	11	3,53
Calidad/Precio	7	2,24
Cercanía, el local me queda a 1 cuadra	1	0,32
Compra online	3	0,96
Financiación	17	5,45
No compro / No sabe	5	1,60
Precio	231	74,04
Respaldo	37	11,86
<hr/>		
TOTALES	312	100

2.13 ¿Has tenido alguna experiencia negativa con el producto/servicio de Carlos Gutiérrez?



Anexo 3: Desglose de importaciones Carlos Gutiérrez S.A. - Penta-Transaction.

3.1: Desglose de importaciones por año Carlos Gutiérrez S.A. - Penta-Transaction.



Importaciones - Uruguay

Búsqueda por Empresa - Año: Todos - Acum. Anual



Penta-Transaction

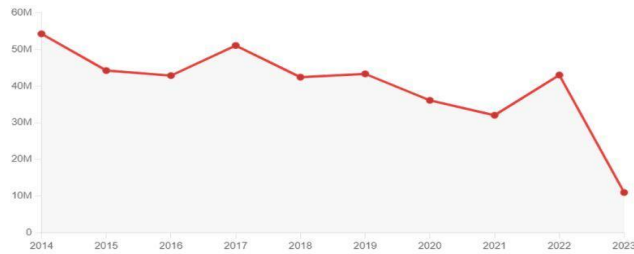
CARLOS GUTIERREZ S.A.

Dirección → COLONIA 1372/0001

Localidad → MONTEVIDEO

Teléfono → 902 77 37

Año	U\$S VNA
2023	10.953.067
2022	43.019.151
2021	32.028.979
2020	36.092.294
2019	43.340.823
2018	42.430.511
2017	51.082.973
2016	42.866.278
2015	44.235.728
2014	54.271.541
2013	45.985.160
2012	45.861.115
2011	33.320.264
2010	27.285.108
2009	17.792.872
2008	19.034.570
2007	15.427.964
2006	15.204.886
2005	10.667.552



1 / 1

Penta-Transaction
penta-transaction.com
Copyright 2023. Todos los derechos reservados.



3.2: Desglose de importaciones por país Carlos Gutiérrez S.A. 2022- Penta-Transaction.



Importaciones - Uruguay

Desglose por Empresa - 2022 - Acum. Anual



Penta-Transaction

CARLOS GUTIERREZ S.A.

Dirección → COLONIA 1372/0001

Localidad → MONTEVIDEO

Teléfono → 902 77 37

Código NCM (4 dig.)	U\$S VNA
8528	13.022.902
8415	10.468.979
8418	6.699.953
8450	5.331.011
8516	2.917.468
7321	1.369.091
8414	727.896
8508	487.490
8451	467.304
8422	374.307
8452	236.893
8529	207.324
8509	192.830
8518	144.442
8527	104.281
8543	55.905
8302	49.680
8501	45.346
3926	19.195
8532	17.011
8481	11.027
8542	9.876
9603	6.342
4010	5.870
8483	5.344
8413	4.905
9032	4.178
8537	3.156
7318	2.976
8536	2.961
8540	2.785
8301	2.665
3924	2.257

País de Origen	U\$S VNA
China	39.957.264
Turquía	1.574.371
Brasil	953.433
Vietnam	236.893
Argentina	153.454
Hong Kong	143.736

1 / 5

Penta-Transaction

penta-transaction.com

Copyright 2023. Todos los derechos reservados.



3.3: desglose de importaciones por año de aparatos receptores de televisión en colores en Uruguay - Penta-Transaction.



Importaciones - Uruguay

Estudio de Mercado - Acumulado Anual



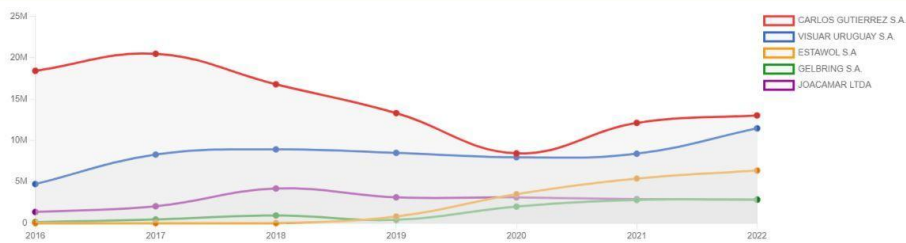
Penta-Transaction

CARLOS GUTIERREZ S.A.

Código NCM → 8528720000

País de Origen →

APARATOS RECEPTORES DE TELEVISION EN COLORES.



Este estudio de Mercado compara a la empresa seleccionada con las primeras cuatro empresas del rubro elegido.

3.4: Desglose de importaciones por año de máquinas de lavar ropa, de capacidad superior a 10kg en Uruguay - Penta-Transaction.



Importaciones - Uruguay

Estudio de Mercado - Acumulado Anual



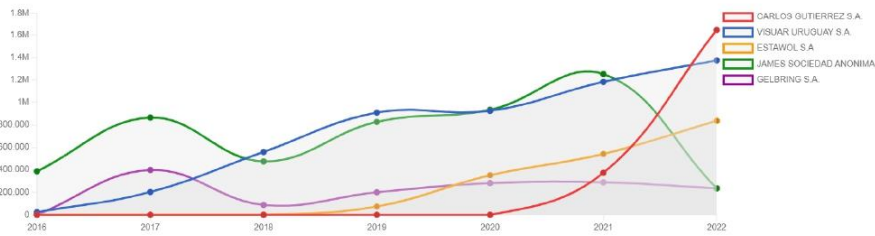
Penta-Transaction

CARLOS GUTIERREZ S.A.

Código NCM → 8450209000

País de Origen →

MAQUINAS DE LAVAR ROPA, DE CAPACIDAD SUPERIOR A 10 KG



Este estudio de Mercado compara a la empresa seleccionada con las primeras cuatro empresas del rubro elegido.



3.5: Desglose de importaciones por año de aparatos electrotérmicos, hornos de microondas en Uruguay - Penta-Transaction.



Importaciones - Uruguay

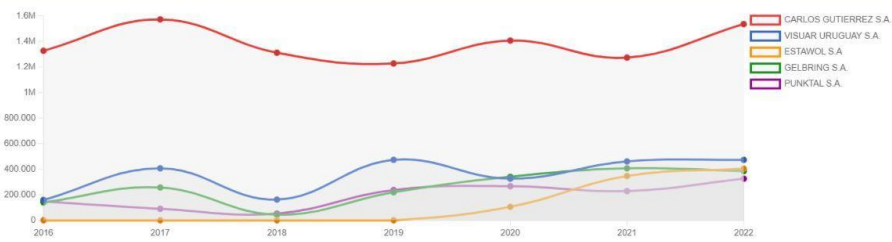
Estudio de Mercado - Acumulado Anual



Penta-Transaction

CARLOS GUTIERREZ S.A.
Código NCM → 8516500000
País de Origen →

APARATOS ELECTROTÉRMICOS, HORNOS DE MICROONDAS



Este estudio de Mercado compara a la empresa seleccionada con las primeras cuatro empresas del rubro elegido.

3.6: Desglose de importaciones por año de aparatos para cocción y calentaplatos, de combustible gaseosos en Uruguay - Penta-Transaction.



Importaciones - Uruguay

Estudio de Mercado - Acumulado Anual



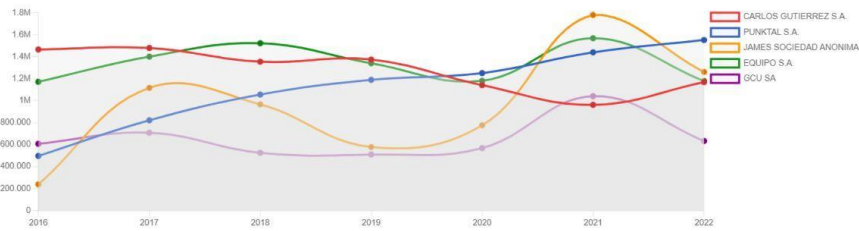
Penta-Transaction

CARLOS GUTIERREZ S.A.

Código NCM → 7321110000

País de Origen →

APARATOS PARA COCCION Y CALIENTAPLATOS, DE COMBUSTIBLES GASEOSOS



Este estudio de Mercado compara a la empresa seleccionada con las primeras cuatro empresas del rubro elegido.

3.7: Desglose de importaciones por año de aparatos acondicionadores de aire hasta 30.000 frigorías/hora, del tipo elementos separados, con válvula de inversión del ciclo térmico en Uruguay - Penta-Transaction.



Importaciones - Uruguay

Estudio de Mercado - Acumulado Anual



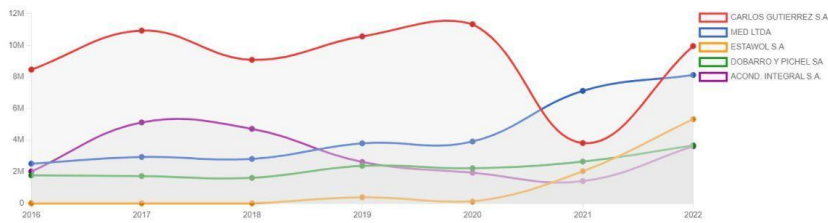
Penta-Transaction

CARLOS GUTIERREZ S.A.

Código NCM → 8415101110

País de Origen →

APARATOS ACONDICIONADORES DE AIRE HASTA 30.000 FRIGORIAS/HORA, DEL TIPOELEMENTOS SEPARADOS, CON VALVULA DE INVERSION DEL CICLO TERMICO



Este estudio de Mercado compara a la empresa seleccionada con las primeras cuatro empresas del rubro elegido.



3.8: Desglose de importaciones por año de refrigeradores eléctricos, del tipo doméstico, combinación de refrigerador y congelador con puertas exteriores separadas en Uruguay - Penta-Transaction.



Importaciones - Uruguay

Estudio de Mercado - Acumulado Anual



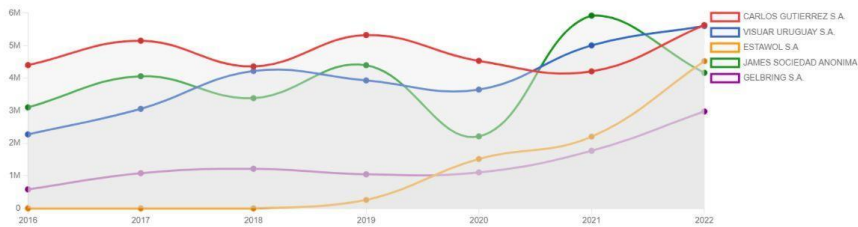
Penta-Transaction

CARLOS GUTIERREZ S.A.

Código NCM → 8418100010

País de Origen →

REFRIGERADORES ELECTRICOS, DEL TIPO DOMESTICO, COMBINACION DE REFRIGERADOR Y CONGELADOR CON PUERTAS ESTERIORES SEPARADAS



Este estudio de Mercado compara a la empresa seleccionada con las primeras cuatro empresas del rubro elegido.



3.9: Desglose de importaciones por año de máquinas de lavar ropa totalmente automáticas código ncm hasta 10 kg de capacidad en Uruguay - Penta-Transaction.



Importaciones - Uruguay

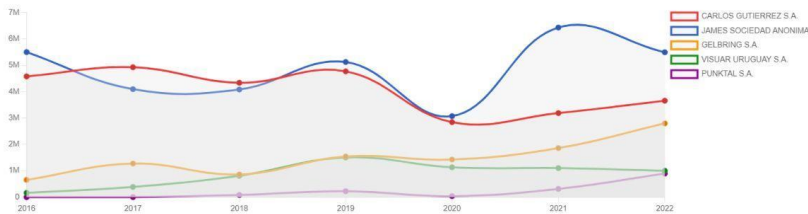
Estudio de Mercado - Acumulado Anual



Penta-Transaction

CARLOS GUTIERREZ S.A.
 Código NCM → 8450110000
 País de Origen →

MAQUINAS DE LAVAR ROPA TOTALMENTE AUTOMATICAS
 HASTA 10 KG DE CAPACIDAD



Este estudio de Mercado compara a la empresa seleccionada con las primeras cuatro empresas del rubro elegido.

4.1 – Recorte de diario 12/02/1988, anuncio Carlos Gutiérrez

si no pasó por
CARLOS GUTIERREZ
se perdió la mejor financiación

RADIO RELOJ

N\$ 8.900
o 10 cuotas de N\$ 1.380

VENTILADOR

N\$ 6.250
o 10 cuotas de N\$ 970

RADIO PARA AUTO

N\$ 17.400
o 10 cuotas de N\$ 2.700

LAVAVAJILLA ENXUTA

N\$ 99.990
o 10 cuotas de N\$ 15.480

TV 14'

N\$ 129.950
o 10 cuotas de N\$ 20.140

TV 14' con control remoto

N\$ 169.900
o 10 cuotas de N\$ 25.550

AIRE ACONDICIONADO

Totalmente importado de Estados Unidos
N\$ 253.300
o 10 cuotas de N\$ 39.260

TV COLOR PANAVOX
TV 20'

control remoto
N\$ 198.900
o 10 cuotas de N\$ 30.850

ASPIRADORA ELECTROLUX

N\$ 62.900 o 10 cuotas de N\$ 9.750

LAVARROPAS ENXUTA AUTOMATICO

N\$ 134.950
o 10 cuotas de N\$ 20.900

HORNO MICROONDAS PANAVOX

N\$ 99.970
o 10 cuotas de N\$ 15.490

CORTADORA DE CESPED

N\$ 36.950
o 10 cuotas de N\$ 5.730

EQUIPOS MUSICALES LUCKI

N\$ 79.950
o 10 cuotas de N\$ 12.390

CARLOS GUTIERREZ

CREDITOS A SOLA FIRMA
COLONIA 1372 - Tels. 98 63 00
18 DE JULIO 1486 - Tel. 4 41 27

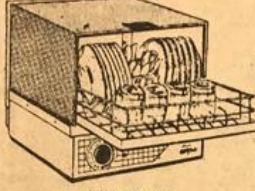
P14 El Diario 12/2/88

4.2 – Recorte de diario 22/12/1981, anuncio Carlos Gutiérrez

Ing. 8864
 on la
 ictor
 al le
 que
 onal
 al y
 a 1
 del
 de

SI NO PASO POR  CARLOS GUTIERREZ SE PERDIO LA MEJOR FINANCIACION

LAVAVAJILLAS AUTOMATICO ENXUTA



- LAVA Y SECA
- DESPLAZABLE
- OCUPA POCO LUGAR

CONTADO N\$ 13.600
 o 10 cuotas de N\$ 1.997
 Total financiado N\$ 19.970

SECARROPAS ENXUTA



- IMPORTADA
- NO OCUPA LUGAR
- NO ARRUGA LA ROPA

CONTADO N\$ 3.990
 o 10 cuotas de N\$ 589
 Total financiado N\$ 5.890

LAVARROPAS ENXUTA



TOTALMENTE AUTOMATICA
 DESPLAZABLE
 18 MESES DE GARANTIA

CONTADO N\$ 17.950
 o 10 cuotas de N\$ 2.649
 Total financiado N\$ 26.490

CALENTADOR DE BAÑO ENXUTA



INTERIOR DE COBRE
 10 AÑOS DE GARANTIA

- CUADRUPLE SISTEMA DE SEGURIDAD
- VALVULA DE SEGURIDAD
- TERMOSTATO IMPORTADO
- TERMICO
- TAPON FUSIBLE
- 30 LITROS
- 50 LITROS

CONTADO N\$ 4.390
 o 10 cuotas N\$ 648
 Total financ. N\$ 6.480

CONTADO N\$ 4.950
 o 10 cuotas N\$ 731
 Total financ. N\$ 7.310

TURBO VENTILADOR BRONX



EL TURBO DE MAYOR CAUDAL DE AIRE
 PALETA DE ACRILICO DE 50 CMS.
 DE DIAMETRO
 MOTOR IMPORTADO DE TRES VELOCIDADES
 SUMAMENTE SILENCIOSO

CONTADO N\$ 1.995
 o 10 cuotas de N\$ 294
 Total financiado N\$ 2.940

TOSTADORA SUMBEAN



CONTADO N\$ 397
 o 5 cuotas de N\$ 99
 Total financiado N\$ 495

TELEVISOR PANAVOX
 BLANCO Y NEGRO



CONTADO N\$ 6.490
 o 10 cuotas N\$ 958
 Total financ. N\$ 9.580

ENCERADORA EPEL
 IMPORTADA



• 3 CEPILLOS

CONTADO N\$ 2.590
 o 10 cuotas de N\$ 382
 Total financiado N\$ 3.820

MAQUINA DE ESCRIBIR ROYAL



CONTADO N\$ 3.990
 o 10 cuotas de N\$ 589
 Total financiado N\$ 5.890

RADIO VISERA



CONTADO N\$ 790
 o 10 cuotas de N\$ 115
 Total financiado N\$ 1.150

SILLA



- TOTALMENTE DE ALUMINIO
- PULIDO
- REFORZADO
- PARA MULTIPLES USOS

CONTADO N\$ 1.095
 o 10 cuotas de N\$ 159
 Total financiado N\$ 1.590

COMPRESOR SPRAYIT
 • MODELO 122



CONTADO N\$ 4.960
 o 10 cuotas de N\$ 732
 Total financiado N\$ 7.320

 CARLOS GUTIERREZ
 COLONIA 1372 TEL. 98 63 00 - 18 DE JULIO 1486 TEL. 41 41 27

4.3 – Recorte de diario 31/10/1999, anuncio Carlos Gutiérrez.

SI NO PASO POR CARLOS GUTIERREZ SE PERDIO LA MEJOR FINANCIACION!!

• COLONIA 1372 casi Ejido - Tel. 902 77 37*
• 18 de JULIO 1486 - Tel. 401 41 27

CUOTAS FIJAS EN PESOS URUGUAYOS

HORARIO CONTINUO de 9:00 a 19:00 hrs.

PRECIOS IVA Inc.

TELEVISORES PANAVOX

TV COLOR 14" Trinorma, 181 canales.
Contado \$ 1.895 o 15 Cuotas de \$ 178
PTF \$ 2.620

TV COLOR 20" Trinorma, 181 canales.
Contado \$ 2.650 o 15 Cuotas de \$ 249
PTF \$ 3.735

TV COLOR 29" Stereo, pantalla plana, trinorma, 181 canales.
Contado \$ 5.630 o 15 Cuotas de \$ 529
PTF \$ 7.305

MINICOMPONENTE PANAVOX

- Control Remoto total (incluso para el cassette)
- Cassetero digital con autoreverse
- Ecuilizador gráfico de 5 canales
- Función sleep y tipor

Contado \$ 1.990 o 15 Cuotas de \$ 187
PTF \$ 2.805

LLEGO! EL MEJOR LAVAROPAS PANAVOX con el mejor respaldo

- Deja la ropa más limpia
- Trata mejor la ropa (sistema de burbuja, 6 chorros de agua)
- 6 kg. de capacidad (selección automática de menor carga de ropa)

Contado \$ 2.995 o 15 Cuotas de \$ 297
PTF \$ 4.455

MICROONDAS PANAVOX

Contado \$ 1.395 o 15 Cuotas de \$ 131
PTF \$ 1.965

DIGITAL

- 10 Niveles de cocción
- Bandeja giratoria
- Grill

Contado \$ 2.195 o 15 Cuotas de \$ 206
PTF \$ 3.090

CONVENCIONAL

- Combinación de funcionamiento

Contado \$ 3.270 o 15 Cuotas de \$ 307
PTF \$ 4.605

COCINAS IMPORTADAS

- 4 hornallas
- Mesa de acero inox.
- Tapa de cristal

Contado \$ 1.190 o 15 Cuotas de \$ 112
PTF \$ 1.660

REFRIGERADORES PANAVOX

FRIO SECO

- Temperatura independiente del freezer y refrigerador
- 2 puertas

Contado \$ 6.555 o 15 Cuotas de \$ 616
PTF \$ 8.940

Contado \$ 4.820 o 15 Cuotas de \$ 453
PTF \$ 6.795

Contado \$ 2.795 o 15 Cuotas de \$ 263
PTF \$ 3.945

Aire acondicionado PANAVOX

Split, control remoto digital, FRIO-CALOR

9000 BTU
Contado \$ 6.950 o 15 Cuotas de \$ 653
PTF \$ 9.790

12.000 BTU
Contado \$ 7.950 o 15 Cuotas de \$ 747
PTF \$ 11.200

COCINAS PANAVOX
Fabricadas en Italia

- Con llave
- Descongelado semi-automático
- Gas y combinadas
- Con termostato
- Variedad de modelos

Desde \$ 2.898 o 15 Cuotas de \$ 272
PTF \$ 4.030

LOS PRECIOS ESTAN SUJETOS A CAMBIOS SIN PREVIO AVISO

31/10/99

