

**CASO DE ESTUDIO PEGA STIC®: MANTENIENDO EL LIDERAZGO DE UNA ESTRELLA**

**ELIANA PLAZA DEVIA**

**JOHANNA ARAGON ECHEVERRY**

**Trabajo de Grado para optar por el título de  
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Director del trabajo de Grado:**

**JUAN MANUEL GONZALEZ**

**UNIVERSIDAD ICESI**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**CALI, MAYO 29 DE 2019**



## **CASO DE ESTUDIO PEGA STIC®: MANTENIENDO EL LIDERAZGO DE UNA ESTRELLA**

Un corriente día de compras en el año 2014 condujo a la Gerente de Marca de Tesa Colombia a los lineales de pegantes en barra de un reconocido supermercado en la ciudad de Cali. Con el carrito de compras andando, se quedó atónita al contar cerca de 15 marcas competidoras de su apreciada marca Pega Stic®, y más fue su impacto cuando un niño se acerca al lineal y le dice a su mamá que prefiere el “pegante de dibujos animados” porque es más divertido que el “amarillo que es para gente grande”. En un principio le costó aceptar lo que vino a su mente, pero finalmente lo entendió y decidida empezó a pensar en que a su estrella Pega Stic® le estaban pesando sus años, y era necesario una inyección de juventud y frescura que cautivara a chicos y grandes, y lo más importante lo mantuviera como siempre, como el líder del mercado.

### **Reseña histórica Pega Stic®**

En 1980, los hermanos Serna crearon y desarrollaron Pega Stic®, la barra de pegamento colombiana que años más tarde se convertiría en el líder absoluto del

mercado. El Sr. Harald Barth, hoy exgerente general de Tesa Colombia, predijo el futuro exitoso y prometedor de la marca, tomando la decisión oportuna de comprarla.

Fue en 1984 que la marca comenzó a formar parte de Tesa. En ese momento, la barra de pegamento era una innovación del mercado, ya que los consumidores estaban acostumbrados a los pegamentos líquidos de uso multipropósito. Cuando los consumidores probaron la barra de pegante y experimentaron lo impecable que podían quedar sus trabajos quedaron cautivados. Así es como Pega Stic® comenzó su historia en el momento adecuado, siendo el primer producto de esta categoría en lograr el reconocimiento de marca. Se hizo tan popular que se convirtió en una marca genérica.

### **Tesa y su marca Pega Stic®.**

Tesa tape nace hace más de 100 años como una empresa privada en Alemania, gracias a la creación de la primera cinta adhesiva en el año 1896. Tesa es una de las empresas que componen el grupo empresarial alemán Beiersdorf (BDF), del cual también hacen parte reconocidas marcas como Nivea, Eucerin entre otras.

Tesa tape llega a Colombia en el año 1972 como comercializadora de cintas y de productos de cuidado personal Nivea, y durante sus primeros años utilizó los mismos canales de ventas para ambas empresas. El Canal Tradicional y el Canal Moderno, y más específicamente Distribuidores y Grandes Superficies, fueron los principales medios a través de los que Tesa ofrecía los productos, tanto de cuidado facial como pegantes en barra, al mercado. Entre el año 1972 y 2000, Tesa desarrolló gran cercanía con los más importante distribuidores de Colombia e hizo una importante presencia con sus productos en las principales cadenas del país. Estos fuertes lazos comerciales sentarían las bases de relaciones estratégicas de negocio, que permitirían a Tesa en los siguientes años un desempeño óptimo en el mercado.

Para el año 2001 el grupo BDF toma la decisión de separar las empresas Nivea y Tesa y desde entonces funcionan de forma independiente. La renovada e independiente Tesa, empieza a cosechar los beneficios de haber establecido fuertes lazos comerciales con los Distribuidores y Grandes superficies, y gracias a ambos canales, Pega Stic® toma gran fuerza, incrementando sus volúmenes de ventas y presencia en el mercado.

Hoy, Tesa es uno de los principales fabricantes mundiales de soluciones de productos y sistemas autoadhesivos para la industria, los profesionales y los

consumidores y su marca Pega Stic® continúa llegando a los clientes a través de diferentes canales, donde el tradicional permite consolidar cerca del 80% de la venta de Pega Stic® y el resto, a través de grandes superficies.

### **Cifras esenciales.**

#### **Tesa Global.**

- Alrededor del mundo opera en más de 100 países con 51 afiliadas, 5 sedes regionales, 8 plantas de producción y 1 casa matriz (ver [Anexo 1](#)).
- Las ventas anuales de Tesa a nivel mundial superan un billón de euros (ver [Anexo 3](#)).
- La participación de ventas por unidad de negocio a nivel mundial es de 76% para Industria y 24% para Consumo (ver [Anexo 4](#)).
- Tiene centros de investigación y desarrollo en Alemania, Estados Unidos y Asia (ver [Anexo 1](#)).
- Cuenta con más de 7.000 productos adhesivos para la industria, los profesionales y el hogar.
- A nivel mundial Tesa ofrece soluciones adhesivas para la industria en diferentes mercados como Energías Renovables, Sector de la construcción, automotriz, electrónico, papel e impresión, salud, transporte, electrodomésticos, entre otros.

- A nivel mundial Tesa ofrece soluciones adhesivas para el Consumo y los Profesionales enfocándose en Papelería, tiendas DIY (Do It Yourself), tiendas de comida y descuento, tiendas de decoración y pintura, tiendas de conveniencia, entre otros.

### **Tesa Colombia.**

- Comercializadora de cintas adhesivas para la industria, los profesionales y el hogar y productores de pegante en barra Pega Stic® para uso en hogares, instituciones educativas y oficinas.
- Tesa Colombia tiene sus oficinas ubicadas en la ciudad de Cali-Colombia. Cuenta con un operador logístico externo ubicado en esta misma ciudad encargado del almacenamiento y administración de los inventarios, así como la distribución de los productos a los distintos clientes alrededor del país.
- Cuenta con dos proveedores externos principales locales (para la industria y el consumo) denominados “convertidores”, quienes se encargan de modificar los productos en términos de empaque y medidas para comercializarlos en el mercado colombiano.
- En Colombia se comercializan cerca de 2000 productos adhesivos para la industria, los profesionales y el hogar.

- En Colombia, las ventas superan los 44 mil millones de pesos (ver [Anexo 2](#)) donde la participación de ventas por unidad de negocio es de 40% para industria y 60% para consumo.
- A nivel industrial Tesa Colombia se ha enfocado en los mercados de la construcción, papel e impresión, electrodomésticos, entretenimiento, entre otros.
- A nivel consumo Tesa Colombia es bastante fuerte (60% de las ventas), pues ha desarrollado un buen posicionamiento de su marca a través de grandes superficies, cadenas, papelerías, entre otros.
- En Colombia los principales medios de distribución de los productos es a través de la venta directa y distribuidores autorizados.

### **Producción y empaque de Pega Stic®**

Pega Stic® es producido 100% en Colombia y constituye una marca líder de la unidad de negocio Consumo para la compañía.

En la actualidad Tesa contrata los servicios de Tercerizamos S.A.S., quienes prestan el servicio de fabricación del Pega Stic®, preparando y envasando su fórmula ganadora. Tesa suministra todos los componentes necesarios para la producción y es el responsable de procesos tales como programación de producción, transporte y compras de materiales relevantes, como lo son los

componentes de la mezcla del pegante en barra y los envases. Estos envases de Pega Stic® son suministrados por un proveedor tercero llamado Tubo S.A., quien con el uso de moldes de hierro, de propiedad de Tesa, inyecta polipropileno para obtener tubos y tapas con condiciones excepcionales que conservan las propiedades del pegante, adicionalmente este proveedor tercero imprime los tubos obteniendo el reconocido tubo amarillo impreso.

Una vez el Pega Stic® es producido por Tercerizamos S.A.S. es trasladado a Innovamos S.A. quienes se encargan de empaacar el producto en diferentes presentaciones y ajustarlo a las necesidades del mercado. Finalmente, el producto es transportado hacia La Bodega Ltda., quienes se encargan de ofrecer los servicios de almacenamiento, alistamiento y despacho del Pega Stic® a los clientes. De esta manera, Tesa terceriza los procesos de producción, empaque, almacenamiento y distribución del Pega Stic® y se especializa en la comercialización y la promoción del producto a través de una robusta fuerza de ventas y agresivos planes de mercadeo y publicidad.

### **Competencia y participación de mercado.**

El mercado de los pegantes en barra en Colombia nace con el lanzamiento de Pega Stic® en el año 1984 y desde esa fecha ha sido un mercado creciente, que para el año 2016 equivalía a 12,600 millones de pesos.



Pega Stic® desde sus inicios ha sido líder en el mercado colombiano de pegantes en barra y en el año 2016 contaba con el 44% de participación del mercado (Ver [anexo 5](#)).

El mercado de pegantes cuenta con más de 15 competidores entre los que se destacan Colorido con su marca Pega Sí (14.3% de participación de mercado, año 2016), Castellano (8.1% de participación de mercado, año 2016) y Pegabón (7% de participación de mercado, año 2016).

Pega Stic® ha logrado mantenerse como líder en el mercado a pesar de la creciente competencia de productos provenientes de Asia, quienes ofrecen precios bastante bajos. El liderazgo de Pega Stic® se ha logrado principalmente gracias a tres factores claves: el primero, es la fórmula única de Pega Stic® que permite un pegado rápido y limpio; lo segundo, es la cobertura nacional lograda a través de una excelente distribución de productos a lo largo de los años; y el tercero es el marcado enfoque hacia el servicio al cliente que ofrece Tesa junto a sus productos.

### **Necesidad de renovación de imagen.**

Pega Stic® ha acompañado a varias generaciones, creando un vínculo emocional de una manera muy nostálgica. A través de una investigación de mercado hecha

entre el año 2014 y 2015, Tesa rectificó que Pega Stic® es percibido como una marca local muy querida que evoca la infancia a los adultos, sin embargo, también descubrió elementos semánticos que asocian la marca con descriptores como obsoletos y pasados de moda. Los resultados de la investigación sumada al feeling de la gerencia de Mercadeo, llevaron a la decisión de que era el momento adecuado para evolucionar la imagen de marca hacia una nueva y refrescante.

### **La nueva imagen de Pega Stic®.**

El objetivo durante la construcción de la identidad de marca fue alcanzar una nueva imagen que mantuviera la esencia de la marca que hace que la gente se enamore de Pega Stic® y ofrezca beneficios emocionales a los futuros compradores potenciales: los niños.

El resultado de 1 año y medio de investigación de mercado, arquitectura de marca y pruebas llevaron a incluir una estrella como símbolo de marca, actualizar la fuente, hacer la imagen del tubo más ligera y fresca y cambiar la promesa de valor de "limpio, fácil y rápido" a "el impecable aliado". También se aprovechó que al cliente le molestaba perder su Pega Stic® por prestárselo a alguien en la escuela o en el trabajo. Es por eso que el nuevo Pega Stic® tiene el nuevo espacio "Pertenezco a" para marcarlo con el nombre, y nunca más perderlo o confundirlo con el de alguien más (ver [anexo 8](#)).

A inicios del 2016 el área de Mercadeo convocó al área de Cadenas de Abastecimiento para realizarle una entrega oficial de artes y todos los entregables relacionados con el cambio de imagen de Pega Stic®. El área de Desarrollo de Productos recibió instrucciones de generar muestras físicas de producto con los cambios aprobados, para lo cual contactó a su proveedor de partes plásticas llamado El Tubo S.A. Todo avanzó muy bien y a mediados de febrero de 2016 el área de Desarrollo de Producto presentó las muestras, las cuales fueron aprobadas por mercadeo. En esta etapa de desarrollo los resultados fueron muy positivos y todas las partes implicadas cumplían a cabalidad cada actividad.

Una vez se implementó el proyecto y se comenzaron a producir los tubos de Pega Stic® bajo la nueva imagen de marca, empezaron los problemas productivos que afectaban el abastecimiento del producto final. No se había considerado que ante los cambios en la imagen el tiempo del proceso productivo en el área de impresión se triplicaría, lo cual reducía la capacidad productiva en un 30% aproximadamente. Esto ocasionó que el proveedor de partes plásticas no entregara a tiempo tubos y tapas necesarios para el llenado de Pega Stic® en la planta Tercerizamos S.A.S., por lo que los niveles de inventario de Pega Stic® empezaron a ser críticos colocando en riesgo el cumplimiento de ventas.

Previo a la implementación del proyecto, El Tubo S.A. producía en promedio 26.000 unidades diarias de tubos y tapas, pero una vez se comenzó a imprimir la nueva imagen en los tubos, pasó a producir en promedio 18.000 unidades diarias. Esto se generó porque con la imagen antigua el tubo tenía que pasar una sola vez por la máquina impresora, mientras que con la nueva imagen de múltiples colores se tenía que pasar 3 veces por la misma máquina.

Ante la falta de tubos y tapas en Tercerizamos S.A.S., la producción se veía seriamente afectada, teniendo en ocasiones que parar la producción, lo cual representaba pérdidas de eficiencia que se traducían en altos costos cobrados a Tesa. Esto a su vez retrasaba el proceso de empaque del producto en Innovamos S.A. y ponía en riesgo la disponibilidad inmediata de Pega Stic® que siempre ha caracterizado a Tesa.

En la tarea de mantener un excelente nivel de servicio al cliente, en ocasiones se duplicaban los turnos en la planta y el cliente final no se veía afectado. Sin embargo, en algunas ocasiones se podía tardar 1 o 2 días de más en despachar el producto, lo cual redujo el nivel de servicio en un 20% aproximadamente.

Pese a las dificultades de disponibilidad de las partes plásticas, se logró sacar adelante el tema productivo en Tercerizamos S.A.S. y aunque con algunos altibajos se recuperaron los niveles de inventario óptimos para este producto estrella. Estos niveles óptimos antes del cambio de imagen correspondían a 3.5 meses de inventario, pero durante esta transición se habían reducido a un 1 mes y en algunos momentos se llegó a niveles críticos de 0.25 meses en ciertas referencias.

A finales de 2017, cuando ya los moldes de Pega Stic® –necesarios para el proceso de inyección de tubos y tapas- estaban cumpliendo su vida útil, la presentación de 40gr, la más apetecida por el mercado colombiano, comenzó a presentar fallas en su funcionamiento que no fueron detectadas en el proceso productivo ni en los controles de calidad. De esta manera los reclamos de distribuidores, clientes particulares e incluso de consumidores finales se hicieron notorios al manifestar disgusto total debido a que la barra de Pega Stic® 40gr no dispensaba, lo cual hacía al producto totalmente inservible.

Los reclamos encendieron las alarmas de todas las áreas de la compañía y lo primero que se hizo fue revisar el 100% del Pega Stic® 40 gr que había en inventario y se halló que sólo el 9% del producto estaba en buenas condiciones. Adicionalmente, los tubos que estaban dispuestos para llenado tanto en planta como en la bodega del proveedor de partes plásticas, también presentaban esta

falla de calidad. Con este desalentador panorama se convocó una reunión de emergencia, donde asistieron el área de Mercadeo y Producción y se plantearon distintos interrogantes, el primero y más importante ¿qué hacemos para no afectar el nivel de servicio a nuestros clientes? ¿Cómo mitigamos esta falla? ¿Qué podemos hacer desde el punto de vista productivo?

### **Recuperando el rumbo**

En la reunión convocada todas las áreas compartieron sus puntos de vista respecto a la situación. La mayor preocupación de mercadeo era mantener un alto nivel de servicio con producto de calidad, entrega oportuna y servicio post-venta asertivo ante reclamaciones de clientes y adicionalmente no querían que la renovación de imagen se viera empañada por una percepción de servicio deficiente. El área de producción enfocó sus comentarios hacia encontrar el origen de las fallas técnicas en el proceso productivo del Tubo S.A., hacer un control de calidad al 100% del Pega Stic® 40gr y garantizar unos niveles óptimos de inventario para soportar las ventas. El área de Servicio al Cliente indagó sobre la mejor manera de dar respuesta a las reclamaciones de los clientes y cómo evitar que los indicadores de servicio cayeran considerablemente.

Una vez estaban sobre la mesa todas las preocupaciones, el equipo se enfocó en generar ideas de posibles soluciones y se planteó un plan de emergencia que se empezó a ejecutar de forma inmediata:

- El área de producción inició visitas continuas a la planta de producción del Tubo S.A. con la intención de supervisar la corrección del problema técnico que afectaba el dispensado de la barra de pegante. Sin embargo, a pesar de este seguimiento, el problema persistió y se tuvo que recurrir a un plan alternativo que consistió en la revisión total del inventario disponible de Pega Stic® 40gr. Adicionalmente, se instaló un control de calidad durante el proceso de empaque donde se aseguraba el correcto funcionamiento de cada una de las barras de Pega Stic®.
- El área de Mercadeo propuso a las áreas de Producción y Servicio al Cliente coordinar la revisión de inventarios de Pega Stic® directamente en las instalaciones de clientes claves y se realizaron cambios mano a mano para reponer las unidades en mal estado.
- El área de servicio al cliente, contactó personalmente a los consumidores finales afectados y con el soporte de Mercado, les obsequió Pega Stic® acompañado de otros productos de la compañía, junto a una carta manifestando el compromiso de Tesa con sus clientes y su marca, la cual era firmada a puño y letra por la Gerente General (Ver [anexo 7](#)).

- El área de mercadeo y ventas, realizó visitas a cada uno de los clientes que había reportado al menos 1 unidad defectuosa, con la intención de compartir las acciones que se estaban tomando internamente y dando un parte de tranquilidad, de tal forma que se le garantizaba al cliente el cambio de las unidades defectuosas y se aseguraba que los próximos pedidos llegarían con producto 100% revisado y en óptimas condiciones.

El tiempo avanzó y el plan de acción ejecutado por el equipo mostraba unos resultados inesperados ¡las ventas se habían incrementado en 2%! (ver [anexo 6](#)) que a pesar de ser una cifra de crecimiento pequeña, era muy significativa en el contexto de las dificultades presentadas, que sumadas al ingreso de nuevos competidores, representaba todo un logro en equipo.

A pesar de estos excelentes resultados, el Gerente Financiero (sin el ánimo de opacar el logro), le compartió al equipo un resumen de los gastos correspondientes a todo el despliegue del plan de acción (Ver [anexo 9](#)), sin embargo, el equipo coincidió en que todo los esfuerzos, incluyendo los económicos, habían valido la pena, pues habían logrado lo más importante: los clientes estaban satisfechos.

Todos estaban animados evaluando los resultados cuando la líder del equipo, la gerente de Mercadeo, recibió una llamada de la gerencia general, quien le solicitó



una reunión de cierre urgente en la cual quería que todas las áreas involucradas presentaran un completo informe en el que no sólo explicaran en detalle lo sucedido y cómo habían sorteado cada uno de los retos presentados, sino que hizo énfasis en que con urgencia se presentara i) un protocolo que describiera cómo debería actuar el equipo de trabajo ante los clientes si enfrentaran situaciones similares y ii) planes de acción internos para evitar que novedades de este tipo se presentaran en el futuro.

La gerente de mercadeo, citó nuevamente a las áreas para comunicarles las noticias y actuar de inmediato ante el importante requerimiento de la gerencia. El tiempo empezaba a correr y sólo contaban con dos horas para preparar todo, la gerente de mercadeo con voz fuerte y animada les dijo, ¡tesanos, manos a la obra!

**Anexo 1.** Oficinas y centros de producción Tesa global.



Fuente: <https://www.Tesa.com/about-Tesa/facts-figures>

**Anexo 2.** Estados de Resultados y otros resultados integrales, Tesa Tape Colombia Ltda.

|   | <b>Año terminado el<br/>31 de diciembre de</b> |               |
|---|--|---------------|
|   | <b>2016</b>                                    | <b>2015</b>   |
|   | <i>(En miles de pesos)</i>                     |               |
| Ingresos operacionales, neto <i>(Nota 2.15)</i>                     | <b>\$ 44,877,089</b>                           | \$ 40,091,015 |
| Costo de ventas <i>(Nota 2.16)</i>                                  | <b>(22,897,564)</b>                            | (17,786,564)  |
| Ganancia bruta  | <b>21,979,525</b>                              | 22,304,451    |
| Gastos de administración <i>(Nota 2.17)</i>                         | <b>(1,930,903)</b>                             | (1,882,175)   |
| Gastos de ventas <i>(Nota 2.18)</i>                                 | <b>(12,775,267)</b>                            | (10,948,800)  |
| Otros ingresos operativos <i>(Nota 2.19)</i>                        | <b>426,015</b>                                 | 428,934       |
| Otros gastos operativos <i>(Nota 2.19)</i>                          | <b>(1,833,204)</b>                             | (2,297,276)   |
| Ganancia operacional  | <b>5,866,166</b>                               | 7,605,134     |
| Ingresos financieros <i>(Nota 2.20)</i>                             | <b>1,043,078</b>                               | 623,969       |
| Gastos financieros <i>(Nota 2.20)</i>                               | <b>(1,526,213)</b>                             | (1,804,441)   |
| Ganancia antes de impuesto sobre la renta                           | <b>5,383,031</b>                               | 6,424,662     |
| Impuesto sobre la renta y complementarios <i>(Nota 2.14)</i>        | <b>(2,309,134)</b>                             | (2,779,817)   |
| Impuesto de renta diferido <i>(Nota 2.14)</i>                       | <b>86,505</b>                                  | 277,934       |
| Ganancia neta del ejercicio   | <b>\$ 3,160,402</b>                            | \$ 3,922,779  |
| Otro resultado integral   |  |               |
| Diferencia en cambio por conversión de operaciones en el extranjero | <b>(111,764)</b>                               | (21,722)      |
| Pérdida neta por coberturas de flujo de efectivo                    | <b>(5,129)</b>                                 | (1,300,451)   |
| Resultado integral neto del ejercicio                               | <b>\$ 3,043,509</b>                            | \$ 2,600,606  |

**Fuente:** Estados Resultados suministrados por Tesa tape Colombia Ltda.

### Anexo 3. Resultados de la operación del grupo Tesa.

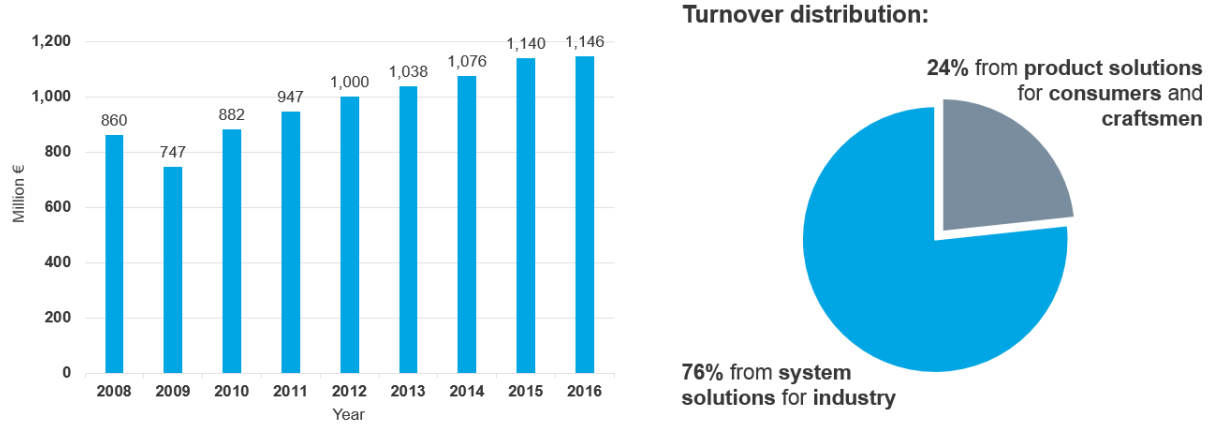
#### Results of operations in the tesa Group

|                                   | 2015            | 2016            | Change          |               |
|-----------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|---------------|
|                                   | in €<br>million | in €<br>million | in €<br>million | in<br>percent |
| Sales                             | 1,139.6         | 1,145.8         | +6.2            | 0.5           |
| Costs of goods sold               | -602.6          | -602.1          | +0.5            | -0.1          |
| <b>Gross profit</b>               | <b>537.0</b>    | <b>543.7</b>    | <b>+6.7</b>     | <b>1.2</b>    |
| Marketing and selling expenses    | -237.9          | -239.4          | -1.5            | 0.6           |
| Research and development expenses | -50.7           | -51.7           | -1.0            | 2.0           |
| General administrative expenses   | -56.0           | -58.0           | -2.0            | 3.6           |
| Other operating income            | 56.9            | 48.0            | -8.9            | -15.6         |
| Other operating expenses          | -58.1           | -56.7           | +1.4            | -2.4          |
| <b>Operating result (EBIT)</b>    | <b>191.2</b>    | <b>185.9</b>    | <b>-5.3</b>     | <b>-2.8</b>   |
| Financial income                  | 3.9             | 6.1             | +2.2            | 56.4          |
| Financial costs                   | -8.7            | -9.5            | -0.8            | 9.2           |
| <b>Financial result</b>           | <b>-4.8</b>     | <b>-3.4</b>     | <b>+1.4</b>     | <b>-29.2</b>  |
| <b>Profit before tax</b>          | <b>186.4</b>    | <b>182.5</b>    | <b>-3.9</b>     | <b>-2.1%</b>  |
| Taxes on income                   | -63.2           | -53.9           | +9.3            | -14.7         |
| <b>Profit after tax</b>           | <b>123.2</b>    | <b>128.6</b>    | <b>+5.4</b>     | <b>4.4</b>    |

Fuente: <https://www.Tesa.com/about-Tesa/investor-relations>

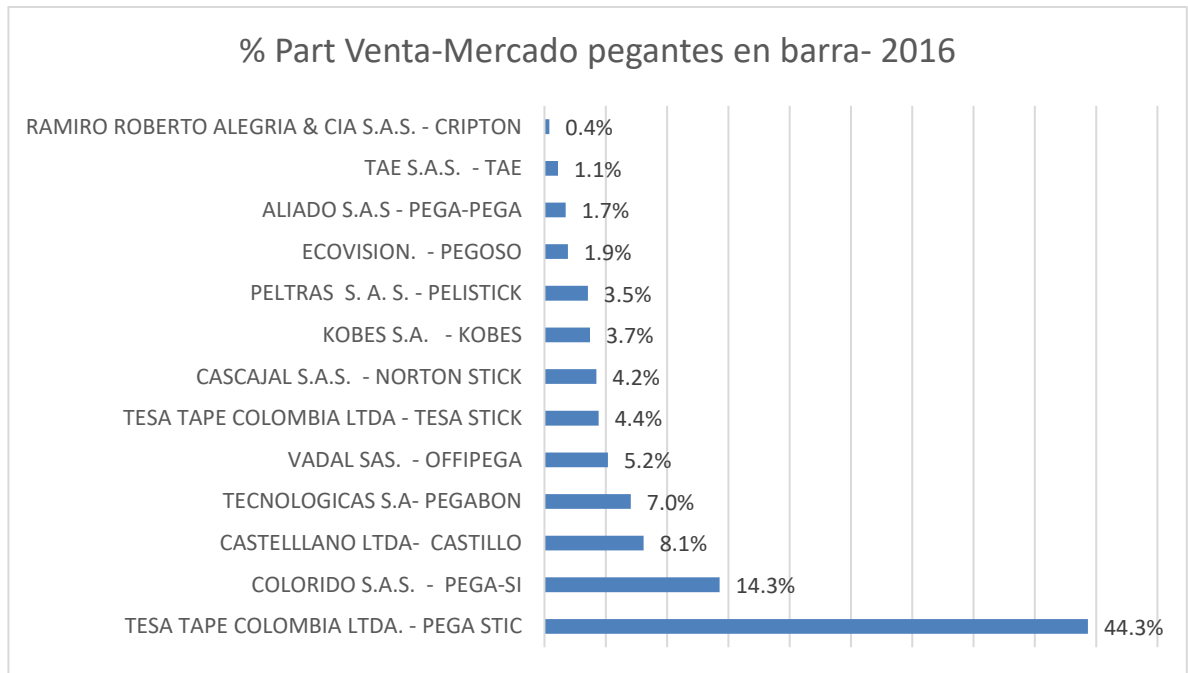
#### Anexo 4. Ventas de Tesa a nivel mundial y distribución del volumen de negocios.

For FY 2016: 1,145.8 million €



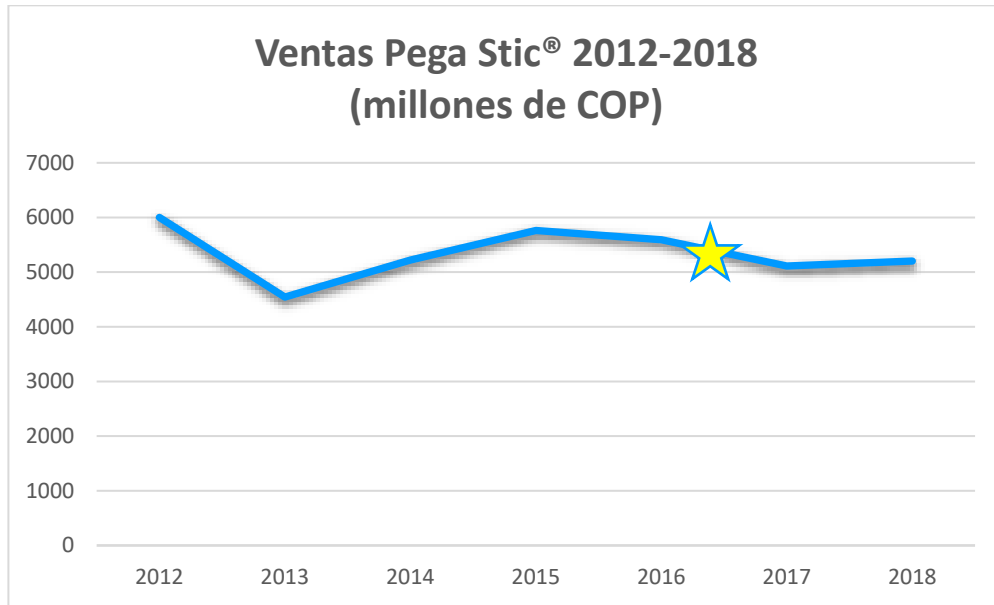
Fuente: <https://www.Tesa.com/about-Tesa/investor-relations>

## Anexo 5. Participación de mercado de pegantes en barra en Colombia 2016



**Fuente:** Construcción propia

**Anexo 6. Participación de mercado de pegantes en barra en Colombia 2016**



**Fuente:** Construcción propia

## Anexo 7. Carta respuesta de reclamación clientes.

**tesa SE** 

---

tesa tape Colombia Ltda.

Santiago de Cali, Febrero 9, 2018

Señores:  
**LITOPOLAR**  
**Atn. Sr. Diego Martínez**

Pereira

Calle 67N No.  
7N-59 Piso 3  
PBX: + 57-2 687  
8484  
FAX: + 57-2 687  
8475  
Customer  
Service:  
01 8000 95 0505  
[www.tesa.com.co](http://www.tesa.com.co)

Estimado señor Martínez, reciba un cordial saludo.  
En primera instancia queremos agradecer su iniciativa y tiempo invertido notificando a través de nuestra línea de atención al cliente, la novedad de falla funcional de nuestro producto Pega Stic. Sus comentarios son muy valiosos para nosotros.

Ofrecemos nuestras disculpas por los inconvenientes que éste producto defectuoso le haya causado.

Junto con ésta comunicación le estamos enviando reposición del producto, en espera de resarcir de alguna manera la inconformidad que haya podido generar esta falla de calidad. Estamos trabajando en la implementación de correctivos en el proceso productivo de Pega Stic.

Quedamos atentos a cualquier inquietud adicional.

Cordialmente,

**LINA MARIA ALZATE**  
Gerente General  
tesa tape Colombia Ltda.

**Teléfono:** 57(2) 6878485  
**E-mail:** [Maria.alzate@tesa.com](mailto:Maria.alzate@tesa.com)  
<http://www.tesa.com.co>

**Fuente:** Construcción propia



## Anexo 8. Cambio imagen Pega Stic®



ANTERIOR



NUEVO



Fuente: Construcción propia

**Anexo 9.** Costos asociados al plan de acción (datos expresados en millones de pesos colombianos)

|   |                  |
|---|------------------|
| Revisión mercancía en bodega (5 meses)              | \$ 19,000,000.00 |
| Productos defectuosos                               | \$ 19,495,000.00 |
| Incineración producto defectuoso                    | \$ 2,000,000.00  |
| Multas pérdida de productividad                     | \$ 6,500,000.00  |
| Revisión mercancía clientes                         | \$ 5,000,000.00  |
| Transporte especial (entregas en menos de 12 horas) | \$ 2,700,000.00  |
| Productos obsequiados                               | \$ 4,000,000.00  |
| Total   | \$ 58,695,000.00 |
|   |                  |

**Fuente:** Construcción propia



## **GUÍA PEDAGÓGICA**

### **MBA CON ENFASIS EN GESTION ESTRATEGICA**

#### **CASO DE ESTUDIO PEGA STIC®, MANTENIENDO EL LIDERAZGO DE UNA ESTRELLA**

**Nombre de la empresa:** Tesa Tape Colombia

**Asesor:** Juan Manuel González

#### **Autores**

#### **Maestría**

Eliana Plaza

MBA con énfasis en Gestión Estratégica

Johanna Aragón

MBA con énfasis en Gestión Estratégica

#### **Cursos donde puede usarse:**

Fundamentos de estrategia

Mercadeo

Gerencia Estratégica

## **Temas del caso**

- Reseña histórica de Pega Stic®
- Tesa y su marca Pega Stic®
- Cifras Esenciales de Tesa Global y Tesa Colombia
- Producción y empaque de Pega Stic®
- Competencia y participación de mercado
- Necesidad de renovación de imagen
- La nueva imagen de Pega Stic®
- Implementación de la renovación de la imagen de Pega Stic®
- Recuperando el rumbo

## **Objetivos de aprendizaje**

- Identificar y entender la sinergia que debe existir entre las diferentes áreas de una compañía ante un proceso de cambio.
- Promover el pensamiento crítico del lector ante las decisiones estratégicas tomadas en el entorno laboral.
- Desarrollar el pensamiento estratégico del lector para plantear soluciones que prevean y minimicen posibles riesgos en procesos empresariales.

## **Resumen**

El caso de estudio Pega Stic® ilustra cómo el proceso de renovación de imagen de la marca desencadena una serie de sucesos, que demuestran la importancia de establecer sinergias entre las áreas de una compañía para llevar a cabo procesos de cambio exitosos. Adicionalmente, ilustra el accionar de toda una compañía cuando las fallas en el servicio son inminentes y cómo dichas fallas pueden ser un impulsor de renovación y mejora.

El caso comunica al lector la poco conocida historia de Pega Stic®, su trayectoria y las decisiones que Tesa ha tenido que tomar para mantener el liderazgo en el competido mercado de pegantes en barra en Colombia. Así mismo, se evidencia el efecto de la visibilidad de marca, que sumada a una relación cercana con los clientes ante fallos en los procesos, permite una recuperación del servicio más rápida y efectiva.

## **Abstract**

This study case of Pega Stic® illustrates how the renewal process of a brand triggers different events that prove the importance of constructive synergies between the different areas from a company, in order to carry out renewal process successfully.

In addition, this case exemplifies the different company activities when the service failures are imminent and how this failures can be the driving force behind renewals and improvements.

The case highlights the little-known history of Pega Stic®, the brand's journey and different decisions that Tesa took to maintain the market leadership in Colombia. Furthermore, the case shows the effect of high brand visibility in addition to close relationships with customers upon company failures that provide the quickest and most cost-effective way to recover.

### **Palabras claves**

Recuperación del servicio - Service Recovery

Fidelización de marca - Brand Salience

Visibilidad de marca - Top of mind

Servicio al cliente - Customer Service

Estrategia de marca - Branding Strategy

## Hechos relevantes

- Inicios del mercado de Pegantes en Barra en Colombia
- Establecimiento de Tesa en Colombia
- Nace Tesa como empresa independiente
- Estado de la industria de Pegantes en barra y sus principales competidores
- Estrategias de producción, empaque y comercialización del producto
- Renovación de la imagen de Pega Stic®

## Preguntas para discusión en clase

1. ¿Usted como líder clave de la compañía:
  - a. Qué plantearía a la Gerencia General para evitar las falencias presentadas en los procesos productivos, y una vez que se ha presentado la falla, cómo orientaría la recuperación de servicio?
  - b. Qué protocolo plantearía para estandarizar una ruta clara de cómo proceder ante los clientes en situaciones similares que se presenten en el futuro?
2. ¿Qué habría hecho usted de forma diferente para hacer frente a:
  - a. Posibles riesgos de productos agotados?
  - b. Deterioro de los índices de servicio?
3. ¿Cuál cree que fue el efecto de la relevancia y fortaleza de la marca Pega Stic® en el esfuerzo de la recuperación de la falla?

## **Posibles argumentos y respuestas a las preguntas del caso**

### **1. ¿Usted como líder clave de la compañía:**

- a. Qué plantearía a la Gerencia General para evitar las falencias presentadas en los procesos productivos, y una vez que se ha presentado la falla, cómo orientaría la recuperación de servicio?**

R/: La satisfacción del cliente es mayor cuando se ofrece un servicio sin errores que después de haber tenido una falla y haber tenido un proceso de recuperación, incluso cuando este proceso haya tenido un alto desempeño (McCollough, Berry, & Yadav, 2000). La investigación muestra que a las empresas les va mejor a los ojos de los consumidores cuando evitan tener fallas en el servicio que cuando responden a ellas con un proceso de recuperación posterior (McCollough, Berry, & Yadav, 2000; Hess, Ganesan, & Klein, 2003; Weun, Beatty, & Jones, 2004).

Con base en esto, es importante que las compañías eviten cometer errores en el servicio que redunden en un menor nivel de satisfacción de los clientes. En el caso de Pega Stic®, para evitar falencias en los procesos productivos, el lector puede proponer implementar un proceso periódico de auditoría a los moldes de Pega Stic® para monitorear su estado, realizar mantenimientos preventivos y correctivos, con la intención de minimizar cualquier novedad en la calidad de la inyección de los tubos, su correcto funcionamiento y aumentar la vida útil de los moldes de inyección (Castillo, 2007). Adicionalmente, puede plantear un mayor involucramiento del



departamento de calidad en todas las etapas del proceso productivo y en particular, al final cuando el producto ya está terminado, tomando un porcentaje mínimo de tubos llenados y destapándolos para verificar tanto el estado de la barra de pegante como el funcionamiento adecuado de los tubos.

Otro planteamiento para evitar novedades productivas similares en el futuro, es el cambio del proveedor de tubos y tapas o tener un proveedor alternativo como segunda opción ante novedades con el proveedor principal.

Con acciones como estas se evitaría enfrentar errores en el servicio que automáticamente pueden generar cambios en la percepción y el comportamiento del cliente hacia Pega Stic®, pues ante una falla, se crea todo un reto por retener y fidelizar al cliente. La retención del cliente es fundamental para la rentabilidad. En este sentido resulta indispensable velar porque la falla en el servicio no se convierta en un motivo de deserción para el cliente y que por el contrario permita que el cliente perciba el valor en el producto y en el servicio y esto repercuta en una buena rentabilidad (Stauss & Friege, 1999).

"Una buena recuperación puede convertir a los clientes enojados y frustrados en clientes leales. Se puede, de hecho, crear más buena voluntad que si las cosas se hubieran salido regularmente en primer lugar" (Hart, Heskett, & Sasser, 1990, pág. 148). A esto se debe apuntar una vez se ha tenido la falla. En el caso de Pega Stic® para lograr esta recuperación exitosa después de la falla en el servicio es importante

que se establezca un protocolo, que en términos generales consista en: una disculpa al cliente reconociendo el error por parte de la compañía, hacerlo sentir importante, aludido, dependiendo el tipo de cliente ofrecerle revisión de la mercancía, cambio inmediato, descuentos y/o regalos adicionales, mostrar el interés por su comunicación y demostrar que la empresa está trabajando en eliminar la falla de raíz.

**b. Qué protocolo plantearía para estandarizar una ruta clara de cómo proceder ante los clientes en situaciones similares que se presenten en el futuro?**

R/: Para establecer un protocolo que estandarice una ruta clara de cómo proceder ante los clientes en situaciones de fallas en el servicio, es importante entender factores críticos que influyen en el cliente.

Algunos de esos aspectos claves son la justicia interactiva y la justicia distributiva, las cuales constituyen predictores de la satisfacción post-recuperación al determinar el nivel de confianza y compromiso del cliente con la marca, que en caso de ser negativos pueden llevar a un boca a boca negativo (Weun, Beatty, & Jones, 2004).

En general, entre mayor sea la gravedad en la falla del servicio y mayor sea la relevancia de marca, mayores son las expectativas del cliente. Por tanto, es muy

importante que se busque generar el máximo impacto positivo en el cliente logrando que tenga una muy buena percepción de justicia durante el proceso de recuperación.

La literatura muestra que desde la perspectiva de recuperación de un servicio, la justicia distributiva refleja la percepción de equidad del resultado tangible de la recuperación del servicio, mientras que la justicia interactiva refleja la forma en que el cliente es tratado durante el proceso de recuperación del servicio (Weun, Beatty, & Jones, 2004). Por esta razón, el protocolo debe propender por alcanzar altos niveles de satisfacción permitiendo que el cliente perciba que está bien mejor compensado con respecto a su expectativa.

A continuación se presenta un modelo de protocolo sugerido para atender futuras fallas en el servicio:

1. Recepción de la queja:

- Escuchar activa y pacientemente al cliente sin importar su estado emocional ni el tiempo que tomen sus explicaciones.
- Mostrar empatía genuina por el problema que presenta el cliente.

- Ofrecer disculpas al cliente por el impase presentado.
- Mostrarle al cliente que la empresa lo valora como persona, no sólo como comprador y que se tiene total interés de remediar su situación.

2. Plantearle de inmediato un plan de acción al cliente.

- Indicarle al cliente que el tema será analizado en detalle por el departamento de calidad para tomar una medida correctiva ante la falla.
- Ofrecer al cliente una solución inmediata a su problema reponiendo el producto en su ubicación e indagar por posibles opciones que el cliente esté considerando.

3. Identificar el tipo de cliente.

- Si el cliente es de industria, mayorista o minorista, reportar al área comercial encargada para que se tenga una comunicación personal del equipo de ventas y ofrecer un descuento adicional o una bonificación extra por la falla presentada, teniendo en cuenta las opciones que dio el cliente si las hay.
- Si el cliente es un consumidor final crear una anqueta de productos Tesa que sumada a los productos que se deban devolver, le brinden al cliente solución a otras necesidades

adhesivas. También es necesario considerar las opciones de solución que dio el cliente si las hay.

4. Enviar la compensación física al cliente acompañada de una carta.
  - Esta compensación debe enviarse en no más de dos días después de puesta la queja a servicio al cliente y debe ir acompañada por una carta en la que se ofrezca disculpas, se exalte al consumidor y se explique el plan de acción que evitará la falla en el futuro.
5. Seguimiento al cliente
  - Hacerle seguimiento al cliente para conocer cómo se siente acerca de la solución y asegurarse que el problema haya sido resuelto a satisfacción.

Todo este protocolo debe estar en línea con acciones de revisión y mejora por parte del equipo involucrado en la solución del problema de raíz.

## **2. ¿Qué habría hecho usted de forma diferente para hacer frente a:**

### **a. Posibles riesgos de productos agotados?**

**R/:** Como se expuso en el caso, el proceso productivo de Pega Stic® está dividido en cuatro diferentes etapas que corresponden a i) la fabricación de partes plásticas, ii) llenado de Pega Stic®, iii) empaque final y iv) procesos logísticos

(almacenamiento, alistamiento y despacho). Cada una de estas etapas se hace de forma independiente por empresas aliadas de Tesa. El lector podría proponer juntar dos de las cuatro etapas, por ejemplo que los servicios de empaque brindados por Innovamos S.A. se realizaran dentro de las instalaciones de Tercerizamos S.A.S. con el objetivo de minimizar tiempos de conversión del Pega Stic® y tener de una forma más ágil producto disponible para llevarlo a La Bodega Ltda. y de esta manera disminuir los riesgos de productos agotados.

Otra opción para hacer frente a posibles riesgos de productos agotados, es establecer inventarios de seguridad. Los inventarios de seguridad, consisten en establecer un volumen de existencias por encima de lo que regularmente vamos a necesitar, de esta manera se puede hacer frente a las variaciones de la demanda y/o a novedades asociadas a la recepción de los pedidos, por ejemplo, los tiempos de entrega de la mercancía (Parra, 2005). En el caso de Pega Stic® se puede considerar establecer stocks de seguridad, en particular para las temporadas escolares, en donde hay una alta volatilidad de la demanda.

#### **b. Deterioro de los índices de servicio?**

R/: A lo largo del caso se expuso el enfoque marcado de Tesa hacia el servicio al cliente, lo cual basado en la literatura, es un factor clave que protege a las organizaciones cuando ocurren fallas en el servicio. La cantidad de encuentros con

el cliente en el pasado (nivel de interacción) y la calidad del desempeño del servicio determinan las expectativas de continuidad de las relaciones del cliente con la empresa, pues al tener mayor contacto en el pasado y percibir un alto nivel de servicio, el cliente asocia un menor riesgo de falla (Hess, Ganesan, & Klein, 2003). Es decir, que aquéllas empresas que se enfocan en un excelente nivel de servicio, les es más fácil recuperar la confianza de sus clientes cuando han fallado.

Con base en lo anterior, lo que podría haber hecho Tesa durante la novedad presentada en el servicio, es disminuir la incertidumbre del cliente, compartiendo de primera mano los diferentes planes de acción llevados a cabo y hacerle sentir participe de la solución a la novedad presentada. Al incluir al cliente en el protocolo de recuperación, el cliente percibe una mayor confianza y su lealtad se refuerza, facilitando el proceso de recuperación y potencializando el efecto que produce un excelente servicio al cliente.

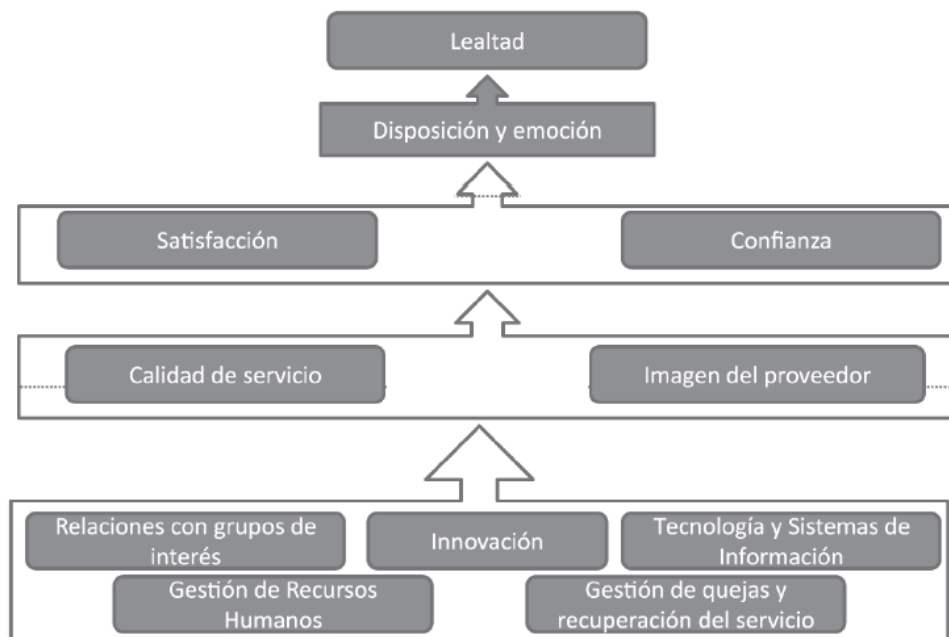
**3. ¿Cuál cree que fue el efecto de la relevancia y fortaleza de la marca Pega Stic® en el esfuerzo de la recuperación de la falla?**

R/: El lector podría anticiparse a afirmar que la relevancia y fortaleza de la marca Pega Stic® podrían haber incidido en los esfuerzos de la recuperación de la falla y que de una u otra manera, ser la marca líder del mercado de pegantes le facilitó la tarea a Tesa en la recuperación del servicio, sin embargo, esta anticipada afirmación

no es del todo cierta. Entonces ¿qué pudo realmente facilitar los esfuerzos de la compañía para recuperar el servicio? La respuesta es la lealtad que el consumidor tiene hacia la marca, lo cual es el determinante principal de la comprensión del consumidor ante una falla en el servicio, por lo tanto el poder de la marca en sí misma no evita que los consumidores abandonen un producto o un servicio, o que no sean exigentes con la marca que les ha fallado. (Baptista de Carrasco & León de Alvarez, 2009).

La importancia de la lealtad se resume en la siguiente ilustración:

### Factores y relaciones condicionantes de la lealtad



Fuente: Baptista de Carrasco & León de Alvarez, 2009



Esta figura resume aspectos relevantes a considerar y es que la base para generar lealtad no es simplemente la fortaleza de una marca, sino que las bases son cimentadas en la forma como se cultivan relaciones con grupos de interés (como distribuidores y otros canales de venta), la innovación que brinda la compañía a través de los productos, el efecto multiplicador de un recurso humano interno con un excelente servicio al cliente externo, una gestión adecuada de las quejas y la recuperación de servicio, y un eficiente uso de la tecnología y los sistemas de información, pues es el puente de comunicación entre la compañía y los clientes. Esta robusta base, cimienta y determina la imagen y la fortaleza de una marca, y la percepción de calidad de servicio que tiene el cliente de la compañía. A su vez, la imagen corporativa y el servicio fundamentan la satisfacción y la confianza, lo que finalmente se traducirá en la lealtad del consumidor (Baptista de Carrasco & León de Alvarez, 2009).

En este mismo orden de ideas, se debe considerar que la ausencia de alternativas atractivas en el mercado, es decir, cuando el proveedor actual se percibe como mejor que el de las alternativas disponibles, puede aumentar la dependencia del cliente hacia su proveedor actual, sin embargo, el abandono o permanencia de un cliente después de una falla no está definido solamente por lo atractivo de las otras alternativas que tenga, sino también que otras variables como las barreras al cambio (el coste para el cliente de cambiarse de proveedor), la (in) satisfacción con la respuesta al fallo y la antigüedad de la relación, son determinantes de la exigencia

del cliente ante la falla y su decisión de permanencia o abandono (Varela, Vázquez, & Iglesias, 2009).

Adicionalmente, la fidelidad de los clientes está determinada no solamente por la imagen de compañía, sino también la calidad en el servicio, la satisfacción y la confianza, son importantes a la hora de fidelizar un cliente (Pamies, 2004).

En conclusión, la fortaleza de la marca Pega Stic® sí es una variable importante que impacta en la recuperación del servicio, pero la relevancia de la marca en sí misma no garantiza que el cliente no abandone el producto, pues la fortaleza de la marca debe estar acompañada de otras variables que hacen que el cliente sea leal a la marca y es la lealtad el verdadero determinante de lo fácil o difícil que puede ser para una compañía recuperarse de un fallo en su servicio. Lo anterior demuestra, que el protocolo de recuperación de servicio que implementó Tesa fue realmente efectivo, pues fue la lealtad la que se potencializó con todo el plan ejecutado que unido a la relevancia de la marca Pega Stic®, hicieron que la compañía percibiera un crecimiento en sus ventas y un evento que podría catalogarse como negativo y no deseado, se convirtió en una oportunidad para re-potencializar, reestructurar y renovar los procesos más importantes inherentes a la marca.

## Bibliografía

- Baptista de Carrasco, M., & León de Alvarez, M. (2009). *Lealtad de marca y factores condicionantes*. *Visión Gerencial*, 1(1), 24-36.
- Castillo, J. A. (2007). *Inyección de termoplásticos*. Obtenido de [www.mailxmail.com/curso-inyeccion-termoplaStic®os/molde-mantenimiento](http://www.mailxmail.com/curso-inyeccion-termoplaStic®os/molde-mantenimiento)
- Hart, C., Heskett, J., & Sasser, W. (1990). *The profitable art of service recovery*. *Harvard Business Review*, 68(4), 148-156.
- Hess, R. L., Ganesan, S., & Klein, N. M. (2003). *Service failure and recovery: The impact of relationship factors on customer satisfaction*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(2), 127-145.
- McCollough, M. A., Berry, L. L., & Yadav, M. S. (2000). *An empirical investigation of customer satisfaction after service failure and recovery*. *Journal of Service Research*, 3(2), 121-137.
- Pamies, D. (2004). *De la calidad del servicio a la fidelidad del cliente*. Madrid, España: ESIC.
- Parra, F. (2005). *Gestión de stocks*. Madrid, España: ESIC.
- Stauss, B., & Friege, C. (1999). *Regaining service customers: Costs and benefits of regain management*. *Journal of Service Research*, 1(4), 347-361.
- Varela, C., Vázquez, R., & Iglesias, V. (2009). *Comportamiento de abono de la relación de un cliente con la empresa en un contexto de fallo y recuperación del servicio*. *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresa*, 40(1), 143-170.
- Weun, S., Beatty, S. E., & Jones, M. A. (2004). *The impact of service failure severity on service recovery evaluations and post-recovery relationships*. *Journal of Services Marketing*, 18(2), 133 - 146.