



Trabajo de Licenciatura en Administración de  
Empresas

EL PODER DE LAS MARCAS:

**ESTRATEGIAS DE MARCAS LIDERES  
FRENTE A LA ACTUAL CRISIS  
ARGENTINA**

Autor: Leticia Munrabá, legajo: 11147  
Mentor: Roberto Serra

Buenos Aires, mayo de 2003

## Resumen (Abstract)

La Argentina comenzó el 2002 sumida en una de las peores crisis de la última década. Crisis en los ámbitos social, económico y político, caracterizada por un alto grado de incertidumbre respecto del futuro del país. La pérdida de la confianza a principios de 2002 fue el efecto más visible de la ruptura de la economía. La devaluación del peso en enero de ese año dio un vuelco a los hábitos de consumo de los argentinos. Sin embargo, luego de un 2002 teñido de incertidumbre, el consumidor argentino terminó el año más acomodado a la nueva realidad económica y con mayor optimismo. El 2003 encontró un consumidor más austero y racional. Este cambio en el consumidor implicó un gran desafío para las marcas líderes. Debieron adaptarse a un escenario nuevo en el cual muchos clientes privilegiaban el precio antes que comodidad, prestigio y costumbre.

Para la realización del siguiente trabajo se hizo un seguimiento de las publicaciones periodísticas sobre la crisis argentina en especial en relación con los cambios de hábitos de consumo y conducta de los argentinos desde junio de 2002 hasta el presente. La investigación implicó también la lectura de material teórico sobre marcas, realización de encuestas a consumidores, entrevistas a profesionales y la lectura tanto de textos teóricos como informes periodísticos, diarios y revistas. Se analiza la estrategia de La Serenísima, en particular de su marca de yogur entero Yogurísimo. Además se plantean recomendaciones generales para marcas líderes que enfrentan la crisis local. Finalmente se llegará a la conclusión de que toda crisis presenta oportunidades. La crisis argentina presenta a las marcas líderes la oportunidad de ganar mercado a través del entendimiento, acompañamiento del consumidor de clase media acostumbrado a comprar primeras marcas y que tras la crisis debió empezar a mirar precios. Aquellas marcas que entendieron rápidamente las reglas del juego, captaron y satisficieron la necesidad del consumidor de seguir accediendo a las marcas líderes sin tener que pagar de más, hoy no solo sobreviven a la crisis sino que salen fortalecidos de la misma. ¿Cuál es entonces la estrategia a seguir por las marcas líderes? No existe una única acción a aplicar en sus estrategias sino que estas deben ser integrales, nutrirse de varios puntos clave dependiendo de su misión, visión y posicionamiento y atendiendo constantemente a las necesidades de los consumidores.

Palabras clave: crisis, marca, marca líder, estrategia, posicionamiento, *core competences*, diferenciación, competitividad sustentable.

## Indice

<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
1.1 PROBLEMÁTICA	1
1.2 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	3
1.3 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	3
1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.5 VIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.6 CONSECUENCIAS DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.7 PROBLEMAS Y LIMITACIONES	5
1.8 DEFINICIONES DE TÉRMINOS	6
1.9 MARCO TEÓRICO	8
1.10 DEFINICIÓN DEL TIPO DE INVESTIGACIÓN A REALIZAR	10
1.11 HIPÓTESIS	11
1.12 GUÍA DE LECTURA	11
<b>PARTE I CONTEXTO ACTUAL ARGENTINO</b>	<b>15</b>
<b>2. CAPÍTULO I: CRISIS</b>	<b>16</b>
<b>3. CAPÍTULO II: NUEVAS TENDENCIAS</b>	<b>21</b>
3.1 CONSUMO BÁSICO	21
3.2 CAMBIO DE HÁBITOS	22
<b>4. CAPÍTULO III: OPORTUNIDADES Y AMENAZAS</b>	<b>27</b>
<b>PARTE II MARCAS</b>	<b>31</b>
<b>5. CAPÍTULO IV: QUÉ ES UNA MARCA</b>	<b>32</b>
5.1 DEFINICIÓN DE MARCA	32
5.2 LA IDENTIDAD DE UNA MARCA	32
5.3 FUNCIONES DE LA MARCA	33
5.4 TERRITORIO Y LENGUAJE DE UNA MARCA	34
<b>6. CAPÍTULO V: SENSIBILIDAD A LAS MARCAS</b>	<b>36</b>
6.1 DEFINICIÓN DE SENSIBILIDAD A LA MARCA	36
6.2 ATRACTIVO DE MARCA	36
6.3 DESAFÍOS DE LA SENSIBILIDAD A LAS MARCAS	38
6.3.1 Marcas Privadas	38
<b>7. CAPÍTULO VI: PAPEL DE LAS MARCAS EN EL PROCESO DE COMPRA DE LOS CLIENTES</b>	<b>41</b>
7.1 COMPORTAMIENTO DE COMPRA	41
7.2 RESPUESTAS DEL CONSUMIDOR A LAS ACCIONES DE MARKETING DE LAS EMPRESAS	41
<b>8. CAPÍTULO VII: CALIDAD Y DIFERENCIACIÓN</b>	<b>43</b>
8.1 DIFERENCIACIÓN	43
8.2 CALIDAD	44
<b>9. CAPÍTULO VIII: POSICIONAMIENTO MARCARIO</b>	<b>47</b>

**PARTE III ESTRATEGIA** **50**

---

<b>10. CAPÍTULO IX: CASO PARTICULAR: LA SERENÍSIMA - YOGURÍSIMO</b>	<b>51</b>
10.1 POLÍTICA DE MARCAS	52
10.2 ESCENARIO POST DEVALUACIÓN	53
10.3 DIFERENCIAS PUNTUALES DE PRODUCTO Y POSICIONAMIENTO RESPECTO DE OTRAS MARCAS	55
10.4 EL PRODUCTO	57
10.5 EL CONSUMO	57
10.6 EL COMERCIO EXTERIOR	58
10.7 EL MERCADO	58
10.8 DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTOS	58
10.9 YOGURÍSIMO	60
10.10 ANÁLISIS DE LA OFERTA	60
10.10.1 Cinco fuerzas de Porter	60
10.10.2 Sexta fuerza	62
10.10.3 Fuerza 10X	63
10.10.4 Barreras de entrada y de salida	63
10.11 ANÁLISIS DE LA DEMANDA	65
10.11.1 Resultados provenientes de la investigación de mercado	65
10.12 ESTRATEGIA DE YOGURÍSIMO	68
10.12.1 Matriz de estrategias genéricas	68
10.12.2 Grilla actitudinal de la demanda	69
10.12.3 Matriz del corredor	70
10.12.4 Estrategia	70
10.12.5 Tácticas	71
10.12.6 Core competences	71
10.12.7 Trayectoria estratégica	72
<b>11. CAPÍTULO X: RECOMENDACIONES PARA MARCAS LÍDERES</b>	<b>76</b>

**PARTE IV CONCLUSIONES** **81**

---

<b>12. CAPÍTULO XI: CONCLUSIONES</b>	<b>82</b>
<b>13. BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>86</b>
<b>14. GLOSARIO</b>	<b>90</b>
<b>APÉNDICE I: PRO LOGO</b>	<b>92</b>
<b>ANEXO I: ENCUESTA DE SENSIBILIDAD A LAS MARCAS DE YOGUR</b>	<b>97</b>
<b>ANEXO II: ENTREVISTA</b>	<b>100</b>

## Introducción

### Problemática

Todos los días los consumidores se enfrentan a varias marcas, ya sea en una góndola de supermercado, en un local de venta minorista o a través de comerciales en la vía pública, radio, televisión, diarios, revistas, etc. Constantemente evalúan varias marcas y eligen en función de sus gustos, necesidades y preferencias.

Las marcas son herramientas con las cuales las empresas buscan generar integración con sus consumidores. Los clientes serán leales a una marca si esta les otorga una mayor satisfacción o relación satisfacción / costo. Es decir que la marca se mantiene siempre y cuando genere valor agregado a los ojos del cliente. Las empresas que consideran a su marca un activo de gran importancia están constantemente buscando generar valor añadido puesto que no es algo que se consiga de una vez y para siempre.

Por un lado, el progreso en las prestaciones del producto o servicio incrementa el nivel de exigencias de los compradores cambiando sus preferencias constantemente. Por el otro, cuando una marca introduce una innovación, crea una presión para las otras marcas que deben adaptarse. En una era donde el cambio es la norma, solo sobreviven las empresas que son capaces no solo de adaptarse al cambio sino también de producirlo.

“La marca es la memoria del producto. Es el recuerdo acumulado de las impresiones extraídas por el consumidor tras el uso del producto. La marca crea un cierto nivel de expectativas en el consumidor, nivel heredado de los productos firmados por esa marca” (Aaker, 1996: 9). Si el producto o servicio no satisface tales expectativas, es probable que no vuelva a ser elegido por el consumidor y la imagen de la marca se vea perjudicada.

Las marcas proveen una garantía de calidad y confianza. Cuando un consumidor reelige una marca espera que esta cuente -como mínimo- con los mismos atributos que la vez anterior. Pero nunca menos. Es por eso que las empresas enfrentan un gran desafío en vigilar constantemente la uniformidad y calidad de los procesos a fin de obtener no solo productos o servicios homogéneos sino cada vez mejores.

Hoy las empresas que buscan vender en función de su marca en la Argentina enfrentan un gran desafío. Por un lado, la seria crisis económica y social que afecta al país está cambiando los hábitos de compra de los consumidores. Según un estudio publicado por el diario Clarín (30/06/02) el 75% de los consumidores hoy elige en función de las promociones y ofertas mientras que antes lo hacía por marca y variedad. Por el otro, la devaluación ha incrementado el costo de los insumos tanto importados como nacionales. Esto significa que a las empresas les han aumentado los costos en un momento en que los consumidores priorizan los precios bajos. Dado que a través de las marcas las empresas buscan atraer a los consumidores, deben tener mucho cuidado con su política de precios actual. Hoy existe una mayor sensibilidad hacia variaciones de precios que hace un año resultaban prácticamente “imperceptibles”.

Otras tendencias que están surgiendo a partir de la crisis muestran cambios en los canales de distribución. Los consumidores de los sectores ABC1 eligen cada vez más los negocios que ofrecen precios bajos, llamados hard discount, y las personas de estatutos socioeconómicos inferiores optan por los canales informales, como las ferias, puestos callejeros y centros de trueque.

Las marcas son tan valiosas como vulnerables para una compañía, es por eso que deben ser sostenidas y cuidadas. Una campaña de comercialización fallida, un aumento de precios inesperado o injustificado a los ojos del consumidor puede ser fatal. Es decir puede significar la pérdida de ese cliente como de otros al que este le contara lo sucedido.

En este contexto, ¿Qué pasa con las marcas?

Los consumidores siempre necesitarán marcas. Las marcas líderes se enfrentan a serias dificultades para mantener la base de clientes existente. Cada vez son más los consumidores “de siempre” que se pasan a segundas marcas por razones de precio por sobre la calidad, lo que significa que muchos de los vínculos conocidos son reevaluados. El marketing de la crisis no debe enfocarse solamente en sobrevivir sino que debe concentrarse en mantener su valor conjugando dos equilibrios simultáneos: a) entre el consumidor que es el primero que está en crisis, que reclama gratificación pero se asusta ante la sola idea de gasto = despilfarro, y b) tratar de no perder volumen ni market share en

el corto plazo ya que en el mediano/ largo plazo se espera la recuperación del mercado y consecuentemente mayores demandas de servicio, valor agregado, innovación y branding.

### Objetivos de investigación

La presente investigación busca contribuir a la comprensión del comportamiento del consumidor frente a la actual crisis argentina así como al desempeño de las marcas líderes frente a la misma.

Los objetivos de la investigación son los siguientes:

- ✓ Analizar el contexto actual, sus oportunidades y amenazas
- ✓ Indagar sobre el comportamiento de los consumidores frente a la crisis
- ✓ Estudiar la importancia de las marcas en la mente de los consumidores
- ✓ Sugerir estrategias posibles para las marcas líderes

A fin de cumplir con los objetivos planteados se estudiará la sensibilidad del consumidor argentino frente a las marcas, el desafío de las marcas líderes argentinas frente a la crisis; los comportamientos de compra; calidad y diferenciación y el posicionamiento marcario. Además se investigará acerca de los nuevos hábitos de compra y tendencias surgidos a partir de la crisis; las oportunidades y amenazas que el actual contexto plantea en particular para las marcas líderes. A fin de llevar el estudio a un nivel de mayor detalle, se incluirá una investigación sobre el caso de La Serenísima respecto de su marca de yogur entero *Yogurísimo*. También se incluirán breves recomendaciones para marcas líderes a nivel general.

### Pregunta de investigación

**Pregunta** Dada la severa crisis social, política y económica que enfrenta la Argentina, la disminución de los ingresos reales de la población y el contexto inflacionario ¿Cuál es la estrategia a seguir por las marcas líderes?

### Justificación de la investigación

El motivo principal de la elección del tema de investigación fue la inquietud personal del investigador. Se comenzó a pensar el tema en junio de 2002. Frente a la aguda crisis que

vivía la Argentina se presentaba el interrogante de que pasaría con las marcas que apuntaban a segmentos que día a día se iban achicando.

A partir de publicaciones periodísticas se descubrió que el yogur y las galletitas eran dos productos cuyo consumo se había visto afectado en forma no homogénea frente a la crisis. Es decir que mientras que algunos segmentos los seguían consumiendo, para otros habían dejado de ser productos cotidianos para convertirse casi en lujos. Consumidores que antes se ubicaban en el segmento ABC1, a partir de la crisis se ubicaron en segmentos mas bajos. Es decir que las empresas de yogur y galletitas se encontraban con que su *target* market se reducía. Se decidió entonces investigar sobre el yogur. Para su análisis en detalle se eligió la marca de yogur La Serenísima puesto que para un gran porcentaje de consumidores del segmento ABC1 el yogur es sinónimo de La Serenísima. Dentro de las marcas de yogur de la mencionada marca se eligió Yogurísimo, dirigido principalmente a grandes y chicos que buscan una alimentación saludable, debido a que parecía mas sustituible que la marca Ser, light para personas que cuidan su silueta, puesto que este grupo de personas suele sustituir los alimentos light con menor facilidad. Es decir entonces que Yogurísimo se enfrentaría a una mayor amenaza que Ser frente a la crisis.

El valor potencial de la investigación puede medirse a partir de los siguientes criterios:

- a) Conveniencia: el estudio es útil para la comprensión del escenario argentino actual, del comportamiento del consumidor frente a la crisis local y del desempeño posible de las marcas líderes.
- b) Relevancia social: la investigación puede ayudar a marcas líderes que no han podido definir una estrategia exitosa frente a la crisis. También como presentación de una “foto” de la crisis desatada a fines de 2001 que pueda servir como referencia en futuros estudios o consultas sobre temas relacionados.
- c) Implicaciones prácticas: el estudio puede ser útil para marcas líderes que busquen adecuar su performance a los nuevos gustos, necesidades y hábitos de consumo de los argentinos. Además comprueba que las crisis no sólo presentan amenazas sino también grandes oportunidades.



### Viabilidad de la investigación

Para la realización de la presente investigación no son necesarios grandes recursos económicos ni contactos empresariales o políticos. Basta con contar con:

- 1) La dedicación, tiempo, acceso y recolección periódica de fuentes que presenten datos actuales sobre el consumo y los cambios de hábitos.
- 2) Acceso a una biblioteca que cuente con material teórico sobre marcas.
- 3) Conocimientos de marketing y de realización de encuestas a fin de profundizar el estudio sobre el comportamiento del consumidor.

Además la realización de entrevistas a profesionales a cargo de marcas puede servir para ver mas de cerca la estrategia de alguna marca. Sin embargo no es condición indispensable para llevar a cabo la investigación.

### Consecuencias de la investigación

La investigación no presenta consecuencias perjudiciales o negativas para ningún actor del escenario actual. Todo lo contrario, las consecuencias de la misma solo alientan su realización a fin de presentar resultados que puedan servir como material de consulta tanto en el presente como en el futuro.

### Problemas y limitaciones

En la búsqueda de datos para la investigación se presentaron las siguientes dificultades:

× Los índices de precios, inflación, desocupación y el panorama político y económico fueron cambiando durante la realización del trabajo. Se comenzó a recolectar información en junio de 2002. Gran parte de esa información fue desactualizandose con el correr del tiempo. Lo mismo ocurrió a medida que se fue elaborando el trabajo. Varias veces debieron corregirse índices o el panorama político ya que en especial este último cambia frecuentemente.

× El ministerio de Economía de la Nación no contaba con información actualizada respecto al mercado de yogur. La información “mas reciente” disponible correspondía a principios de 2001. Claramente hay un abismo entre aquella época y la crisis actual. Se decidió entonces manejarse con datos publicados en diarios e internet.

× A fin de conocer la opinión de la gente sobre el mercado de yogur se realizaron encuestas a consumidores en las salidas de supermercados, hipermercados y minimercados. Debido a que mucha gente no estaba dispuesta contestar la encuesta, la confección de las mismas tomó más tiempo del planeado.

× En la entrevista realizada a Sergio Alvarez, director de Supply Chain de Danone Argentina, no se pudo acceder a información estratégica ya que es considerada confidencial por la empresa. Es decir que varias de las preguntas planteadas no fueron contestadas por el entrevistado.

× No se pudo realizar una entrevista al brand manager de Yogurísimo debido a que no tenía disponibilidad durante un par de meses para entrevistas. La disponibilidad de esta persona comenzaba una vez finalizado el plazo para entregar el trabajo de graduación. Es por ello que el análisis de la marca se hizo a partir de la entrevista realizada a Sergio Alvarez e investigación y conclusiones del investigador.

### Definiciones de términos

Para el abordaje de este estudio será necesario dejar en claro algunos conceptos clave:

*Crisis* : cambio importante en el desarrollo de un proceso histórico. Situación complicada o dificultosa.

*Marca*: “La marca es la memoria del producto. Es el recuerdo acumulado de las impresiones extraídas por el consumidor tras el uso del producto. La marca crea un cierto nivel de expectativas en el consumidor, nivel heredado de los productos firmados por esa marca” (Aaker, 1996: 9). La marca no es solo una identidad, sino – y más importante- es proveedora de experiencias.

*Marcas líderes:* Son aquellas que tienen especificaciones y diferenciación percibida equilibrada dentro de un grado importante, aunque no el máximo. (La diferenciación percibida es un promedio ponderado de la integración de especificaciones + suprafuncionalidad). (Serra, et al., 2000: 172)

*Competitividad sustentable:* es posible medirla a través de tres variables:

- (1) rentabilidad sustentable
- (2) crecimiento sostenido
- (3) satisfacción de clientes

*Éxito de una firma:* se tomará como medida de éxito la competitividad sustentable, es decir que aquellas firmas que alcancen la competitividad sustentable serán consideradas exitosas.

*Estrategia:* objetivos, opciones y búsqueda permanente de caminos o trayectorias alternativas alineadas con la visión y el posicionamiento, que se adecuan a la evolución del entorno. La estrategia esta formada por los objetivos a lograr y los caminos o trayectorias alternativas para alcanzarlos. (Serra et al., 2000: 208).

*Marketing relacional:* Para subsistir en mercados dinámicos, las compañías deberán establecer estrategias que puedan sobrevivir a cambios en el entorno. Para ello, necesitan entender con claridad la estructura del mercado, desarrollar relaciones con proveedores, distribuidores, inversores, clientes y otras personas y compañías clave del mercado. Los cambios en el ambiente pueden alterar rápidamente los precios y las tecnologías, pero las relaciones sólidas pueden durar toda una vida. (McKenna, 1994: 89)

*Experimental marketing:* En la actualidad los consumidores toman las características funcionales y beneficios de los productos como dado. Desean campañas de comunicación y de marketing que alteren sus sentidos. El grado en el que una compañía es capaz de entregar la experiencia deseada al consumidor, va a determinar su éxito en el mercado global. Cuatro características que distinguen al *experimental marketing* del *traditional marketing* son:

- (1) Focus en experiencias del consumidor.

- (2) Examen de la situación de consumo, las experiencias durante el consumo son determinantes para la satisfacción del cliente y su integración con la marca.
- (3) El consumidor es un ser racional y emocional
- (4) Métodos y herramientas no atados a ninguna ideología en particular.

*Diferenciación.* es lo que hace único a un producto o servicio. Una estrategia basada en diferenciación se concentra en crear características percibidas como únicas por los consumidores.

*Core competence:* es una habilidad esencial y diferenciadora de la empresa que reúne las siguientes características: es una actividad que permite el ingreso a diferentes mercados, es una habilidad apreciada por los consumidores y difícil de apreciar por los competidores.

*Misión:* tiene una fuerte relación con los valores intrínsecos de los miembros de una empresa y que estos están dispuestos a defender más allá de las trayectorias de la estrategia. Implica determinar fronteras no para definir un negocio en particular sino para otorgar máxima libertad a las personas de poder tomar decisiones de cualquier tipo en el futuro. (Serra et al., 2000: 161)

*Visión:* es la expresión dinámica más profunda del futuro que los miembros de una empresa quieren crear en conjunto. (Serra et al., 2000: 163)

*Posicionamiento marcario:* es el lugar que una marca tiene en la mente de los actores clave.

## Marco Teórico

### 1) Búsqueda, selección y revisión de bibliografía

El primer paso fue la búsqueda, detección, revisión, selección y consulta de bibliografía acerca de marcas, esto incluye tanto libros como trabajos de graduación anteriores referentes al tema. Simultáneamente se fue recolectando información pertinente sobre el contexto actual y nuevas tendencias y hábitos en los consumidores que pudiesen publicarse en diarios y revistas de actualidad, páginas de Internet.

## 2) Desarrollo y adopción de perspectivas teóricas

El segundo paso fue el desarrollo y adopción de perspectivas teóricas. En cuanto al material teórico sobre marcas, existe una amplia bibliografía. Se siguió principalmente las posturas de:

- ✓ David Aaker con su libro “El éxito de tu producto está en la marca”
- ✓ Roberto Serra Roberto, Jorge Iriarte y Guillermo LeFosse con su libro “El nuevo juego de los negocios: los ganadores no son los mejores sino los que dominan el juego”

Debido a que la crisis actual es un fenómeno relativamente nuevo y con características que le son propias y la hacen diferentes de otras crisis pasadas, no hay mucha bibliografía referente al tema. En este respecto se desarrolló una perspectiva personal. A fin de profundizar el estudio se investigó el caso particular de la marca La Serenísima y su marca de yogur entero Yogurísimo. Para ello se realizó una entrevista semi-estructurada a Sergio Alvarez, director de Supply Chain de Danone Argentina. La misma se realizó sobre la base del cuestionario tentativo que consta en el anexo II. El objetivo de la misma fue, en primer lugar, informarse en detalle acerca de la situación actual de la marca y el impacto de la crisis sobre la misma. Y más en profundidad, conocer acerca de las alternativas que se plantean para el manejo de Yogurísimo en el contexto actual. La información aportada por la entrevista (cuyos texto no se encuentra desgravado debido a un expreso pedido del entrevistado de destruir la cinta de grabación tras la entrevista) fue sujeta a un análisis personal ex post, a los efectos de trasladar la información al análisis estratégico de la marca.

Con el objetivo de conocer el mercado de yogur se realizaron encuestas personales en las salidas de los supermercados, hipermercados y minoristas a consumidores a cargo de la compra o decisión de compra de la canasta familiar. En cuanto a la selección de la muestra fue de tipo no probabilística ya que son de interés los consumidores con un determinado perfil bien marcado. Ya que la encuesta es no probabilística no puede determinarse su margen de error. La población estudiada pertenece a los segmentos ABC1 puesto que es el *target* primario de la marca en cuestión. La muestra fue de 120 casos y se realizó en el barrio de Palermo. Los locales en los que se realizó la encuesta fueron:

Los supermercados:

- ✓ Norte (sucursal Raul Scalabrini Ortiz 3128)
- ✓ Disco (sucursal Jerónimo Salguero 2727)

Los hipermercados:

- ✓ Carrefour (sucursal Jerónimo Salguero 3212)
- ✓ Jumbo (sucursal Palermo Bullrich 345)

Los minimercados:

- ✓ Super Top (Juncal 3437)
- ✓ Golden (Julian Alvarez 2661)

Las preguntas fueron cerradas. El vocabulario sencillo y sin palabras ambiguas que pudieran despertar confusión o malos entendidos en el encuestado.

En primer lugar se le informaba al encuestado el objeto de estudio de la encuesta de modo éste conozca cual será la utilidad que se le dará a su información.

La encuesta (que consta en el Anexo I) comenzaba con una pregunta que permite discriminar entre quien califica para la encuesta y quien no.

Es decir que para la realización de este trabajo se utilizaron fuentes primarias y secundarias. Siendo las primeras encuestas y entrevistas, libros, diarios, revistas y material de internet de primera mano y las segundas otros libros y publicaciones de revistas e internet con compilaciones, resúmenes de información de primera mano.

#### Definición del tipo de investigación a realizar

La investigación es de tipo exploratoria ya que el fenómeno a estudiar ha sido poco estudiado con anterioridad debido a ser una temática actual. Si bien existe literatura sobre marcas líderes y su relación con las crisis económicas, las características de la crisis actual (política, económica, judicial y social) hacen de esta una situación única y diferente a las demás, con fenómenos y comportamientos nuevos que no se adaptan a lo planteado en literaturas anteriores. De la misma manera, no hay datos actuales disponibles sobre el

mercado del yogur, razón por la cual se utilizaron datos obtenidos a partir de una encuesta realizada por el investigador.

Este tipo de investigación es útil para familiarizarse con un fenómeno relativamente nuevo: la estrategia de las marcas líderes en respuesta a los nuevos comportamientos de los consumidores frente a la actual crisis argentina.

### Hipótesis

Por tratarse de un estudio exploratorio, no pueden establecerse hipótesis ya que no puede afirmarse algo que apenas va a ser explorado. Como se mencionó recientemente el fenómeno a estudiar es relativamente nuevo y por tanto se carece de información suficiente para establecer hipótesis. Sin embargo, si es posible esbozar proposiciones.

**Proposición 1** Dado que la estrategia de las marcas líderes se centra en ofrecer productos o servicios de buena calidad, no es una alternativa recomendable competir por precio con las segundas marcas.

**Proposición 2** Las marcas líderes continuarán invirtiendo en investigación y desarrollo, haciendo énfasis en la innovación constante a fin de consolidarse frente a competidores debilitados por la crisis.

**Proposición 3** A fin de mantener su base de consumidores, las marcas líderes apelarán a estrategias *integrales* que incluyan marketing relacional para estar más cerca del consumidor en este momento de crisis. Acompañándolo y entendiéndolo.

### Guía de Lectura

#### **Parte I: Contexto actual Argentino**

Esta sección da un panorama general de la Argentina a partir de diciembre de 2001.

*Capítulo I: Crisis.* En este capítulo se define el concepto de crisis y se exponen los distintos niveles de crisis que afectan al país en especial a partir de diciembre de 2001.

Crisis social, económica, política y legal.

*Capítulo II: Nuevas tendencias.* La devaluación del peso dio un vuelco a los hábitos de consumo de los argentinos. En este capítulo se mencionan los nuevos comportamientos del consumidor frente a la crisis y se presenta un breve resumen de los mayores aumentos y caídas de la demanda de distintos productos / servicios a partir del nuevo contexto.

*Capítulo III: Oportunidades y Amenazas.* Todo escenario presenta tanto amenazas como oportunidades para sus actores. Para actuar exitosamente en el nuevo contexto es necesario conocer el terreno de juego. En este capítulo se mencionan tanto a nivel macroeconómico como microeconómico las oportunidades y amenazas para los *players* de la economía local.

## **Parte II: Marcas**

Esta sección contiene los conceptos teóricos necesarios para analizar tanto a una marca como a sus consumidores.

*Capítulo IV: Qué es una marca.* A fin de que el lector conozca los conceptos teóricos tomados por el investigador se detallan en este capítulo algunos conceptos fundamentales relacionados con la marca. En primer lugar se define el concepto de marca, luego se desarrollan los conceptos de identidad, funciones, territorio y misión de una marca.

*Capítulo V: Sensibilidad a las marcas.* A fin de medir la sensibilidad a las marcas por parte de los consumidores, es necesario en primer lugar definir su concepto de modo que el lector conozca los conceptos seguidos por el investigador.

*Capítulo VI: Papel de las marcas en el proceso de compra de los clientes.* Para analizar al consumidor y sus nuevos hábitos frente a la crisis es necesario conocer y entender su comportamiento. En este capítulo se explican los conceptos de comportamiento de compra y respuestas del consumidor a las acciones de marketing de las empresas.

*Capítulo VII: Calidad y diferenciación.* La diversificación es una forma de las empresas de atender las distintas preferencias y gustos de la demanda. La calidad, definida por el



cliente, se encuentra directamente relacionada a la mejora continua. Diversificación y calidad contribuyen a perfeccionar la estrategia de diferenciación de una marca. En este capítulo se detallan los conceptos de diferenciación y calidad. Conceptos que cada marca debe conocer en detalle si busca la competitividad sustentable.

*Capítulo VIII: Posicionamiento marcario.* El posicionamiento marcario es el lugar que tiene una marca en la mente de los actores clave. Para analizar una marca es necesario en primer lugar definir su posicionamiento. En este capítulo se define tal concepto y se plantea el modelo de análisis a seguir por el investigador.

### **Parte III: Estrategia**

Esta sección analiza estrategias de las marcas líderes frente a la crisis argentina. En un primer lugar se analiza el caso particular del yogur Yogurísimo de La Serenísima. Luego se presentan recomendaciones generales para marcas líderes.

*Capítulo IX: Caso particular: La Serenísima.* En este capítulo se analiza la estrategia planteada por La Serenísima y por su marca de yogur entero Yogurísimo frente a la crisis Argentina. Se presentan los resultados de las encuestas realizadas a consumidores y de una entrevista a un ejecutivo de la marca.

*Capítulo X: Recomendaciones para marcas líderes.* En este capítulo se mencionan algunas posibles acciones a tomar por las marcas líderes frente al contexto actual. Cada marca en función de su misión, visión y posicionamiento tomará distintas acciones.

### **Parte IV: Conclusiones**

Esta parte contiene un único capítulo en el que se resumen las conclusiones a las que se fue llegando durante la realización de la investigación.

*Capítulo XI: Conclusiones.* Luego de la investigación se llega a la conclusión de que toda crisis presenta tanto amenazas como oportunidades. Las marcas líderes deben apuntar a la diferenciación. Cada marca en función de su misión, visión y posicionamiento actuará de forma distinta. Sin embargo todas deben privilegiar la relación con los clientes, su

entendimiento y acompañamiento y la dedicación de recursos a áreas de investigación que les permitan mantener la competitividad sustentable a través de la mejora continua.

*Apéndice I: Pro Logo.* Este capítulo presenta la visión del investigador frente a la visión de Naomi Klein autora del libro No Logo. Se presentan tanto coincidencias como disidencias con respecto a la visión de la renombrada autora.

*Anexo I: Encuesta.* En este anexo se presenta una muestra de la encuesta no probabilística realizada a 120 consumidores del barrio de Palermo en las salidas de los supermercados, hipermercados y minimercados.

*Anexo II: Entrevista.* En este anexo se presenta una muestra de las preguntas realizadas a Sergio Alvarez (director de Sypply Chain de Danone Argentina) en la entrevista.



# PARTE I

## CONTEXTO ACTUAL ARGENTINO



Universidad de  
**San Andrés**

## Capítulo I: Crisis

A fines de 2001 el escenario argentino cambió radicalmente. La recesión de la economía que se manifestaba desde 1998 se aceleraba mientras que aumentaba la inseguridad en las calles y el panorama político era dudoso. La Argentina comenzó el 2002 sumida en una de las peores crisis de la última década. Crisis en los ámbitos social, económico y político. A fin de abordar este tema con claridad se definirán algunos conceptos:

Crisis política: crisis de instituciones y credibilidad. Durante el 2002 reinó la incertidumbre acerca de si el presidente Duhalde terminaría su mandato. Durante 2002 y hasta las elecciones presidenciales del corriente año se dudaba de la efectiva realización de mismas y de los candidatos. Parecía no haber un candidato portador de la confianza de la población. Los principales candidatos fueron: Adolfo Rodríguez Saa (PJ), Elisa Carrió (ARI), Carlos Menem (PJ), Nestor Kirchner (PJ oficialista) y Ricardo Lopez Murphy (Recrear). Luego de varias disputas entre distintos sectores del peronismo acerca de las internas y ley de neolemas, el Congreso Peronista decidió el 24 de enero de 2003 que permitiría a los candidatos del partido competir por separado en las elecciones de abril. De esta forma se dejaron sin efecto las elecciones internas. Es decir que el justicialismo llevó varias candidaturas a las elecciones presidenciales. Debido a los conflictos entre los distintos candidatos y la gran incertidumbre de la población existían altas probabilidades de que el proceso electoral del 27 de abril se postergara. El justicialismo con sus idas y venidas judiciales parecía que no podría cumplir con esa fecha. Lo mismo ocurría con los nuevos partidos (Recrear y ARI) que parecían no lograr personería jurídica en algunos distritos, y la UCR cuya crisis permanecía sin resolución. Finalmente las elecciones se llevaron a cabo en la fecha estipulada. Debido a que ningún candidato obtuvo la cantidad de votos necesaria para convertirse en presidente de la nación, los dos candidatos más votados Carlos Menem y Nestor Kirchner deberían haber ido a segunda vuelta – “*ballotage*”- el 18 de mayo del corriente año. Sin embargo a pocos días de llevarse a cabo, el ex presidente Menem renunció a presentarse en la segunda vuelta. Es decir que la presidencia quedó en manos de Nestor Kirshner, quien en la primera vuelta obtuvo solamente el 22% de los votos. Un gran porcentaje de los argentinos no se siente representado por el presidente “electo” y teme un posible golpe de estado. La representatividad y confianza, dos atributos que necesita cualquier mandatario, están en su máximo nivel de cuestionabilidad. Si bien el nivel de incerteza había disminuido tras la

efectiva realización de las elecciones presidenciales en fecha, fue aumentando con los sucesos del posible *ballotage* entre dos candidatos con quienes muchos argentinos no se sentían representados para llegar a su clímax tras la próxima asunción de un presidente que no ha alcanzado ni un cuarto de los votos en la primera vuelta.

Crisis social: caracterizada por gran descontento, aumento del índice de violencia e inseguridad. Un estudio del Centro de Estudios Nueva Mayoría muestra que desde 1991 la inseguridad aumento casi un 50% en la provincia de Buenos Aires, y los homicidios ocurridos por día que son 8 en promedio- duplican la media de los once años anteriores. Descenso de clases sociales. Incremento del índice de pobreza a un 260%, más de la mitad de la población argentina pertenece a este segmento, y avanza a un ritmo de 12 nuevos pobres por minuto. Aumento del índice de migraciones. Incertidumbre con respecto al cobro del sueldo, estrés y miedo de perder el empleo (si se tiene) o frustración por no conseguir. Aumento del índice de desempleo. Si bien en la onda de octubre de 2002 de la Encuesta Permanente de Hogares (EPH) la tasa de desempleo para el total de aglomerados urbanos disminuyó hasta el 17.8% de la población económicamente activa (PEA), luego de alcanzar un record histórico de 21.5% en mayo de 2002, debe tenerse en cuenta que ello se debió principalmente al impacto del Plan Jefes y Jefas sobre la demanda de trabajo. Según un estudio de Broda y Asociados, si los planes sociales no fuesen tomados en cuenta, el desempleo habría trepado a un nuevo récord histórico del 21.7% de la PEA. Un estudio publicado por el diario Clarín (18/08/02) revela que según un informe de la consultora CCR con base en más de 4500 casos, da cuenta que un 68% de la población reconoce que su nivel de gastos es menor al que tuvo alguna vez y un 57% blanquea que su situación social decayó. La ruptura de la movilidad social impacta en lo educacional y cultural. En encuestas recientes, aparecen estudios secundarios, terciarios y universitarios inconclusos y muchos profesionales se ubican en la franja de pobreza. Aumento record en la brecha de distribución de la riqueza. Durante 2002 la economía local se redujo un 11%, pero no todos los sectores sufrieron por igual el ajuste. Según datos del INDEC para Capital y Gran Buenos Aires, divulgados a principios de enero del corriente año, en 2002 el 10% más rico de la población percibió el 38.8% de los salarios. Mientras que el 10% más pobre recibió el 1.3%. Es decir que la distancia que separa los ingresos de los más ricos de los más pobres se amplió 29.8 veces. Esto indica que se incrementó la transferencia de riqueza de los sectores de menores recursos hacia los estratos más altos. Más aun, algunos analistas

privados reconocen que la real brecha es aun mayor puesto que los sectores más ricos suelen declarar menos ingresos por razones impositivas y en algunos casos los sectores más pobres declaran mas de lo que reciben por el llamado efecto “vergüenza”. (La medición del INDEC abarca a toda la población que recibe algún ingreso por trabajar como empleado, profesional, rentita o cobrar alguna ayuda estatal o jubilación)

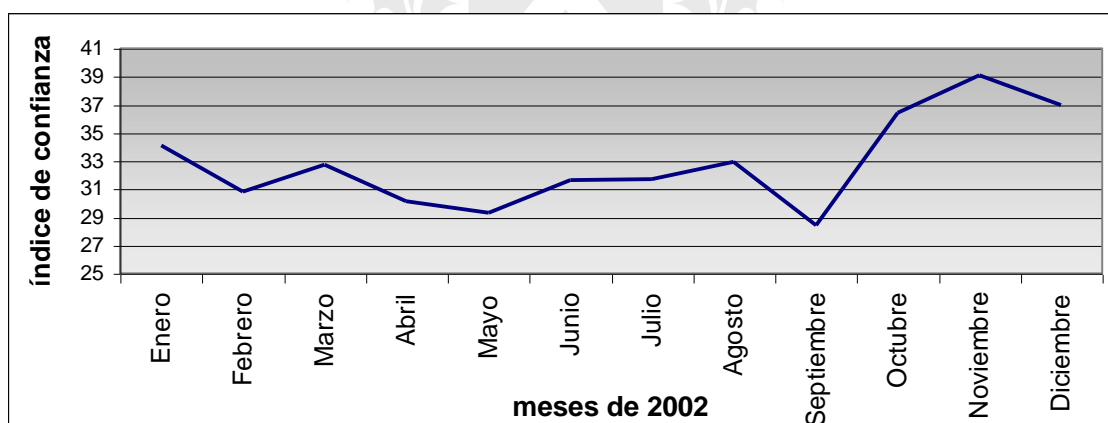
Crisis económica: caracterizada por la brusca salida del plan de convertibilidad y la consecuente devaluación del peso; inestabilidad e incertidumbre acerca del precio del dólar, crisis bancaria, “corralito” financiero; falta de acceso al crédito; imposibilidad de pagar la deuda externa y difícil acuerdo con organismos de crédito internacionales. Inflación, recesión y empobrecimiento de la población. Aumento de costos de vida y costos de insumos para productores. Menor acceso a productos importados debido a su creciente costo. Si bien hacia fines de 2002 el precio del dólar se estabilizó, sigue existiendo gran incertidumbre acerca del precio del dólar futuro y para el argentino que durante diez años vivió con un dólar a igual precio que su moneda, un dólar hoy a valor de 3\$ es muy alto. Vale aclarar que el valor de la moneda extranjera se incrementó en un 100%, mientras que el restante 50% en su incremento corresponde a la inflación. Desigualdad en el nivel de impacto de sectores de la economía. Mientras que los sectores relacionados a la exportación o sustitución de importaciones se vieron beneficiados tras la devaluación del peso, el resto de los sectores se vio perjudicado por el incremento de los insumos, la inflación, la caída del consumo, y el endeudamiento, en muchos casos en dólares. Es importante recalcar la asimetría de las políticas gubernamentales que también afecto en forma despareja a los actores de la economía. Mientras que aquellos endeudados en dólares con entidades o personas locales, vieron pesificada su deuda a \$1.4 + CER, quienes que estaban endeudados con entidades o personas extranjeras se encuentran frente a una cuasi imposibilidad de pago que los llevo en muchos casos al default.

Crisis legal: caracterizada por las disputas de poder entre la Corte Suprema y el Poder Ejecutivo. Falta de credibilidad de la población en la Justicia y en la Corte Suprema. “Esraches” a jueces. Marchas y contramarchas en la aprobación de leyes. Asimetría de sanciones. Desigualdad en los “amparos judiciales”, mientras que algunas personas pudieron recuperar sus ahorros del corralito debido a fallos legales en su favor, miles de otras personas esperan aun que la justicia trate sus casos. (Vale notar también que el Poder

Judicial se vio desbordado frente a la cantidad de reclamos y pedidos de amparos). La incertidumbre legal e institucional existente en la Argentina hace casi imposible la inversión no solo de entidades extranjeras sino también locales, las cuales tienen aun más dificultado el camino debido a la falta de acceso al crédito.

Sin embargo, luego de un 2002 teñido de incertidumbre, el argentino terminó el año mas acomodado a la nueva realidad económica y con mayor optimismo. Así lo revela una encuesta de Pisos-Mora y Araujo publicada en Clarín (4/11/02). La mayoría de los encuestados, 1200 personas en todo el país, opino que el país ha ingresado en una meseta relativamente estable, aunque sumergida en una crisis. Mientras que para el 15% lo peor de la crisis ya ha pasado, para el 54% el país se mantendrá en la situación actual (definida como inestabilidad) y el 29% cree que la situación empeorará.

**Grafico 1: Confianza del consumidor racional**



**Fuente:** “Radiografía del consumo masivo” (enero-diciembre 2002) Diario Clarín, Suplemento económico, 19/01/03.

En conclusión, la recuperación de la confianza es un factor clave para la reactivación del sistema económico. La inversión, el consumo y el crédito dependen de la confianza en el país por parte de los distintos actores involucrados en decisiones en esas áreas. La pérdida de la confianza a principios de 2002 fue el efecto más visible de la ruptura de la economía.

Sin embargo, si bien el país esta más ordenado y calmo que a principios del año pasado,

todavía se encuentra sumergido en una gran crisis. Mayor optimismo es necesario para salir adelante. El optimismo de la población, si bien es necesario no implica directamente reactivación sino simplemente, y lo que no es poco, un mayor clima de estabilidad. Para salir adelante es necesario un cambio cultural y de mando político. Un cambio que permita reestablecer la confianza en las instituciones. Un cambio que se vea a los ojos de los argentinos y el mundo, que permita reactivar los flujos de inversiones. Un cambio que debe gestarse dentro de cada habitante del país y que radique en la conciencia de cada uno que allí se encuentran las posibilidades de salir adelante. Claro que esto solo será viable si se cuenta con un gobierno que avale y ayude las iniciativas de la población, sin descuidar áreas de educación y salud, claves para el desempeño de una población en el largo plazo.



Universidad de  
**San Andrés**

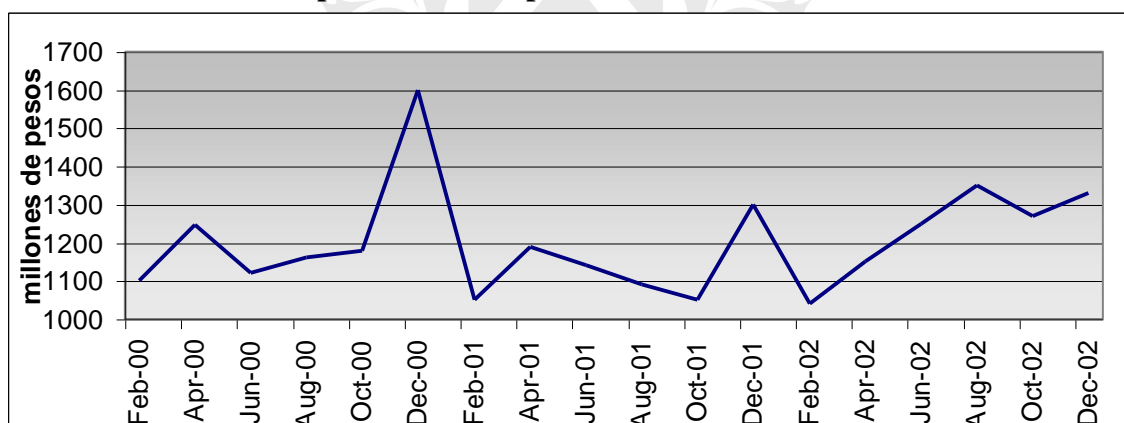


## Capítulo II: Nuevas tendencias

Son los nuevos comportamientos del consumidor frente a la crisis económica.

La devaluación del peso en enero de 2002 dio un vuelco a los hábitos de consumo de los argentinos. El aumento del precio del dólar y la inflación, sin un ajuste de salarios, y el desempleo impulsa a la gente a buscar mejores precios resignando marcas y calidad. El 80% de las familias compra solamente lo indispensable. Pese a que hacia fin de 2002 los pronósticos del gobierno eran más optimistas y las encuestas demostraban mejoras en el ánimo de los consumidores, el cambio de tendencia no se manifestó en las góndolas. Si bien la caída del consumo se ha desacelerado, en lo que se refiere a supermercados no se ve ningún tipo de reactivación. Con respecto a los shopping centres, el incremento en las ventas vino de la mano de los turistas que, favorecidos por el precio del dólar, compran más que de costumbre.

**Gráfico 2: Ventas de supermercados a precios corrientes**



**Fuente:** “Radiografía del consumo masivo” (febrero 2000-diciembre 2002) Diario Clarín, Suplemento económico, 19/01/03.

### Consumo básico

Artículos que hasta hace pocos meses eran de consumo masivo, como el yogur, los alfajores, las galletitas y la cerveza, hoy solo llegan a una minoría. La polarización de la sociedad se trasladó a las góndolas, como una muestra del proceso acelerado de empobrecimiento del consumo y del aumento en la brecha entre ricos y pobres. El índice de precios al consumidor acumula un 44.5% desde la salida de la convertibilidad,

registrando los mayores aumentos en los rubros de alimentos y bebidas (64.3%) e indumentaria (62.5%).

El 80% de la población del país concentra sus compras en grupos de alimentos muy básicos y de primera necesidad, como las harinas, las pastas y la leche. Mientras que las papas fritas, los cereales, yogures tienden a transformarse en artículos de consumo exclusivo para el 20% de los argentinos más privilegiados, cuyos ingresos promedio superan los 1060 pesos mensuales.

Las principales caídas en las ventas se registraron en los productos más sofisticados: comidas preparadas, pescados congelados, jugos líquidos, cremas de belleza y suavizantes para la ropa. Las bajas en el consumo no fueron homogéneas para todos los sectores de la población. En el caso del yogur, por ejemplo, se mantuvo a niveles constantes en el segmento más alto de la población, mientras que en el resto de los hogares la caída alcanzó el 33%. Los productos más afectados fueron aquellos de los que la gente puede prescindir más fácilmente. Los bienes de mayor valor agregado presentaron las mayores caídas en consumo. Por su parte, los artículos básicos son los que más crecieron en precio.

### Cambio de hábitos

Entre los cambios de hábitos de consumo por la caída de los ingresos y el aumento de los precios se detectan:

✓ Preferencia a precios vs. Marca (efecto sustitución): según un estudio publicado por el diario La Nación (30/06/02) el 75% de los consumidores elige por precios y no por marcas. Los consumidores de segmentos acomodados eligen marcas solamente cuando se encuentran en promoción, mientras que los más humildes privilegian las marcas no conocidas o el producto más barato que haya en la góndola. Muchos de estos prefieren ir a varios comercios en busca de los mejores precios en vez de privilegiar comodidad o cercanía como lo hacía un año atrás. Muchas mujeres sólo usan acondicionador para el pelo los fines de semana, y controlan la dosis de jabón para lavar la ropa.

✓ Mayor tiempo para hacer las compras: mientras que durante 2001 los consumidores dedicaban en promedio 46 segundos para elegir cada producto en el supermercado,

durante 2002 demoraban 87. Se debe al mayor énfasis en el precio. Esta modalidad que lleva al 67% de los consumidores a elegir las marcas *una vez que esta frente a las góndolas*, era practicada en 2001 solamente por un tercio de la gente. El tiempo para elegir los productos creció ante la búsqueda de mejores precios, menores tamaños y también por la eliminación o disminución de artículos respecto de los que se solían comprar cuando el salario era más rendidor.

✓ Cambio en la percepción de las marcas: para los consumidores más afectados por la crisis casi todas las marcas “bajaron un escalón”: las premium casi desaparecieron, las viejas primeras marcas se convirtieron en lujos, las tradicionales segundas marcas son ahora primeras y las marcas propias de los supermercados se transformaron en la opción más barata.

✓ Consumidor racional: estudioso, explorador y experto, evalúa precio, calidad y marca. El 70% de los clientes de los supermercados tienen estas características, conocen en detalle los precios de los productos, se toman bastante tiempo para evaluar entre distintas alternativas y elegir un producto, solo compran ofertas y muy pocos se alejan de su listado de compras. Hace cuatro años este tipo de consumidor correspondía al 50% de la población.

✓ Preferencia hacia marcas que colaboran con la sociedad: Según un estudio publicado por el diario La Nación (08/09/02) el 87% de los clientes estaría dispuesto a cambiar su marca por otra más consciente socialmente. Casi el 50% de los consumidores de Capital Federal y GBA compraron en 2001 productos o servicios porque parte de la ganancia estaba destinada a apoyar entidades de bien público.

✓ Descreimiento en las marcas: Según una encuesta promocional de la consultora CCR realizada en febrero de 2002 sobre una base de 100 casos, la gente mayor a 35 años suele ser más leal a las marcas que los jóvenes. El 90% de los jóvenes entre 18-35 años cambió en este último tiempo sus hábitos de consumo. Sin embargo es interesante notar que dentro de este segmento se nota una resistencia a cambiar de marca de bebidas. El 32% no está dispuesto a cambiar su marca de gaseosa.

- ✓ Consumidor más exigente: crecimiento de asociaciones de consumidores para defender sus derechos y reclamar ante prácticas de comercio abusivas o perjudiciales. Aumento de quejas presentadas de consumidores ante la Secretaría de Defensa de la Competencia.
  
- ✓ Compras mas pequeñas y de menos valor: Dos tercios de las personas encuestadas por AIM reconocieron en noviembre último estar comprando menos productos que antes o los mismos productos pero en envases más pequeños. Esta tendencia hacia la compra de packagings mas chicos hace que ya no se stockee en las casas, sino que el consumo sea “al día”.
  
- ✓ Reducción de la canasta de compras en el supermercado: A pesar de la inflación de bolsillo, que para fines de junio 2002 marcaba 57% según la consultora CCR, la compra mensual promedio paso de 233\$ en 2001 a 236\$ este año. Esto indica que se gasta casi lo mismo, pero se compra menos.
  
- ✓ Cambio en los canales: los consumidores ABC1 optan cada vez más por mayoristas de precios bajos, mientras que segmentos más bajos optan por canales informales. Según un estudio de la consultora Análisis e Inteligencia de Mercado (AIM) publicado en el diario La Nación (11/11/02) las cadenas de supermercados perdieron mas del 20% de sus clientes. De los que abandonaron los supermercados, un 67% eligió los comercios barriales, como almacenes y minimercados, mientras que un tercio se inclinó por hard discounts. El éxodo de clientes de los supermercados no fue parejo en todos los segmentos de la población, ya que esta muy ligado a los ingresos de los consumidores. Los grandes ganadores fueron los almacenes de barrio, cuyo market share creció del 6.6% al 22.4% y los hard discount cuya participación aumentó del 1.3% al 10.5%. Además surgieron otras propuestas, como los clubs del trueque, el Mercado Central o los supermercados mayoristas.
  
- ✓ Sustitución de productos: El 46% de los consumidores de clase media (según informe de CCR publicado en el diario Clarín el 17/11/02) rebaja los limpiadores de piso con agua para extender su duración, 34% utiliza talco como desodorante corporal, 17% usa jabón de ropa como jabón personal, 8% usa algodón como protección femenina y 6% usa pañales de tela.

- ✓ Dieta líquida: crece la utilización de infusiones en la clase media para “matar el hambre”
- ✓ Cambio en las formas de pago: la inestabilidad y el temor de la clase media a perder el control de sus gastos hizo que el uso de las tarjetas de crédito cayera un 50%, siendo reemplazada por la tarjeta de débito y sobre todo por las distintas clases de efectivo (pesos, patacones, lecopos, etc).
- ✓ Preferencia a reunirse en casas, o clubs o barrios cerrados, en vez de en lugares públicos: Esto se debe a la gran ola de inseguridad que afecta a la Argentina y también a la crisis económica que hace que se privilegie reunirse en una casa con amigos y pedir una pizza, por ejemplo, en vez de ir a comer afuera o cocinar en casa. De acuerdo a datos presentado por Ibope, el 60% de los hogares reveló que cocina más que en 2001.
- ✓ Tarjetas prepagas: en los primeros meses de 2002, 326.098 clientes de telefonía celular dejaron de serlo, 359.129 hogares quedaron afuera del servicio de línea y la cantidad de llamadas locales cayó un 9.8%. La gente quiso controlar lo que gasta: en el mismo lapso, la venta de tarjetas telefónicas prepagas se cuadruplicó.
- ✓ Regreso del service: la caída del consumo provocó el regreso del service. También resucitó otros rubros como las costureras y modistas relacionado con la reducción de los gastos en ropa del 87% de la población (según AC Nielsen, diario Clarín).
- ✓ Medicina prepaga vs. hospital : El 25% de las familias cambió los servicios de medicina prepaga por los pasillos del hospital.
- ✓ Atraso en los pagos: el 40% de la población paga sus servicios con retrasos.
- ✓ Aumento de vigilancia: el miedo a los robos y secuestros provocó un aumento en la demanda de vigiladores.
- ✓ Botellas de vidrio: la disparada de los precios del plástico y el aluminio hizo que los

fabricantes de gaseosas volvieran a usar envases de vidrio para reemplazar latas y botellas pequeñas.

En resumen podrían señalarse los siguientes aumentos y caídas en las demandas de distintos productos y servicios:

Aumento de demanda	Caída de demanda
Service de electrodomésticos y electrónicos	Productos importados y premium
Modistas y costureras	Pañales descartables
Vigiladores	Telefonía celular
Pañales de tela	Tarjetas de crédito
Tarjetas de teléfono prepagas	Productos de plástico y aluminio
Envases de vidrio	Medicina prepaga
Marcas baratas y ofertas	Productos de packaging grande
Infusiones	Supermercados y tiendas 24 horas
Productos de packaging pequeño	
Hard discount, minimercados y canales informales	
Marcas socialmente responsables	

En conclusión, está claro que el mercado ha cambiado. El 2003 comenzó con un consumidor más austero, y racional. Conoce los precios de los productos y no está dispuesto a pagar de más por ellos. En contrario a lo que solía hacer hace algunos años, hoy prefiere caminar más en vez de pagar más caro por ahorrar tiempo. Hoy es más importante el ahorro de dinero que de tiempo. Los supermercados y las marcas líderes aparecen como los actores con mayor desafío. Deben atraer a los consumidores que se ven tentados por opciones más baratas y retener a su base de clientes ofreciéndoles un servicio y producto actualizado a sus necesidades actuales, que son distintas a las de hace dos años atrás. El consumidor argentino que siempre fue aspiracional, hoy no tiene vergüenza de elegir segundas marcas y se siente orgulloso de cada centavo ahorrado. Allí entonces el desafío de las marcas por preservar y ganar consumidores.

### Capítulo III: Oportunidades y Amenazas

El nuevo escenario argentino presenta nuevas oportunidades y amenazas para sus actores.

A nivel macro, las oportunidades más importantes son la de exportar, sustituir importaciones o la combinación de ambos. Esto es así debido a que la devaluación del peso ha abaratado a los productos argentinos frente a los mercados internacionales. De la misma forma, los insumos o productos terminados importados se han encarecido tanto que ha surgido la oportunidad de producirlos en el país a menor costo y aprovechar la demanda que antes correspondía a los importados y por cuestiones de precio, siempre y cuando el producto/ servicio sea de calidad, se trasladarán a los nacionales. Gracias a los bajos costos relativos, la Argentina puede ser un lugar donde no solo se produzca para abastecer al mercado doméstico sino también al resto del MERCOSUR u otros países.

En cuanto a las amenazas, la inestabilidad e incertidumbre política y legal dificultan las inversiones o proyecciones a mediano / largo plazo y por lo tanto se convierte en una seria traba para la proyección estratégica de las empresas y otros actores de la economía. Las constantes marchas y contramarchas de leyes y / o decretos nublan la visión a largo plazo tanto para los inversores nacionales como extranjeros. Muchos actores que se vieron perjudicados por la repentina devaluación del peso y la pesificación asimétrica pueden estar reticentes a invertir en el país nuevamente. Además, otro agravante es la falta de acceso al crédito debido a la crisis bancaria y la inestabilidad económica. Es difícil pensar en inversión cuando no se cuenta con crédito.

Podrían entonces resumirse las oportunidades y amenazas a nivel macro de la siguiente forma:

Macro	
Oportunidades	Amenazas
Exportar	Inestabilidad/ Incertidumbre legal, política
Sustituir importaciones	Dificultad de acceso al crédito

A nivel micro se presentan otras oportunidades y amenazas planteadas por el nuevo contexto del país. Las oportunidades pueden ser establecer fuertes vínculos con el consumidor, estrechando la relación consumidor-marca. El marketing de la crisis no debe enfocarse solamente en sobrevivir sino que debe concentrarse en mantener su valor enlazando dos equilibrios simultáneos: a) entre el consumidor que es el primero que esta en crisis, que demanda gratificación pero se asusta ante la sola idea de gasto = derroche, y b) tratar de no perder volumen ni market share en el corto plazo ya que en el mediano/ largo plazo se espera la recuperación del mercado y consecuentemente mayores demandas de servicio, valor agregado, innovación y branding.

Debido a que el consumidor esta devaluado, estresado, si una marca puede satisfacer no solo en cuanto a especificaciones del producto o servicio ofrecido sino también en el ámbito afectivo /psicológico a sus consumidores podrá entonces acompañarlos en este momento de crisis. De esta forma puede aumentar su base de clientes y fortalecer la ya existente. Además se presenta la oportunidad de ganar mercado frente a las compañías que no puedan afrontar la crisis debido a problemas financieros o errores de estrategia y por ende dejen “huecos” en el mercado, o consumidores vacantes, a satisfacer. No todas las empresas podrán hacer frente a la crisis exitosamente, aquellas que decodifiquen los nuevos gustos y necesidades de su *target market*, la nueva estructura social surgida partir de la crisis y conciben propuestas atractivas, estarán mejor preparadas para competir en este particular y difícil momento que atraviesa la argentina. También se presenta la oportunidad de comunicar más a menor precio. A causa de la crisis son menos las empresas que cuentan con recursos disponibles para invertir en comunicación. Es por eso que los precios de la misma se han reducido. Entonces las empresas con recursos disponibles para invertir en esta área pueden aprovechar para aumentar la comunicación dedicando igual -o menor- cantidad de recursos que en tiempos anteriores. De esta forma estas empresas pueden intentar asegurarse mayor nivel de recordabilidad en la mente de los consumidores puesto que estos estarán expuestos frente a menores campañas de comunicación.

En cuanto a las amenazas, hoy el 75% de los consumidores eligen por precio y no por marca. Esto parecería alentar una guerra de precios entre distintas firmas a fin de captar la mayor cantidad de consumidores posibles. Sin embargo no parece una estrategia muy



sustentable porque en la medida en que exista una marca con precios menores los consumidores abandonarán la que hasta ese momento era la más barata, si es que solamente se encontraban consumiendo dicha marca por una cuestión de precio. Aquí la necesidad de las empresas de atraer a los consumidores hacia su marca ofreciendo algo mas que precios bajos. También se presenta la amenaza de poder cumplir con la misión de la organización en un momento de grandes cambios. Solo aquellas empresas que tengan clarea conciencia de hacia donde van y cuál es el camino a seguir podrán mantenerse competitivas y asegurarse viabilidad en el largo plazo. En cambio aquellas que mareadas por la crisis se alejen de su misión y visión, es probable que sufran incoherencias y fracturas. No hay que olvidar que en el escenario argentino actual gran parte de los empleados en relación de dependencia viven atemorizados ante la idea de poder perder el empleo y la dificultad de reinsertarse en el mercado laboral. Es por eso que es necesario un *manegment* efectivo que sepa llevar adelante a la organización, estimulando y valorando al recurso humano. Otra amenaza de importancia que se presenta es la falta de recursos para invertir en áreas clave como investigación y desarrollo, de la cual depende el futuro de muchas compañías. La mayor parte de las firmas hoy en día destinan sus escasos recursos a mantener la tecnología existente y afrontar grandes deudas financieras. Esto pone en riesgo el desempeño futuro de las compañías en el mercado global ya que por mas que se cuente con un tipo de cambio favorable, si los productos o servicios no cumplen estándares mundiales de calidad es dudosa su competitividad internacional.

Micro	
Oportunidades	Amenazas
Establecer fuertes vínculos con el cliente	Reducción de la base de consumidores
Ganar mercado	Cumplimiento de la estrategia
Aumentar el nivel de recordación de la comunicación	Recurso humano estresado, empobrecido
	Falta de recursos para invertir en áreas estratégicas

En conclusión, la crisis abre nuevos caminos para explorar. Pero es indispensable en primer lugar conocer el escenario en el cual se actúa, para ello hay que tener plena conciencia de las amenazas y oportunidades.

Esta claro que el contexto actual es de arduo andar, y esta lleno de incertidumbre e inestabilidades. Sin embargo los que puedan sacar provecho de las oportunidades que se presentan saldrán fortalecidos de la crisis.

Varias empresas se encuentran entre la espada y la pared en cuanto a la escasez de recursos, grandes endeudamientos (en muchos casos en dólares con entidades extranjeras) y la necesidad pero casi imposibilidad de invertir en áreas estratégicas para no perder competitividad. Parece que en el corto plazo, muchas firmas deberán enfocarse en la reestructuración de sus deudas. Lo importante entonces es como hacerlo sin dejar de lado la misión y visión de cada empresa.



Universidad de  
**San Andrés**

## PARTE II

## MARCAS



Universidad de  
**San Andrés**

## Capítulo IV: Qué es una marca

### Definición de marca

“La marca es la memoria del producto. Es el recuerdo acumulado de las impresiones extraídas por el consumidor tras el uso del producto. La marca crea un cierto nivel de expectativas en el consumidor, nivel heredado de los productos firmados por esa marca” (Aaker, 1996: 9).

Cada marca tiene una visión y posicionamiento específico, en función de los cuales debe actuar en el mercado. La marca crea una responsabilidad en el fabricante frente a los ojos de los consumidores. Exige a este a proveer, en el tiempo y lugar deseado, un producto de calidad y prestaciones constantes. Debido a su reputación, L’Oreal esta obligada a no tener ningún defecto y en ningún caso puede satisfacerse con fabricantes de shampoo de calidad media. Ya que su firma es tal promesa a los ojos del consumidor, debe extremar las precauciones antes del lanzamiento de algún producto nuevo o modificar la formula. (Aaker, 1996:10)

Los productos de compra más frecuente constituyen un desafío a la promesa de regularidad absoluta que significa la marca, pues la memoria acumulada en los consumidores es más fresca y exacta y por lo tanto alguna diferencia en la calidad del producto o servicio es detectada con más facilidad.

Si la marca es *poderosa* puede modificar las expectativas, deseos y percepciones. Le asigna un valor extra al producto o servicio. Iguales productos de distintas marcas son percibidos en formas distintas por los consumidores. La marca puede modificar deseos básicos de consumo: “tengo sed” puede transformarse en “quiero una coca-cola”.

La marca transfiere valor y atractivo a los productos y servicios. La marca no es solo una identidad, sino – y más importante- es proveedora de experiencias. Crea en el consumidor desde un sentimiento hasta un estilo de vida.

### La identidad de una marca

La identidad de una marca es el resultado de la conjunción de cuatro escenarios: de oferta,

de demanda, cultural y competitivo (Wilensky, 1998: 111)

**Escenario de Oferta:** integrado por la visión, misión, cultura corporativas y los objetivos estratégicos.

**Escenario de Demanda:** compuesto por los hábitos de consumo, expectativas y temores del cliente.

**Escenario Cultural:** conformado por las tendencias sociales que influyen sobre el comportamiento del mercado y sobre la configuración de la identidad de la marca.

**Escenario Competitivo:** si la identidad marcaria surge a partir de la diferenciación, entonces deben tenerse en consideración las marcas y acciones de la competencia como determinantes fundamentales de tal identidad.

#### Funciones de la marca

La marca cumple diversas funciones relacionadas con las experiencias que el consumidor vive en momento de la compra y consumo del producto o servicio. Debido a que existen diferentes tipos de vivencias, pueden coexistir varias marcas ya que cada una cumple funciones distintas dentro de una misma categoría. Son seis las principales funciones de la marca:

*Función de identificación:* la marca identifica al producto o servicio desde el punto de vista de sus principales atributos, y es un concentrado de información sobre la oferta. Las marcas premium gozan de una naturaleza carismática que les aporta un “plus” adicional. Coca- Cola y Disney, por ejemplo, tienen un atractivo mágico que las hace mucho más que simplemente “identificables”. (Wilensky, 1998: 47)

*Función de referencia:* es una consecuencia de la función anterior. La marca ayuda al cliente a identificarse ya que estructura y organiza la oferta.

*Función de garantía:* la marca es un compromiso público, una promesa a los consumidores de rendimiento que asegura constancia de calidad cualquiera sea el lugar o momento de

compra. En aquellos productos en los que existe un alto riesgo percibido (alimentos, productos para niños) esta función cobra mayor importancia.

*Función de personalización:* la marca es uno de los medios mediante el cual el consumidor comunica quien es o quien quiere ser a los ojos de la sociedad. Esta función está relacionada con el lugar que el cliente quiere ocupar en relación con su ambiente social.

*Función lúdica:* esta relacionada con el placer que siente el consumidor al comprar. En la mayoría de los consumidores, el hecho de que coexistan varias marcas entre las cuales elegir genera un fuerte estímulo, excitación.

*Función de practicidad:* la marca permite detectar con rapidez un tipo de producto que corresponde a las necesidades específicas del consumidor. De esta forma se reducen la complejidad y tiempo de búsqueda de cada compra ya que en vez de tener que recomenzar en cada compra el proceso de decisión completo, la marca permite aprender el resultado de procesos de elección anteriores y las conclusiones de experiencias de consumo.

Ninguna marca tiene igual peso en las seis funciones. Dependiendo del mercado en el que se encuentre y la estrategia de la marca, el énfasis que esta realizará en cada función. En un mismo mercado algunas marcas enfatizan la función de garantía mientras que otras la de personificación, por ejemplo en el mercado de gaseosas, Coca Cola hace más énfasis en garantía y Sprite en personificación.

### Territorio y lenguaje de una marca

El lenguaje de una marca no es solamente verbal sino también visual. Los símbolos de una marca son parte de su lenguaje y de su identidad. En el lenguaje convergen la personalidad, cultura y valores de la marca.

El territorio de una marca es el escenario donde la marca va a competir. Sus límites deben estar predefinidos, indicando con claridad donde y cómo juega la marca y donde no.

La identidad de una marca debe reconciliar libertad de expresión con coherencia. No sólo debe responder a su posicionamiento sino que también debe especificar:

- i) Características dominantes de su estilo. Mientras que marcas eligen estilos clásicos como por ejemplo Renault, otras prefieren estilos más llamativos como por ejemplo Reef.
- ii) Los principios determinantes de cómo y cuándo puede utilizarse la marca. Es decir bajo que circunstancias o en que casos corresponde utilizar su firma, imagen o nombre.

El territorio de una marca se relaciona con el concepto de misión. La misión de la marca entendida como su *Mission Statement*: lo que la marca quiere lograr. La misión implica determinar fronteras. (Serra et al., 2000: 162). Determinar los límites de una marca es darle libertad para tomar decisiones que beneficien a la misma. No implica definir de antemano ningún negocio en particular sino descartar aquellos que puedan dañar su imagen o que no representen añadido de valor.

En conclusión, cada marca tiene una visión, misión y posicionamiento específico que debe respetar y en función del cual debe actuar en el mercado. Así como la credibilidad de la marca esta asociada a su coherencia global, su legitimidad esta vinculada con su continuidad. Un cambio abrupto en la identidad de la marca puede confundir o decepcionar a sus consumidores. La coherencia marcaría no admite descuidos que puedan poner en jaque la percepción de los consumidores.

Existen diversas funciones que son cubiertas por las marcas que compiten por un mismo segmento de consumidores. Esto permite que cada marca desarrolle su estrategia en virtud de sus *core competences* y pueda diferenciarse del resto. Solo así conseguirá una identidad marcaría fuerte y clara a los ojos del consumidor. Las marcas que lo logren obtendrán un beneficio: contar con una herramienta clave para introducirse en la vida diaria de los consumidores no solamente a través de la satisfacción de un deseo o necesidad de consumo sino imponiendo hábitos o estilos de vida.

## Capítulo V: Sensibilidad a las marcas

### Definición de sensibilidad a la marca

Cuando el consumidor elige entre varios productos o servicios competidores, los evalúa basándose en diversas informaciones: packaging, precio, contexto de compra, servicio post-venta, duración estimada, ubicación en góndola, las características funcionales indicadas y la imagen de marca. Existirá *sensibilidad a la marca* si el consumidor tiene en cuenta la marca en su proceso de decisión. (Kapferer y Thoenig, 1991: 39). Dependiendo del país en cuestión, los sectores y los consumidores, se presentan distintos grados de sensibilidad a las marcas. Para algunos consumidores, por ejemplo, basta con que se trate de una gran marca para comprar cierto producto o servicio; otros en cambio se encuentran apegados a una marca específica.

En algunos sectores y países, los productos sin marca o también llamados productos genéricos han ganado terreno a las marcas y adquirido importantes shares de mercado.

### Atractivo de marca

El atractivo de una marca se sustenta en ofrecer beneficios que ayuden a la resolución de las necesidades y deseos de los consumidores.

Estos beneficios pueden ser objetivos o subjetivos. Es posible dividirlos en tres dimensiones:

**Beneficios funcionales:** la marca puede lograr obtener una ventaja competitiva si logra adueñarse de un beneficio funcional clave para la satisfacción de un deseo o necesidad. Por ejemplo Procter & Gamble se adueñó del concepto de prevención para las caries con su dentífrico “Crest”. El hecho de que una marca se apropie de un concepto clave en el mercado masivo, no quiere decir que no exista lugar para que ese mismo concepto sea explotado por otras marcas enfocadas en segmentos más pequeños o nichos.

**Beneficios emocionales:** si además de los beneficios racionales, una marca logra incorporar benéficos emocionales o afectivos, se convierte en una marca muy poderosa.



Coca-Cola por ejemplo le agrega valor a su formula cuando le incorpora conceptos emocionales como la alegría y vitalidad que se reflejan en su slogan de “carefree fun”. (Wilensky, 1998: 119)

**Beneficios económicos:** el precio de una marca esta muy relacionado con los beneficios que otorga. Es muy importante que el precio sea coherente a estos beneficios, puesto que los mayores beneficios funcionales o emocionales pueden desaparecer con un precio excesivo. Así, los beneficios se convierten en pérdidas y el consumidor en lugar de estar satisfecho se siente defraudado, lo cual es un gran daño para la marca.

¿Por qué el consumidor es sensible a las marcas?

Como se mencionó anteriormente, si un consumidor se fija en la marca en el momento de elección de compra es porque, para el producto en cuestión, tiene necesidad de la misma.

¿Cuáles son los principales elementos que llevan al consumidor a poner mayor / menor atención en la marca durante el proceso de elección y compra? Calidad y Precio.

Cuanto más se privilegia la calidad, mayor es la sensibilidad hacia la marca por parte de los consumidores. Mientras que cuanto más se privilegia el precio, los consumidores se alejan más de las marcas y suelen optar por segundas marcas o marcas propias. Sin embargo, la variable más ligada a la sensibilidad a las marcas es la creencia de la existencia de diferencias entre las distintas marcas. La única variable que explica la compra de productos genéricos es el hecho de percibirlos de una calidad cercana a las marcas más reconocidas a un precio muy inferior. (Aaker, 1996: 52)

Otros factores de importancia a la hora de determinar la sensibilidad hacia las marcas son:

✓ Nivel de conocimiento acerca de las marcas / competencia percibida: cuanto menos conozca el consumidor una categoría de productos, es menos sensible a las marcas. Al tener en su mente vagos nombres de marcas, sin un contenido preciso de imagen, los consumidores no pueden extraer ningún tipo de información de estos nombres.

✓ La implicación del consumidor: se manifiesta en tres dimensiones: riesgo percibido, percepción de valor simbólico del producto e interés por la categoría. A mayor riesgo percibido en la compra, mayor atención se pone en la marca. (el riesgo puede ser financiero –si el producto es caro-, físico –respecto de su eficacia si el producto es para uso corporal). Cuánto más importancia le da el consumidor a la marca para formar su imagen, mayor sensibilidad a las marcas. Y, a mayor interés del consumidor en la categoría del producto, más sensible es a las marcas.

Un mismo consumidor puede ser sensible a las marcas en determinada categoría de productos e insensible en otras. Esto sucede porque su vivencia de compra no es la misma para todos los productos.

#### Desafíos de la sensibilidad a las marcas

##### **Marcas Privadas**

Si bien su origen data de principios de siglo de la mano de Marks & Spencer, puede decirse que las marcas privadas son un fenómeno de los 90'. Esto se debe principalmente a cuatro cambios o evoluciones:

✓ Evolución del canal: los canales comerciales dejaron de tener un rol pasivo y meramente logístico para obtener un protagonismo estratégico gracias a su cercanía con el cliente. Durante los 90', los canales tomaron un rol más activo y desarrollaron marcas propias a fin de: brindar servicios de precios bajos, proteger su rentabilidad promedio y consolidar su poder de negociación frente a las grandes marcas.

✓ Evolución de la oferta: durante la década de los 90' se desató una “batalla de góndolas”. Las negociaciones entre productores y distribuidores ya no son únicamente acerca de precios y descuentos sino también sobre ubicación en góndola.

✓ Evolución del consumidor: el consumidor se ha vuelto más consciente de los precios y ha adquirido confianza en segundas marcas y marcas propias. Prefiere productos sin marca antes que quedarse sin ellos.

✓ Evolución del cliente: cada canal se ha convertido en una marca. “ A mayor tasa de lealtad hacia el canal, mayor actitud favorable hacia la marca privada, y más productos en los que se la acepta” (Wilensky, 1998:345).

La sensibilidad a las marcas ha devenido en una lucha de poder entre productores de primeras marcas y distribuidores / productores de segundas marcas o marcas propias. Todos buscan obtener la lealtad del consumidor. Cuanto mayor es la sensibilidad a las marcas por parte del consumidor, menor es la posibilidad del distribuidor de cosechar una clientela leal. De la misma manera, cuanto menor es esta sensibilidad, por ejemplo en cuanto a productos o servicios elegidos por precio, mayor es la posibilidad de los distribuidores de obtener una clientela leal.

La multiplicación de marcas con diferencias casi imperceptibles entre ellas es un factor de insensibilización por parte del consumidor. La imitación induce a confusión de los compradores con el fin de desviar una clientela en su provecho. (Aaker, 1996: 62). Muchas marcas propias suelen seguir esta estrategia de *minimización de la diferencia percibida* entre marcas propias y de grandes empresas. Así, imitan incluso la decoración del envase y sus colores. Esto significa un gran perjuicio para la marca innovadora o fabricante original. Sin embargo, debido a la asimetría en la relación productor-distribuidor, en la cual el segundo tiene mucho poder, un juicio con el distribuidor puede costarle al productor la exclusión de una importante cadena y por lo tanto la pérdida de numerosas ventas y clientes. Otras estrategias adoptadas por las grandes cadenas comerciales suelen ser la *ubicación preferencial* a la marca propia en relación a las grandes marcas y *posicionar a la marca propia* como sinónimo de libertad de elección.

En conclusión, está claro que existe una gran batalla entre marcas propias y grandes marcas. Dada la asimetría que existe en la relación productor-distribuidor, que favorece al segundo, las marcas líderes deben desarrollar estrategias que les permitan mantener su posicionamiento y share, es decir que les permitan mantener –y en lo posible aumentar- su base de clientes leales. Para ello, deben apoyarse en sus *core competences*, en aquello que las hace diferentes, únicas a los ojos del consumidor, pues esto difícilmente será copiado por los competidores / distribuidores. En función de esto es necesario atender varios frentes: mantener altos estándares de calidad, - definida por el cliente-; colocar el producto

o servicio ofrecido a un precio coherente; conocer al consumidor ya que un mismo cliente puede ser sensible a las marcas en determinada categoría de productos e insensible en otras.

En la medida en que las grandes marcas se centren en realizar estrategias de *experimental marketing* y logren crear sensaciones y experiencias en el consumidor antes-durante y después del consumo, así como también estilos de vida, aumentarán la percepción de valor simbólico de sus productos, favoreciendo la sensibilidad hacia su marca.



Universidad de  
**San Andrés**

## Capítulo VI: Papel de las marcas en el proceso de compra de los clientes

### Comportamiento de compra

Los consumidores viven en entornos complejos. Diversas variables entran en juego a la hora de tomar una decisión de compra: precio, calidad, garantía, comodidad, entre otras. Pero siempre debe cumplirse una premisa básica: el producto o servicio adquirido debe satisfacer las necesidades o deseos del cliente. Debe crear en él una sensación placentera, gratificante.

Un producto es una agrupación compleja de satisfacciones. Los clientes le asignan un valor al producto en proporción a lo que perciben como capacidad de ese producto de solucionar sus problemas o satisfacer sus necesidades (Levitt, 1985: 37)

Una marca ofrece al cliente tanto el servicio básico, que satisface sus necesidades o deseos, como también servicios suplementarios, necesarios o añadidos, que conforman dispositivos de diferenciación entre marcas y que suelen influir en las preferencias de los compradores. El servicio base hace referencia a la utilidad funcional del producto. El servicio suplementario puede ser necesario o añadido. En el primer caso, se refiere a las modalidades de prestación del servicio base que normalmente lo acompañan, mientras que en el segundo caso no están ligados al servicio base y por lo tanto son un elemento distintivo de importancia. Los servicios suplementarios son atributos que generan satisfacción para el consumidor. Suelen ser diferentes según las marcas, permitiendo a estas diferenciarse. Un atributo presente de igual manera en distintas marcas no permite diferenciarlas.

Cada consumidor valúa los atributos en forma distinta. La importancia de un atributo, a los ojos del consumidor, depende de sus prioridades o necesidades.

### Respuestas del consumidor a las acciones de marketing de las empresas

Los distintos niveles de respuesta del comprador pueden ser agrupados en tres categorías (Aaker, 1996:85):

1. *La respuesta cognoscitiva*: hace referencia a la información retenida por los

clientes, al *awareness* de marca, de sus atributos y su promesa.

2. *La respuesta afectiva*: corresponde a las preferencias y actitudes de los consumidores frente a las marcas.

3. *La respuesta del comportamiento*: corresponde al comportamiento de compra y post-compra.

Una empresa exitosa será aquella que genere las respuestas de los compradores en cada una de las etapas que conduce al comportamiento de compra.

Cuando una empresa se dirige a su mercado objetivo para darse a conocer, debe medir la respuesta cognoscitiva. Para un potencial comprador la marca no existe si no ha sido percibida. Es por eso que la calidad de la creatividad publicitaria es un factor determinante en esta etapa. La notoriedad es el primer paso para acercar al potencial consumidor hacia la compra del producto o servicio en cuestión.

La respuesta afectiva hace referencia a los sentimientos, preferencias, actitud de los compradores. La publicidad influye en las percepciones y creación de imágenes en la mente de los consumidores, es decir que es clave para el posicionamiento de la marca.

En cuanto a la respuesta de comportamiento, la empresa debe lograr crear experiencias favorables de compra y consumo de modo de asegurarse la recompra del producto o servicio.

En conclusión, las respuestas de los compradores a las acciones de las empresas pueden ser clasificadas y medidas. Es importante que las empresas conozcan estas mediciones a fin de entender el proceso de elección de compra de sus clientes o potenciales clientes, y así poder adaptar su oferta a las preferencias de estos. Para lograr el éxito perdurable, las empresas deben ofrecer lo que el cliente quiere, al precio que quiere y en el lugar que lo quiere. Es decir, deben adaptarse a las exigencias y preferencias de los clientes en una forma distinta a la competencia.

## Capítulo VII: Calidad y diferenciación

### Diferenciación

La política de diferenciación de una firma debe atender dos frentes. Por un lado, los atributos del producto tal que este sea percibido por los consumidores como distinto y atractivo de los ofrecidos por la competencia. Por otro lado, un cliente al comprar un producto espera adquirir un paquete de servicios junto con el bien en cuestión. Entonces las firmas deben tener en cuenta no solo las características del producto físico sino también los servicios que lo acompañaran y agreguen valor a ojos del cliente.

Cada consumidor posee distintas preferencias. La diversificación es una forma de las empresas de atender las distintas preferencias y gustos de la demanda. A fin de responder satisfactoriamente a las particularidades de la demanda, las compañías deben definir uno o varios *target market* a quien satisfacer. Estos públicos estarán compuestos por consumidores con preferencias homogéneas respecto a determinados bienes y servicios. Si la compañía logra atender y superar las demandas de su *target market* obtendrá una ventaja competitiva que la diferenciará de la competencia y le permitirá aprovechar los beneficios de una mayor integración con el cliente. Es por tal motivo que resulta de gran importancia para cada firma conocer las variables de la diferenciación. Entre ellas es posible mencionar:

- I. Características objetivas incorporadas al producto: su impacto en el proceso de diferenciación varía según la función de utilidad de los potenciales compradores. Por ejemplo, el color tienen un papel más importante en la elección de vestimenta que en la de un disco de música. De la misma manera, los hombres suelen ser más sensibles que las mujeres a los atributos de los automóviles.
  
- II. Características intangibles asociadas al producto: un ejemplo es la localización que contribuye a la diferenciación. No es lo mismo un local ubicado sobre avenida Alvear en el centro de Buenos Aires que sobre la avenida Santa Fe. Otro ejemplo es la marca. Constituye un elemento de diferenciación entre productos o servicios. Pero su eficacia como medio de diferenciación depende de las connotaciones a las que induzca, es decir al nombre de la empresa. Este se apoya en elementos subjetivos ya

que una elección en base a reputación o memoria de compras anteriores es buena o mala. De esta forma los factores intangibles crean un capital de notoriedad del que se beneficia la empresa. (Aaker, 1996: 138).

III. Precio: la diferenciación permite ofrecer distintos precios en distintos segmentos. Un ejemplo de esta practica son las políticas de precios altos o por el contrario las guerras de precios, practicadas en la actualidad por los supermercados.

La diferenciación permite acercarse a los gustos y necesidades del cliente y si se los satisface, permite a la empresa, a través de determinada marca, mayor integración con el consumidor. Cuanto mayor es la integración con el cliente, menor es la elasticidad al precio de la demanda hacia la marca y empresa. La gran ventaja que presenta esta inelasticidad es el aprovechamiento de un mayor margen de beneficios. Sin embargo esta situación no es sostenible en el largo plazo si la firma no dedica tiempo y recursos al estudio de su mercado, de la forma en que este consume, cuales son las preferencias nuevas. Si una firma desatiende su mercado, las necesidades de este serán satisfechas por la competencia. Es por eso que es importante que una firma invierta una porción de sus recursos en áreas de investigación y desarrollo para conservar su ventaja competitiva.

### Calidad

Uno de los grandes desafíos de las empresas en el mundo actual es generar productos o servicios de calidad. La calidad se define desde el punto de vista del cliente. Es cumplir o exceder con sus necesidades o expectativas. La calidad puede utilizarse como arma competitiva puesto que el éxito de una firma depende de cómo satisface las necesidades y preferencias de los consumidores. La calidad consistente y el diseño son prioridades competitivas asociadas a la calidad. La mejora continua busca reducir o eliminar aquellas tareas que no agregan valor. Esta ínfimamente relacionada con todos los procesos de una firma y por ende con la calidad de sus productos o servicios. El énfasis en la calidad es importante porque impacta en el market share, los precios, los beneficios y debido a los costos de la mala calidad. Las cuatro categorías principales de costos asociadas con la calidad son:



- I. Costos de prevención: prevenir los defectos antes de que sucedan. Incluye los costos de rediseñar procesos para eliminar las causas de la mala o pobre calidad, capacitar empleados en los métodos de mejora continua y trabajo conjunto con los proveedores para incrementar la calidad de los insumos comprados o servicios tercerizados.
- II. Revisión: implica controlar el nivel de calidad de los procesos y sistemas. A medida que aumentan las medidas preventivas disminuyen los costos de revisión ya que se necesitan menos recursos para las inspecciones de calidad.
- III. Fallas internas: resultan de los defectos descubiertos durante la manufactura de un producto o servicio. Se dividen en dos categorías: reparar o rehacer.
- IV. Fallas externas: en este caso el defecto es descubierto por el consumidor una vez que ha adquirido el producto o servicio. Incluye garantías y costos de litigios legales. Un consumidor insatisfecho implica probablemente la pérdida de este cliente y de otros que actúen en función de la experiencia del primero. Es decir que se agrega el costo de mala publicidad, la cual puede ser devastante.

Calidad e información son inseparables. El éxito de una política de calidad depende de la información, es decir del conocimiento de los consumidores de las características de los distintos productos. La marca, signo distintivo y síntesis de experiencias, es parte del proceso de mejora de la información disponible. Esta tiene relaciones dialécticas con la política de calidad al ser uno de los componentes y símbolos del producto.

En conclusión, la diferenciación es una estrategia para competir en el mercado. La marca es un capital intangible para la empresa y debe ser cuidadosamente tratado a fin de conservar y aumentar su valor. La existencia de prácticas de falsificación es una prueba del valor de una marca. Los esfuerzos de investigación y desarrollo, innovación y *benchmarking* son un medio para lograrlo. *Benchmarking* implica la medición continua de los productos, servicios y procesos de una firma con respecto a los de las firmas líderes, es decir que es una herramienta que le permite a una firma mejorar continuamente. Las empresas deben enfocarse en alcanzar la mejora continua puesto que ninguna marca por fuerte que sea tiene una posición asegurada en la mente de los consumidores. Los

competidores potenciales atacan continuamente, y en la medida en que cada eslabón de una firma sea de calidad el impacto de dichos ataques será menor.



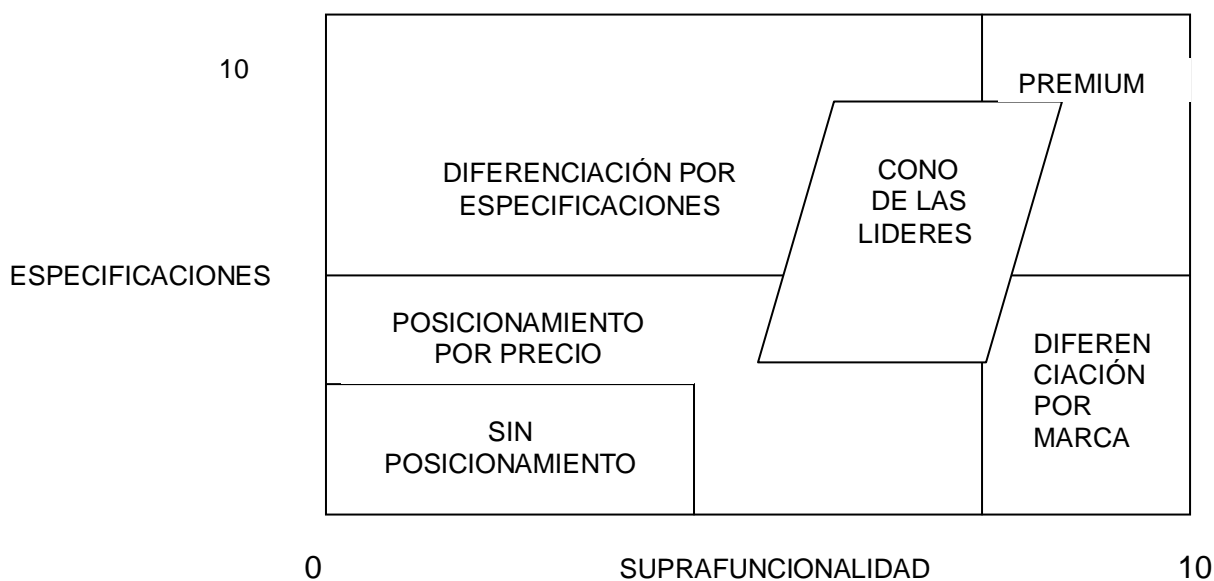
Universidad de  
**San Andrés**

## Capítulo VIII: Posicionamiento marcario

El posicionamiento marcario es el lugar que una marca tiene en la mente de los actores clave. Esta relacionado con la posición que tiene una determinada marca respecto de otras así como también con el ciclo de vida que el negocio este atravesando. El posicionamiento en el consumidor final será resultado del posicionamiento precio en otros jugadores (Serra et al., 2000: 168). Debido a su relación con el ciclo de vida de los negocios, la globalización y el incremento de los competidores potenciales, el posicionamiento es un concepto es dinámico. Una oportunidad bien aprovechada puede permitirle a una marca posicionarse mejor, de la misma forma una mala estrategia puede desposicionarla.

A fin de analizar dinámicamente el posicionamiento se suele realizar investigaciones de mercado periódicas. En la actualidad no basta con mantener y mejorar el posicionamiento, además hay que buscar la forma de generar nuevos posicionamientos a partir de revoluciones disruptivas que creen un nuevo posicionamiento antes no conocido.

De acuerdo con la visión de Serra, LeFosse y Hermida es posible analizar la demanda a través del modelo de la grilla actitudinal de la demanda. Este se encuentra basado en dos ejes: especificaciones y suprafuncionalidad. El primer eje se refiere a las características reales del producto o servicio percibidas por el consumidor, independientes de la marca y el precio. El segundo hace referencia a las percepciones diferenciales de la marca con relación al status, confianza, prestigio que la misma presta. La grilla se encuentra dividida en los siguientes sectores:



I. *Premium*: indica el sector donde se posicionan las marcas premium, es decir aquellas con mayor diferenciación percibida.

II. *Cono de las líderes*: es el sector en el que se sitúan las marcas con especificaciones y suprafuncionalidad equilibrada dentro de un grado importante aunque no el máximo.

III. *Posicionamiento por precio*: zona en donde se encuentran las marcas *value*, es decir por precio.

IV. *Diferenciación por especificaciones*

V.: área donde se posicionan las marcas con máxima diferenciación por atributos percibida, sin el mismo grado de suprafuncionalidad en general debido a que no han construido un fuerte concepto de marca.

VI. *Diferenciación por marca*: zona en la cual se posiciona la marca de una empresa que ya tiene otra en el área premium.

VII. *Sin posicionamiento*: área con muy bajas especificaciones y suprafuncionalidad, no se recuerda a las marcas o productos por ningún atributo y no tienen ningún tipo de prestigio.

Para complementar el análisis se utiliza el modelo de la matriz del corredor. Esta correlaciona la diferenciación percibida de cada marca en el mercado y el precio relativo, expresado en una escala de 0-10.

A fin de calcular el precio relativo se toman los precios en el mercado del producto en cuestión, utilizando una escala uniforme. Luego se trasladan estos precios en una escala de 0-10, donde 0 indica el precio más bajo y 10 el mas alto. Se aplica la siguiente formula:

$$\frac{x - pm}{PM - pm} * 10$$

Donde:

**x** :es el precio al que se desea ubicar en la escala 0-10

**pm**: es el precio menor de los hallados en el relevamiento

**PM**: es el precio mayor de los halados en el relevamiento

El grado de diferenciación percibida se obtiene de la integración de los dos ejes de la grilla actitudinal de la demanda. Implica hacer un promedio ponderado de los ejes en función de la importancia de cada uno en relación con el producto en cuestión. Es necesario realizar investigaciones de mercado que establezcan los atributos que el consumidor considera relevantes al posicionamiento para luego atribuirle un porcentaje de relevancia a cada uno de ellos. A partir de los atributos y respuestas obtenidas se ponderan por su peso relativo, obteniendo un número de diferenciación percibida para cada producto. Luego, para llevar a escala la diferenciación percibida se utiliza la siguiente fórmula:

$$x - dm / DM - dm * 10$$

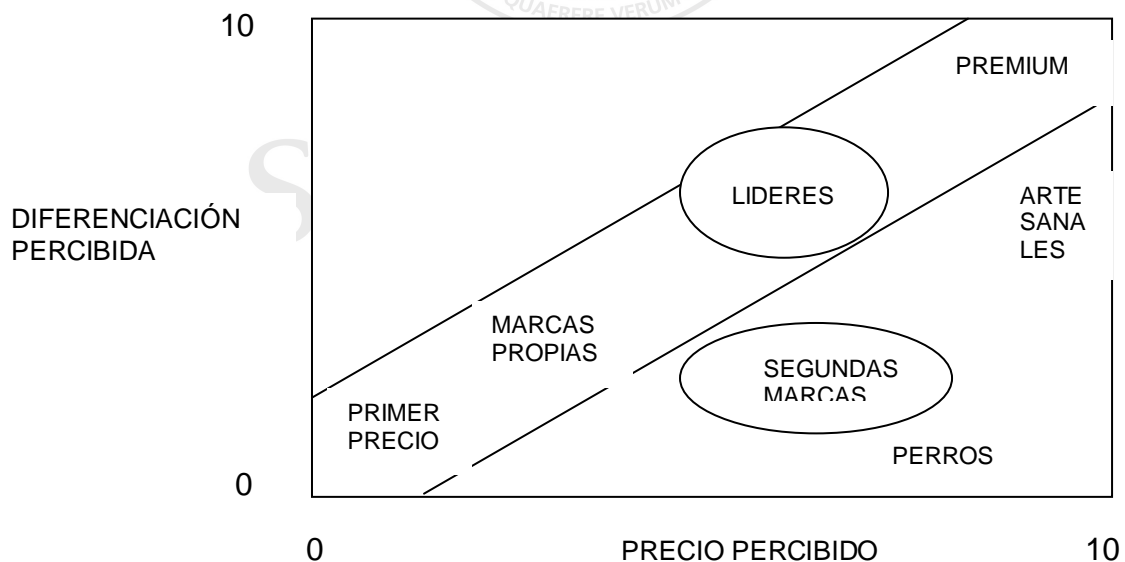
Donde:

**x** : es el precio al que se desea ubicar en la escala 0-10

**dm**: es la diferenciación menor de las halladas en el relevamiento

**DM**: es la diferenciación mayor de las halladas en el relevamiento

Entonces:



Aquellas marcas ubicadas dentro del corredor son las preferidas (líderes) ya que tienen una mejor combinación diferenciación percibida-precio que las que están por debajo del corredor.

# PARTE III

## ESTRATEGIA



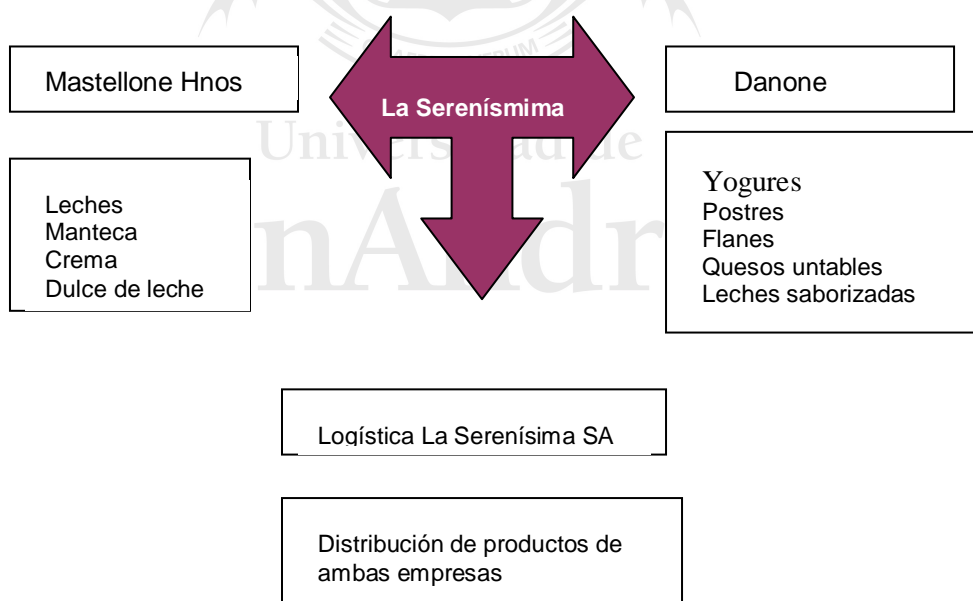
Universidad de  
**San Andrés**

## Capítulo IX: Caso particular: La Serenísima - Yogurísimo



La marca se originó en el año 1929 bajo la conducción de la empresa Mastellone Hermanos. En 1995 la empresa local se asoció con Danone, firma líder en productos lácteos frescos a nivel mundial. Danone compró a Mastellone el negocio de yogures, postres y flanes. Más tarde incorporó el negocio de leches saborizadas y quesos untables. Si bien las dos empresas son socias en la marca La Serenísima, cada una es independiente, tiene su propia administración y estrategia de marketing.

Hasta octubre de 2000 Mastellone distribuía los productos de ambas empresas. A partir de tal fecha Danone compró a Mastellone la distribución de los productos y creó una nueva empresa: Logística La Serenísima de la cual tiene la mayoría de las acciones. El escenario actual podría resumirse en el siguiente esquema:



Si bien en la entrevista realizada al ejecutivo de Danone, se negó el acceso a información estratégica por motivos de confidencialidad, se ha realizado el análisis estratégico basándose en conclusiones a partir de la entrevista y elaboración personal a partir de información recolectada de otras fuentes.

**Visión de La Serenísima:** *Satisfacer las necesidades de todos los consumidores con productos de máxima calidad*

**Misión de La Serenísima:** *Ser la empresa láctea número uno a partir de la elaboración de productos con niveles de eficiencia similares o superiores al de los países más desarrollados en lechería*

### Política de marcas

Danone solo tiene primeras marcas, marcas líderes. No tiene política de segundas marcas ni de marcas blancas, es decir marcas para supermercados.

El portfolio de marcas bajo el paraguas La Serenisima-Danone es el siguiente:

- I. Yogurísimo (yogures enteros)
- II. Ser (línea descremada)
- III. Actimel (leches concentradas con fuerte orientación hacia la salud)
- IV. Cindor (leches saborizadas y postres)
- V. Serenito (línea de postres para niños)
- VI. Danonino
- VII. Casancrem
- VIII. García

✓ Cada marca se posiciona de diversas maneras, aunque la base es leche de consumo masivo, para la familia.

✓ No hay una zona gris de posicionamiento porque cada producto tiene una calidad determinada y distinta.

✓ Existe una filosofía de unirse al consumidor a través de la información.

✓ La publicidad abarca todos los medios: gráfica, televisión, radio, vía pública y promociones en supermercados. Así como un fuerte merchandising (botellones gigantes en supermercados)



- ✓ El envase es un medio de información que permite explicar las virtudes y los beneficios.
- ✓ La comunicación apunta a un consumidor responsable.

### Escenario post devaluación

La devaluación de enero de 2001 produjo una distorsión en los precios relativos. El nuevo escenario económico impactó a Danone y por lo tanto a los productos de La Serenísima en dos frentes: por un lado en el precio de la leche y por el otro en el precio de insumos importados. Se reaccionó a ambos frentes a fin de minimizar el impacto en sus costos y no trasladar los aumentos al consumidor:

- i) A partir de principios de 2001 los productores de lácteos encontraron mayores utilidades en los granos debido a que estos se cotizan en dólares. Esto generó una menor oferta de productores de lácteos y por lo tanto un incremento en el precio de la leche. Frente a este se reforzó la política de desarrollo de proveedores, dándoles soporte en el difícil momento de crisis que vivía y vive todavía el país. Se trató también de desarrollar mayor cantidad de proveedores locales pero sin mucho éxito.
- ii) Los insumos importados aumentaron a la par del dólar. Se decidió reducir la compra de importados y tratar de sustituir por locales aquellos insumos que permitieran seguir ofreciendo al cliente el mismo nivel de calidad. En la actualidad hay un mix de insumos importados y nacionales.

Es decir que frente a la crisis se buscó maximizar las oportunidades de reducción de precios prefiriendo resignar utilidad pero siempre preservando al cliente.

Un aspecto clave para el éxito de la marca es el departamento de Investigación y Desarrollo. A diferencia de muchas empresas que resignaron recursos en esta área, Danone continuó invirtiendo para intensificar la búsqueda de innovaciones frente a la crisis. Se

trabajó en el desarrollo de mayor apetitosidad y calidad de los yogures y se realizó el lanzamiento de un nuevo producto: Danonino.

La Serenísima siguió presente en los medios de comunicación con dos tipos de publicidades:

- a) Publicidad por producto. Este tipo de publicidad fue la más presente en los medios. Se hizo énfasis en los atributos de salud, un producto sano y bueno para la salud, y apetitosidad, un producto rico.
  
- b) Publicidad institucional (junto a Mastellone). A través de este tipo de publicidad se buscó que el consumidor se sienta acompañado por la marca en el momento de crisis. Durante los tres primeros meses de 2002, el institucional aclaraba que La Serenísima no había aumentado sus precios. A partir del cuarto mes de ese año, cuando realmente hubo un aumento en los precios se lanzó otros institucional explicándole al consumidor las razones del aumento.

Además entre febrero y marzo del corriente año lanzó la campaña Solidarísimos. A través de esta campaña tanto La Serenísima como sus consumidores colaboraron para ayudar a niños recién nacidos carenciados con cardiopatías congénitas y necesidad ser operados inmediatamente. Entre el 15 de Febrero y el 31 de Marzo, con la compra de cada producto de La Serenísima, se donó un centavo para contribuir a que estos niños pudiesen ser operados en la Fundación Favaloro. De esta forma se incentivó la compra del consumidor además de que el consumidor además de satisfacer su necesidad de consumo satisfizo su necesidad de colaboración social. Además, una vez finalizada la campaña se lanzó una publicidad en la cual se comunicaba a los consumidores en forma de agradecimiento el monto total de dinero recolectado a partir de la campaña. De esta forma se mantuvo informado al consumidor alentándolo a seguir consumiendo al hacerlo parte de la acción solidaria a través de su consumo.



Tanto los institucionales como las publicidades por producto comparten un tono informativo.

#### Diferencias puntuales de producto y posicionamiento respecto de otras marcas

La Serenísima diferencia sus marcas a partir de sus calidades higiénicas. Posee una pureza bacteriológica al máximo nivel internacional (Menos de 100.000 bacterias/ml.). No hace mucho tiempo, al tradicional eslogan "La Verdad Láctea" de La Serenísima se sumó la leyenda en el envase: "Con menos de 100 mil bacterias por ml". Además se hace mención en todo packaging de la calidad sanitaria, proveniente de tambos oficialmente libres.

Esta marca enfatiza dos criterios de calidad: calidad higiénica y calidad sanitaria.

Calidad higiénica: la calidad de los productos esta definida según el nivel de bacterias de la materia prima. Cuantas menos bacterias tiene, mas pura es. El nivel de pureza medido en el pasteurizador ubicado dentro de la planta elaboradora es alcanzado por muy pocas empresas en el mundo, lo común es que la leche cruda tenga, en este punto, mucho más que 100.000 bacterias/ml, llegando incluso a tener millones. Las exigencias de calidad están presentes en todos los eslabones de la cadena de producción: tener tamberos que cumplan con normas de nivel internacional, contar con vacas sanas y controladas, modernizar las instalaciones constantemente y trabajar en tambos de máxima higiene con equipos de frío de última generación, camiones cisterna con modernos equipamientos que aseguran la calidad de la leche cruda en su transporte.

La Serenísima clasifica la leche cruda según su pureza. Sólo la leche con menos de 100.000 bacterias/ml será la materia prima seleccionada para elaborar productos La Serenísima.

La cantidad de bacterias debe medirse en el instante previo a la pasteurización, porque en cualquier etapa anterior éstas pueden multiplicarse y llegar a millones. Su medición en este preciso momento tiene que ver con el hecho de que este proceso de alta temperatura no mejora ni iguala la calidad, porque la pureza de la materia prima antes de la pasteurización es la que define la calidad no sólo de la leche sino de todos los productos lácteos.

Calidad sanitaria: La Serenísima es la única marca de la argentina que elabora todos sus productos con leche de tambos oficialmente libres de brucelosis y tuberculosis bovinas. (Según la Resolución 115/99 de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación, existen tres estados sanitarios posible: tambos libres, en saneamiento y sin sanidad). De estos tambos libres, procede la lecha para la elaboración de los productos La Serenísima. Para ello el 100% de los tambos proveedores de leche para los productos marca La Serenísima realizan controles certificados por el SE.NA.SA. que establecen que todos los animales del tambo están libres de ambas enfermedades. Gracias a ello, se puede certificar la calidad sanitaria de la leche desde su mismo origen, el tambo.

Este logro es muy importante ya que se estima que en la Argentina se producen unos 30 millones de litros de leche por día, y sólo 3,1 millones provienen de tambos oficialmente libres de brucelosis y tuberculosis. El 90% de esta leche es utilizada para elaborar todos los productos marca La Serenísima.

La estrategia diferenciadora de La Serenísima puede sintetizarse en los siguientes puntos básicos:

- ✓ Control vertical y horizontal sanitario de todo el proceso: control de todas las vacas, mayor nivel de limpieza de tambos y de todo el proceso (camiones, recepción en fábrica, doble control a inicio del proceso de fabricación).
- ✓ Construcción de plantas de clasificación (antes de entrar a fábrica) que controlan el nivel de bacterias.
- ✓ Alta calidad de productos sanos y apetitosos.
- ✓ Comunicación intensiva. La Serenísima comunica mucho más que otras marcas. La estrategia apunta siempre a un tono de comunicación serio comparable con un tono periodístico que se proyecta en el concepto de calidad absoluta.
- ✓ Cercanía al cliente. Para La Serenísima el consumidor es quien manda. Frente a la crisis, optó por mantenerse cerca del cliente, acompañándolo en la crisis sin grandes

aumentos de precios y con lanzamientos de ofertas por tiempo limitado y nuevas presentaciones de packaging que hacen a los productos más accesibles.

### El producto

Como se mencionó al inicio del trabajo se estudiará el producto yogur.

*Definición:* Yogur es el producto obtenido de la leche tratada térmicamente y luego acidificada por la acción de *Lactobacillus bulgaricus* y *Streptococcus thermophilus*. También puede estar acompañado de otras bacterias ácido lácticas. En el proceso de elaboración se puede incluir antes de la fermentación crema, leche en polvo y proteínas lácteas.

### El consumo

En el mercado mundial, la demanda de productos fermentados presenta buenas perspectivas como resultado de la tendencia hacia el consumo de productos naturales, frescos y sanos. Además la elaboración de “alimentos funcionales”, enriquecidos con ingredientes como calcio o bacterias específicas, genera oportunidades de diferenciación.

En el mercado local, entre 1990-1998 se registró un importante crecimiento del consumo per capita (55%), siendo uno de los productos lácteos con mayor crecimiento. Sin embargo debido a la actual crisis y la pérdida de poder adquisitivo de los consumidores, el yogur fue uno de los alimentos que presentó mayor heterogeneidad en el consumo. Es por eso que La Serenísima se enfrenta a un gran desafío: mantener su base de consumidores en un momento en que el poder adquisitivo de la población es cada vez menor, debido a la inflación y no aumento de salarios y por lo tanto muchos clientes comienzan a reducir su compra de yogur ya que sienten que no es indispensable para su alimentación (o de su familia) y tiene un vencimiento relativamente cercano a la fecha de compra. Es decir, el consumidor se encuentra frente a un producto no muy barato, no indispensable y de rápido vencimiento. Depende de la estrategia de La Serenísima el mantenimiento de los consumidores.

## El comercio exterior

Debido a su elevada perecibilidad y a las dificultades de transporte a grandes distancias, estos productos se destinan casi exclusivamente al mercado doméstico. Esto dificulta una estrategia que haga *focus* en las exportaciones para nivelar el declive del consumo interno. En los últimos diez años, en la Argentina, la relación exportación / producción no superó el 0.2%.

## El mercado

El mercado de yogur es uno de los más dinámicos del sector lácteo. Su estrategia es la diferenciación constante y el lanzamiento de nuevos productos a través de la incorporación de agregados, de la variación e innovación de los envases y de la adaptación a las nuevas demandas del consumidor. Debido a estas características del mercado que requieren constantes inversiones en investigación y desarrollo, servicios al cliente y publicidad se hace evidente de la difícil encrucijada que enfrentan las marcas líderes en este mercado.

El mercado se encuentra muy segmentado en niños, jóvenes, deportistas, mujeres, personas adultas y mayores.

## Diferenciación de productos

Los productos se diferencian según:

consistencia {  
firmes  
batidos  
bebibles

contenido graso {  
enteros  
descremados

sabor { naturales  
saborizados

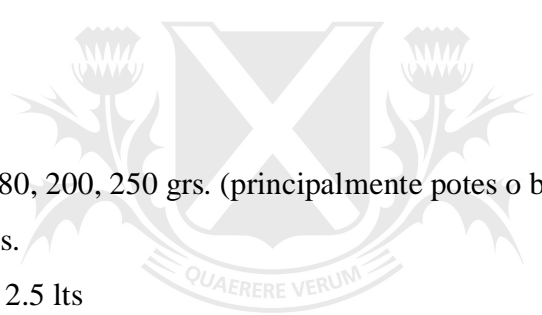
✓ Además se agrega una diversa gama de agregados: trozos o pulpa de fruta, cereales, crema, miel, organismos probióticos (lactobacillus GG o Bifidobacterium), sulfato ferroso, calcio y vitaminas A y D.

✓ En los envases, la estrategia de diferenciación también esta en continuo desarrollo:

formas { potes  
cartones  
botellas  
sachets

contenidos { 160, 180, 200, 250 grs. (principalmente potes o botellitas)  
500 grs.  
1, 2 y 2.5 lts

materiales { plástico  
cartón multicapa  
vidrio



Universidad de San Andrés

✓ Otro elemento de diferenciación es el color, a fin de resaltar el producto de la góndola.

Existe una tendencia hacia aumentar la segmentación, por ejemplo la incorporación de yogures aptos para celíacos.

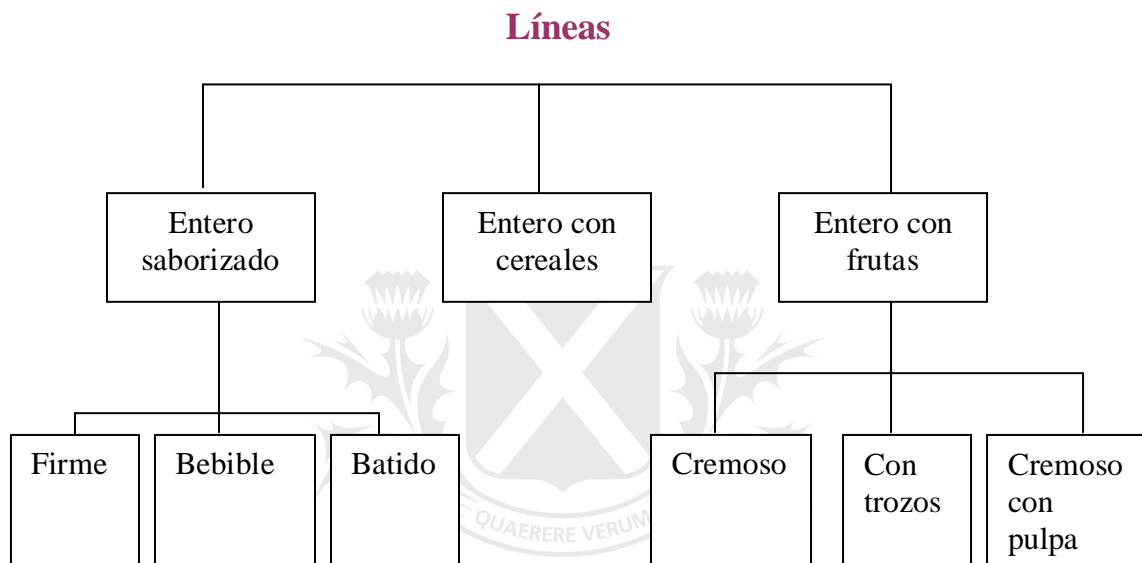
Otra tendencia es la utilización del yogur para la elaboración de diferentes alimentos, como helados, licuados, postres, salsas.

El yogur es un producto de consumo primeavero-estival, con niveles máximos en noviembre y diciembre y mínimos en junio y julio.

## Yogurísimo

*Producto:* yogur entero.

*Marca:* Yogurísimo. Cuenta con el *reinforcement* de Danone-La Serenísima. Este da seguridad a consumidores nuevos que sin conocer el producto, tenderían a confiar en él debido a estar respaldado por las dos marcas líderes en lácteos.

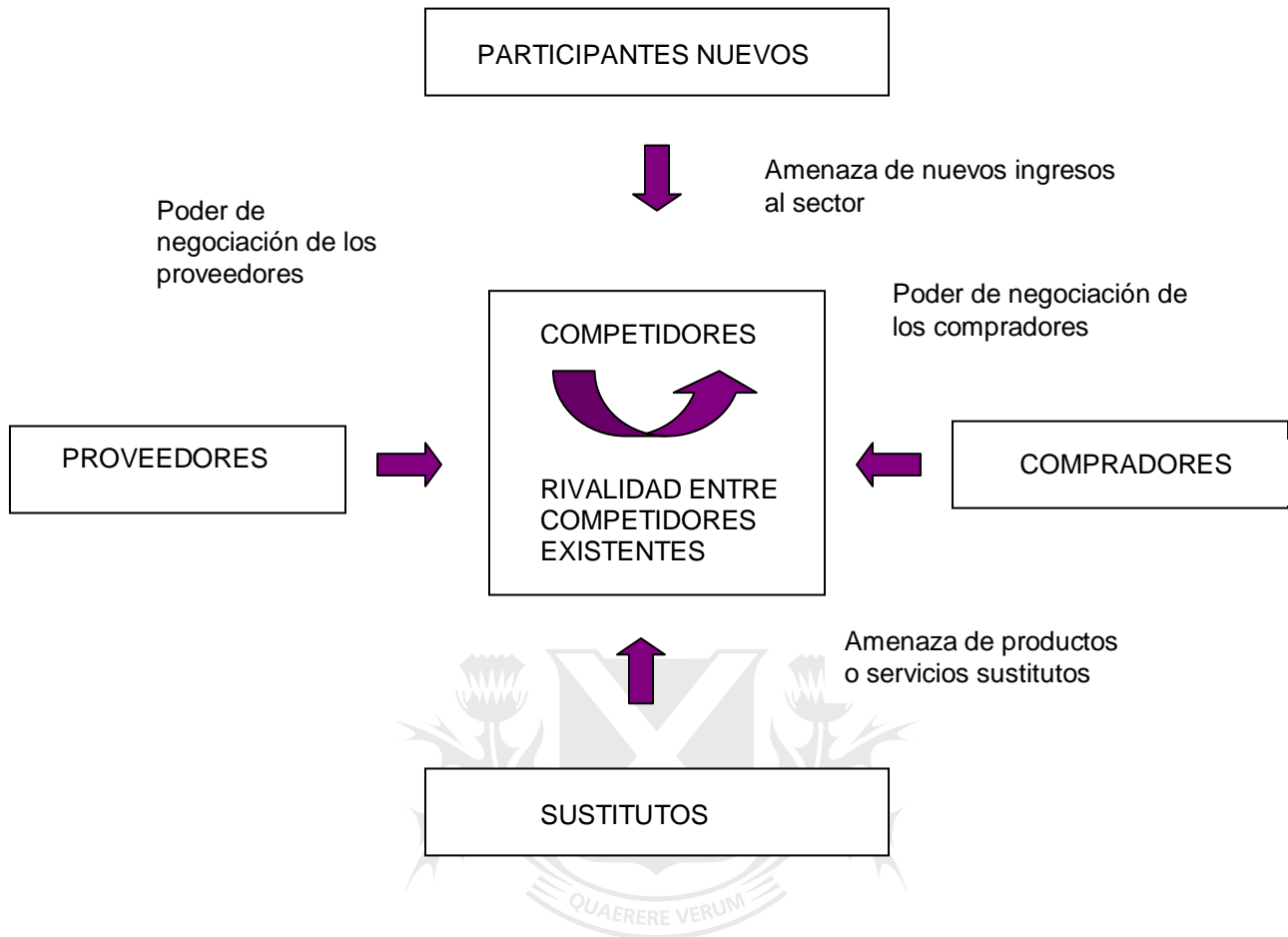


## Análisis de la oferta

### **Cinco fuerzas de Porter**

A fin de analizar el sector industrial y su futura evolución, para entender a la competencia y a la posición de Yogurísimo se realizará el modelo de las cinco fuerzas de Porter. Tomando estas cinco fuerzas como base de análisis se puede determinar el grado de atractividad del sector y las oportunidades y amenazas provenientes de este. Este análisis es dinámico, es decir que está proyectado hacia el futuro.





i) Rivalidad entre competidores existentes: existe una gran rivalidad entre los competidores. Las principales empresas productoras son Danone que compró el 91% de Mastellone (“La Serenísima”), Milkaut, (“Milkaut”), Parmalat (“Parmalat”, “Gandara”), Nestlé y Sancor. Sin embargo, La Serenísima cuenta con una fuerte identidad de marca que juega a su favor, lidera el mercado con casi un 50% del volumen total producido. Esta fuerza juega en forma positiva para Yogurísimo.

ii) Poder de negociación de los proveedores: la participación del costo de las materias primas dentro del precio final del yogur es una de las más bajas entre los lácteos y oscila entre el 5 y el 10% por lo cual el poder de negociación de los proveedores no sería muy alto. Sin embargo para la fabricación de estos productos la leche debe ser de excelente calidad, lo cual aumenta el poder de negociación de los proveedores. Danone tiene una fuerte política de desarrollo de proveedores bajo la cual los considera *partners*. Es decir que se busca que

sea una relación *win-win*. Esta fuerza juega en forma positiva para Yogurísimo.

iii) Compradores o clientes intermedios: las cadenas de supermercados, almacenes ya están fragmentados entre las marcas líderes. La Serenísima es la marca líder en yogures. Esta fuerza juega en forma positiva para Yogurísimo.

iv) Competidores potenciales: debido a la fuerte crisis que afecta al país, la incertidumbre legal y la falta de acceso al crédito, las estrictas normas de calidad requeridas por la industria, y el marcado liderazgo de ciertas marcas parecería no muy elevado el riesgo de entrada de nuevos competidores. Esta fuerza juega a en forma positiva para Yogurísimo.

v) Sustitutos: en este momento parecerían ser las barras de cereal. Al igual que Yogurísimo, son presentadas como un alimento sano que puede ser utilizado tanto en el desayuno como de snack. Las barras de cereal cuentan con la ventaja de ser más baratas, más fáciles de llevar en una cartera, mochila o incluso bolsillo sin que pierdan sabor o frescura. Esta fuerza juega en forma negativa para Yogurísimo.

### Sexta fuerza

Nalebuff y Brandenburger (1996) plantean que además de las cinco fuerzas propuestas por Michael Porter existe una sexta fuerza: los complementadores. Pensar en complementadores implica una forma distinta de pensar los negocios. Se trata de agrandar el negocio en lugar de disputarse de tamaño fijo. Una forma de complementar. Un jugador es un valoran más el producto en cuestión otro jugador que cuando solo tiene la complementación se da con la



con los competidores por un negocio agrandar el negocio es pensar en complementador si los clientes cuando además tiene el producto de el primero. En el caso de Yogurísimo marca de cereales de Kellog's. La

Serenísima y Kellog's unen fuerzas para generar un producto que combina tanto el yogur como los cereales: el Yogurísimo con Zuzaritas. Así se incentiva el consumo tanto de yogur como de cereales. Se genera una situación *win-win*. Ambas partes ganan puesto que el negocio se agranda.

Esta fuerza juega a favor de Yogurísimo.

### Fuerza 10X

Andy Groove (1999) introduce una nueva fuerza: 10X. Es aquella fuerza que es diez veces más fuerte que las demás. En este caso es la de los sustitutos. Las barras de cereal, introducidas hace poco tiempo en el mercado local han tenido un gran éxito y se presentan con atributos muy similares a los de Yogurísimo. Son sanas y ricas. Pueden ser consumidas por grandes y chicos tanto en el momento del desayuno, merienda o como snack. Además, como se mencionó anteriormente, cuentan con la ventaja de ser más baratas y fáciles de transportar que un yogur, y su vida útil es más prolongada que la de un yogur.

### Barreras de entrada y de salida

		BARRERAS DE SALIDA	
		Bajas	Altas
BARRERAS DE INGRESO	Bajas	RENDIMIENTOS BAJOS ESTABLES	RENDIMIENTOS BAJOS RIESGOSOS
	Altas	RENDIMIENTOS ELEVADOS	RENDIMIENTOS ELEVADOS RIESGOSOS

Barreras de entrada:

- ✓ Grandes requerimientos de capital tanto para instalación como para operar diariamente
- ✓ Economías escala debido a los grandes volúmenes manejados
- ✓ Difícil acceso a los canales de distribución debido a que ya se encuentran establecidos
- ✓ Altas normas de calidad
- ✓ Fuerte identidad de marca

Barreras de salida:

- ✓ Activos especializados
- ✓ Altos costos fijos de entrada
- ✓ Barreras emocionales
- ✓ Reputación de la marca
- ✓ Interrelaciones estratégicas con otros productos de la familia de los lácteos

El sector presenta altas barreras de entrada y de salida, lo cual lo convierten en un sector riesgoso pero de altos rendimientos. Para las marcas existentes es una ventaja contar con altas barreras de entrada puesto que dificulta el ingreso de competidores nuevos.

En conclusión, el sector no es atractivo en este momento para que entre una empresa nueva. Para las marcas existentes esto es una ventaja solamente si pueden hacer frente a la crisis y sacar provecho de ella. Yogurísimo se encuentra en una posición privilegiada porque es líder en su categoría y además porque tiene una conducta proactiva para mantener su posición en el mercado.

## Análisis de la demanda

### **Resultados provenientes de la investigación de mercado**

Mercado investigado: Consumidores de yogur pertenecientes al segmento ABC1.

Muestra: No probabilística. 120 casos

Zona: Barrio de Palermo

Objetivo: Conocer el mercado de consumidores de yogur y su sensibilidad o no hacia las marcas.

Con relación a la compra de la canasta básica:

El 15% de la población encuestada expresó que el principal motivo de la elección de la mayoría de sus compras pertenecientes a la canasta alimenticia es la marca.

El 30% enunció que su elección si bien suele ser por marca depende del producto en cuestión.

El 20% elige los productos por hábito.

El 35% de la muestra elige por precio u oferta.

Con relación al consumo de yogur:

El 8,3% de la población dejó de consumir yogur a partir de la crisis. La causa principal fue la reducción de la compra de productos debido al aumento en los precios generales.

El 91,7% de la población que en 2001 consumía yogur, en la actualidad lo sigue haciendo.

De este total:

#### Frecuencia de consumo:

El 15,45% consume con frecuencia diaria

El 60% consume por lo menos una vez por semana

El 19% consume por lo menos una vez por mes

El 5,45% consume muy de vez en cuando

### Motivo de elección:

El 54,5% de la población elige el yogur por marca

El 24,5% de la población elige determinada marca de yogur por hábito

El 21% de la población elige por precio

### Cambio de marcas:

El 12% cambió de marca de yogur. El mayor cambio fue desde La Serenísima o Parmalat hacia marcas más económicas. De estos consumidores, el 66,6% confesó volver a su marca tradicional en momentos de oferta en la cual “su ex marca” es más barata que la actual.

El 88% de la población no cambió de marca, a lo sumo disminuyó la frecuencia de consumo.

### Marcas más consumidas

El 40,9% de la población compra La Serenísima-Danone

El 24,5% de la población compra Parmalat

El 14,6% de la población elige marca propia del supermercado

El 9% de la población elige Sancor

El 6,36% de la población elige Gandara

El 4,64 % de la población elige otras marcas.

### Conclusiones de la encuesta:

✓ Si bien los consumidores de yogur pertenecientes al segmento ABC1 no han disminuido en un porcentaje muy significativo, en varios casos los encuestados comentaron haber reducido el consumo.

✓ El mayor motivador del cambio de marca es el precio.

- ✓ Los consumidores de yogur suelen elegir habitualmente la misma marca. De los actuales consumidores de yogur, el 88% se mantuvo en su marca habitual. Claramente el segmento ABC1 no sustituye su marca de yogur con gran facilidad.
- ✓ Existe una alta sensibilidad a las marcas en cuanto al consumo de yogur puesto que el 54,5% de la población elige por marca.



Universidad de  
**San Andrés**

## Estrategia de Yogurísimo

**Visión:** *Satisfacer las necesidades de los consumidores con un alimento apetitoso y de máxima calidad.*

**Posicionamiento:** “ Ser el yogur líder en ventas para la familia argentina”

**Objetivo de marketing:** generar un producto con mayor apetitividad y calidad, aumentando la diferenciación percibida sin aumentar el precio percibido.

### **Matriz de estrategias genéricas**

La estrategia genérica de una marca puede concebirse teniendo en cuenta dos vectores: (Bertagnini, 1998: 51)

1. El enfoque de los mercados: indica la postura de los mercados frente al fenómeno de la internacionalización. Existen dos posibles alternativas, una defensiva y la otra ofensiva. La primera se basa en la retención de los mercados locales, es decir nacionales. La segunda se basa en la expansión de los mercados locales hacia los internacionales.
2. El tipo de estrategia a desarrollar: indica la orientación de los mercados frente a las demandas. Las alternativas son: una estrategia excluyente o una estrategia incluyente. La primera es de tipo costos o diferenciación, mientras que la segunda se caracteriza por la complementación de costos y diferenciación.

Adaptando el modelo de Bertagnini (1998), al caso de Yogurísimo, la estrategia genérica de esta marca sería la siguiente:

		Orientación competitiva	
		Costos o diferenciación	Costos v diferenciación
Enfoque de los mercados	Defensivo	1. Consolidación o resegmentación	3. Consolidación y resegmentación
	Expansivo	2. Crecimiento en volumen o en valor agregado	4. Crecimiento en volumen y valor agregado



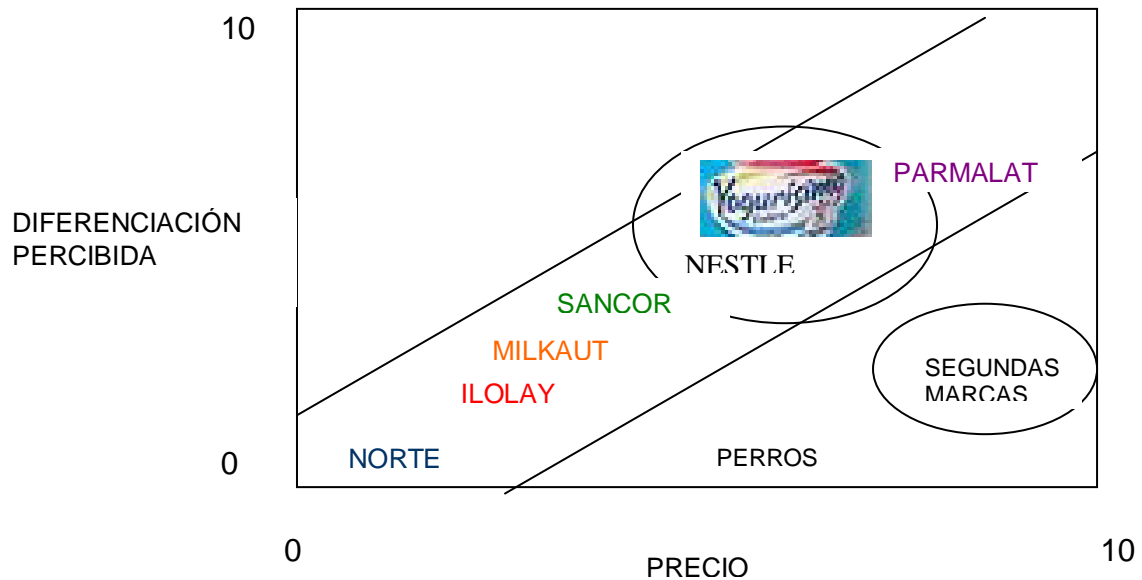
La estrategia de Yogurísimo es de consolidación y resegmentación. El enfoque del mercado es defensivo puesto que la estrategia de Yogurísimo es principalmente satisfacer los gustos y necesidades del mercado local. En cuanto a la orientación competitiva es costos y diferenciación ya que se busca lograr las dos cosas en forma complementaria. Es decir que la estrategia de consolidación y resegmentación implica tanto la minimización de los costos como también la diferenciación frente a la competencia. En el caso de Yogurísimo se intensificó la política de minimización de costos a partir de la devaluación sin perder el foco en la diferenciación, la cual se logró aumentar a partir de innovaciones en los atributos de apetitosidad y salud que son los diferenciadores de la marca.

A continuación se adoptará el modelo de Serra, Hermida y LeFosse (2000) para indicar la posición de Yogurísimo respecto de otras marcas:

### Grilla actitudinal de la demanda



## Matriz del corredor



Target: Niños en edad escolar, adolescentes y adultos con conciencia del cuidado de su salud. Segmento ABC1 amplio.

Líneas de Yogurísimo presentes en el mercado:

- ✓ Entero con cereales
- ✓ Entero Saborizado: firme, bebible, y batido
- ✓ Entero con frutas: cremoso, con trozos, y con pulpa

Objetivo Estratégico: mantener y consolidar a Yogurísimo como el yogur líder en facturación, acompañando a los consumidores en el momento de crisis.

## Estrategia

Enfocarse en niños en edad escolar, adolescentes y adultos que cuidan su salud sin que su prioridad sea el cuidado de su figura, es decir que se apunta a consumidores de productos “enteros”, no light.

Presentar al producto como un alimento sano y rico. Hacer énfasis en sus atributos

diferenciadores: apetitividad y salud. Modificación de la fórmula del yogur que permitió la introducción de Yogurísimo ProBio2. Dicha innovación permite un yogur más cremoso, sin sabor ácido, ayudando al organismo a eliminar toxinas y retener proteínas.

A fin de incrementar el volumen de ventas se le da al producto múltiples usos: para el desayuno, o como snack. Para ello se pueden utilizar las distintas líneas de Yogurísimo. Por ejemplo, el Yogurísimo con Zucaritas para desayunar, y un Yogurísimo firme como snack.

A causa de la crisis el consumo se vio afectado, es por eso que Yogurísimo acompaña a sus consumidores ofreciendo un producto de excelente calidad a precio accesible.

### **Tácticas**

- ✓ Estar cerca del consumidor, acompañarlo en la crisis entregándole productos de la más alta calidad y accesibles.
- ✓ Constante innovación para ofrecer un producto más saludable y apetitoso.
- ✓ Acciones de conciencia / responsabilidad social: Campaña Solidarísimos. Con la compra de Yogurísimo entre el 15 de febrero y el 31 de marzo el consumidor contribuyó con los niños recién nacidos con afecciones cardíacas. Por cada Yogurísimo comprado, se envió un centavo a la fundación Favaloro para colaborar con las operaciones de los niños carenciados en estado de urgencia.

### **Core competences**

- I. Encontrar oportunidades de negocio que genere valor agregado a partir de a innovación constante.
- II. Ofrecer la más alta calidad en lácteos.

## Trayectoria estratégica

### *Promoción*

- ✓ Promociones por tiempo limitado. Es decir rebajas en el precio durante un corto lapso de tiempo para que el consumidor pueda obtener el producto a un precio más bajo.
- ✓ Modificación de la fórmula de Yogurísimo para generar un producto más cremoso y con cero sabor ácido. *Yogurísimo Pro Bio2*
- ✓ Nuevas presentaciones: lanzamiento de potes de 125 gramos. Se presentan dos potes juntos que, frente al pote tradicional de 200 gramos, resulta más económico y práctico. Lanzamiento de packs de seis unidades. Estos son más económicos puesto que el consumidor solo paga cinco potes de yogur y el sexto es realmente gratis y se satisface la necesidad de yogur durante una semana para un consumidor diario, o para toda la familia.

### *Plan de comunicación*

- ✓ Aprovechar la crisis, durante la cual promocionar resulta más económico, para aumentar la intensidad de la promoción generando mayor impacto y recordación en los consumidores puesto que son menos las marcas que publicitan. Es decir, aprovechar para promocionar más con menos dinero que en el 2001 y aprovechando un mayor impacto.
- ✓ Medios utilizados: radio, tv, folletos de supermercados indicando las ofertas de la semana, revistas, carteles en la vía pública, página de Internet de La Serenísima, páginas de Internet de los supermercados e hipermercados en la sección de ofertas (siempre y cuando el producto este presente en los las ofertas publicadas)
- ✓ Hacia el consumidor: énfasis en atributos de salud y apetitosidad.
- ✓ Hacia el comprador: énfasis en atributos de salud y accesibilidad.

## *Canales*

Yogurísimo está presente en todo el país, tanto en supermercados, hipermercados, minoristas, hard discounts, kioscos, estaciones de servicio, máquinas en oficinas, escuelas y hospitales. Esto se debe a que el objetivo de la marca es estar al alcance de los consumidores en todo momento y lugar.

En kioscos, almacenes y supermercados La Serenísima tiene heladeras propias en las cuales dispone todos sus productos, diferenciándolos de los de la competencia.

En conclusión, Yogurísimo cuenta con una posición privilegiada en el mercado reforzada por el *reinforcement* de Danone-La Serenísima. La marca hace énfasis fundamentalmente en las funciones de garantía y practicidad lo cual le permite diferenciarse de otras marcas. En cuanto a la función de garantía, la marca hace una promesa a los consumidores de rendimiento que asegura constancia de calidad cualquiera sea el lugar o momento de compra. Debido a que el producto es un alimento y por lo tanto su calidad es muy importante esta función cobra mayor importancia. En cuanto a la función de practicidad la marca permite detectar con rapidez un tipo de producto que corresponde a las necesidades específicas del consumidor. Este, al asociar La Serenísima-Danone con lácteos de primera calidad opta por Yogurísimo sin perder tiempo evaluando otras alternativas. El atractivo de Yogurísimo se centra en ofrecer beneficios funcionales, no solo por ser un yogur es un alimento sano sino que además busca adueñarse del concepto de muy saludable gracias a la incorporación de Pro Bio2. Si bien existe lugar en el mercado para que otra marca haga uso de este concepto, el liderazgo de Yogurísimo es indiscutido.

En cuanto al auge de las marcas privadas o segundas marcas, Yogurísimo no se siente fuertemente amenazado. Según la encuesta realizada los consumidores son altamente sensibles a las marcas de yogur, es decir que tienen en cuenta la marca al momento de realizar la compra, principalmente porque buscan calidad. La Serenísima y Danone son garantía de calidad, por eso sirven de *reinforcement* a Yogurísimo. Debido a la sensibilidad a las marcas de yogur y el share de Yogurísimo, la marca tiene gran poder de negociación con los canales de distribución lo cual le permite cumplir con su estrategia de estar presente en todo el país sin dificultades.

La estrategia diferenciadora de Yogurísimo le permite mantener su posicionamiento y liderazgo en el mercado a pesar de la crisis. Si bien el consumo de yogur cayó en los segmentos más bajos, se mantuvo bastante estable en el segmento ABC1, *target* primario de la marca. De acuerdo a la investigación de mercado realizada en el barrio de Palermo, el 40,9% de los consumidores eligen La Serenísima-Danone.

La marca tuvo tres jugadas clave en el momento de crisis:

1. Seguir invirtiendo en investigación y desarrollo para mejorar continuamente el producto haciendo énfasis en la diferenciación del mismo y seguir enfocado hacia la competitividad sustentable. Una marca que deja de invertir en esta área está dificultando su competitividad en el largo plazo ya que está apostando solamente a sobrevivir el corto plazo. No es el caso de Yogurísimo que apostó a sobrellevar la crisis sin que esta lo debilite. Más aun, se aprovechó la debilidad de competidores menores para ganar mercado y consolidar su posición.
2. Continuar invirtiendo en mantener la identidad de la marca. Sacar provecho de la crisis para aumentar la promoción de Yogurísimo, logrando invertir menos recursos que en años de estabilidad y generando mayor nivel de recordación en los consumidores ya que estos se encontraron frente a menos promociones que en años anteriores.
3. Acompañar al consumidor en la crisis. Entender sus necesidades. Esto se logró atacando dos frentes: con ofertas y precios accesibles por un lado, y a través de la campaña Solidarísimos por el otro. Es decir, se cuidó el bolsillo del consumidor y se trabajó junto a él en una campaña de ayuda a los más necesitados.

Yogurísimo pudo no solo afrontar la crisis sino sacar provecho de ella porque actuó con la visión enfocada, escuchando y atendiendo las necesidades del cliente, apelando al marketing relacional, acompañando al consumidor en la crisis y aprovechando para fortalecerse a partir de las debilidades de los competidores. Sin embargo, la batalla no ha finalizado. La crisis si bien se ha calmado, no ha terminado y los desafíos estarán presentes a diario para Yogurísimo.

Además la marca cuenta en la actualidad con una -relativamente nueva- amenaza que atender. Esta es la posible sustitución del yogur, por parte de algunos consumidores, a través de las barras de cereal. Es entonces clave que la marca continúe satisfaciendo a sus consumidores o aun más, superando sus expectativas y sepa diferenciar su producto de las barras de cereal así como de otros productos competidores que pudiesen amenazar su posición de liderazgo.



Universidad de  
**San Andrés**

## Capítulo X: Recomendaciones para marcas líderes

Los consumidores que hasta fines de 2001 eran considerados de clase media hoy tienen un poder adquisitivo mucho más bajo de lo que reclama su cultura de consumo. Muchos de estos, acostumbrados a comprar primeras marcas, hoy se han vuelto más permeables a segundas marcas y a marcas privadas de supermercados. En especial cuando no perciben riesgo en la compra.

En época de recesión las marcas deben ser más relevantes que nunca. Una forma de diferenciarse de las marcas B es a través del énfasis en la innovación tecnológica. Hay muchos consumidores que en lo relacionado a su salud, limpieza e higiene, están dispuestos a pagar la diferencia a fin de obtener un producto mejor.

Frente al nuevo contexto, hay muchas acciones posibles a tomar por las marcas líderes dependiendo de su industria, competidores y su estrategia, misión y visión:

✓ Frente a las guerras de precios hay que tener mucho cuidado. Las rebajas indiscriminadas de precio perjudican el posicionamiento de las marcas. Es por eso que la mejor táctica es diferenciarse con estrategias que apunten a mejorar la relación precio, calidad y performance para generar la sensación de estar pagando menos o igual, por más. Además es indispensable lograr comunicar ese valor tal que los consumidores estén dispuestos a pagar la diferencia. Existen diversas formas de diferenciación. Las mismas varían de acuerdo a las industrias. Entre ellas encontramos:

- i) Modificaciones en el packaging. Por ejemplo ofrecer envases más grandes que permitan reducir el precio por unidad de medida (litro, gramo) de producto.
- ii) Modificaciones en el producto comunicadas como nuevas versiones del mismo. Esta estrategia permite llegar a clientes potenciales con un precio menor sin rebajas en los productos preexistentes. Tal fue la medida tomada por Quickfood, productora de la marca de hamburguesas Paty, al reducir el peso individual del producto para la versión



“Express” que le permite vender cuatro hamburguesas a menor precio que las tradicionales bajo el *claim* de “cocción rápida.

iii) Apelar al aumento de volumen para dar rebajas en el precio por unidad. Por ejemplo ofrecer descuentos por comprar packs de seis bebidas.

iv) Apelar a mejorar la ecuación de valor introduciendo tecnologías que incrementan la performance de un producto. Por ejemplo las innovaciones de Skip que hacen que los consumidores no necesiten complementar la acción del jabón para la ropa con la de otros productos que aumentarían el gasto. Otro ejemplo son las innovaciones en la categoría de pañales que tienden a reducir el tamaño de los mismos y mejorar su performance con gels y nuevas texturas.

✓ Hoy en día los consumidores buscan ofertas y comparan precios. Como consecuencia los supermercados han perdido peso como principal canal de compra mientras que los minimercados, tiendas de descuento y canales informales han ganado mayor relevancia. Esto obliga a las marcas líderes a modificar su planificación para abarcar todos los puntos de venta con la estrategia adecuada a cada canal. Las marcas líderes deben estar exhibidas de modo atractivo y con gran variedad y surtido en minimercados, hard discounts y maxikioscos. Se debe atender al desarrollo de comunicación específica y POP adecuado para cada canal. La segmentación de locales, la creación de *layouts* diferenciales con surtido y *pricing* selectivo, la ambientación y estrategias de exhibición específicas son fundamentales para el desarrollo de cada canal.

✓ Frente a la caída en el consumo, hay varios modos de incentivarlo:

i) Uno de ellos *cobranding*. Aliarse con productores o competidores para atraer consumidores a la categoría. Por ejemplo realizar eventos alrededor de temas: “la semana de la nutrición infantil” o “el mes de la perfumería”. De esta forma mejora el negocio para todos los actores de la categoría en cuestión.

ii) Otra forma es a través de combos o *banded packs* que suman a un tipo de producto otro de regalo cuyo consumo esta asociado. Por ejemplo cervezas con snacks. Aquí es necesario tener cuidado, no cualquier producto puede ser asociado a cualquier marca.

✓ Frente al avance de las marcas privadas de supermercados, una buena formula es enfocarse en la diferenciación a través de la innovación tecnológica. La clave es que los productos con la marca del supermercado no sean percibidos como competencia de la marca líder. Y aunque tengan un menor volumen en ventas, son más rentables. Tal es el caso de La Serenísima con la marca Yogurísimo y de SanCor con las leches Bebe, Mama e Infantil.

✓ Frente a la crisis se presenta un muy bien momento para ganar presencia en los medios de comunicaciones y por ende en la mente de los consumidores. Para las marcas líderes es una excelente oportunidad para ganarles a los competidores, especialmente a los débiles que no pueden afrontar una imagen alrededor de una marca. En el contexto actual se puede hacer una diferencia mayor con una menor cantidad de dinero. Debido al menor “ruido” publicitario característico de las épocas de crisis, es posible lograr mayor impacto en las comunicaciones con respecto al que se lograría en un período de ciclo económico en alza. Es una buena oportunidad también para reforzar el *brand character* ya que ante la crisis los consumidores se aferran a quienes consideran confiables. Es por eso que las marcas deben construir un terreno seguro.

✓ Frente a la mayor búsqueda de precios de la mayor parte de los consumidores, es necesario extremar los esfuerzos para personalizar la relación con los clientes. Si el consumidor percibe valor agregado no mirará únicamente el precio del producto o servicio en cuestión. En cuanto a los programas para profundizar la relación con los clientes hay que ser muy cautos. Muchas empresas frente a la necesidad de vender lanzan promociones en las que solo se beneficia a los nuevos consumidores, echando por la borda lo invertido en la relación con los nuevos clientes. Una estrategia de personalización de la relación con el cliente debe tratar por igual a todos sus clientes, o más aun diferenciar entre quienes llevan más tiempo comprando la marca en cuestión.

En cuanto a las acciones a tomar a nivel empresa, se presentan diversas opciones recomendables dado el contexto actual:

✓ Frente a las reducciones de gastos hay que tener mucho cuidado con las reducciones peligrosas. Se puede bajar de peso adelgazando o cortándose un brazo. En la actualidad muchas empresas se enfrentan a graves problemas de endeudamiento en moneda extranjera. Depende de su management encontrar un punto de equilibrio entre las decisiones coyunturales y la visión de largo plazo de la empresa. Frente a la crisis el ahorro es muy bueno, pero restringir demasiado los gastos puede generar daños irreversibles. Las empresas deben medir las consecuencias de los recortes. Frente a los recortes se pueden mencionar dos recomendaciones:

i) Tener cuidado con las reducciones de personal calificado. En vez de despedir personal de áreas poco productivas se lo puede transferir a otras áreas ahorrando así en *recruiting* y manteniendo la experiencia dentro de la empresa.

ii) Prepararse para la recuperación de la economía. Frente a la crisis se presenta la oportunidad de ganarle mercado a las marcas débiles, pero para ello es necesario invertir en marketing y *recruitment*.

✓ Asegurar la continuidad de la organización en el largo plazo focalizando fuerzas en áreas estratégicas para no salir dañado de la crisis. Estar alerta a la motivación del personal y continuar las inversiones en capacitación, comunicación y publicidad que son muy importantes en el largo plazo.

✓ Aprovechar el desarrollo del mercado externo. Hoy en día producir en la Argentina es barato con respecto a otros países del mundo. Se presenta entonces una oportunidad de incremento de las exportaciones para las empresas locales. En la medida en que se desarrollen estrategias adecuadas de exportación y se cumplan con standards de calidad internacionales, las empresas locales podrán fortalecer sus vínculos comerciales no solo con países del MERCOSUR sino con países de todo el mundo.

✓ Desarrollar mayor conciencia social. Los “programas de bien público” son parte de una nueva modalidad de participación empresarial. Las acciones de responsabilidad social en la crisis ayudan a reforzar el *brand character* de las compañías. Más aun, en la actualidad son casi un requerimiento de la gente hacia las empresas.

En conclusión, la crisis presenta grandes oportunidades para las marcas líderes. Dependiendo de la misión, visión y posicionamiento de cada una, las acciones a seguir. Lo más importante actuar en función del presente sin olvidar de pensar en el largo plazo. Actuar con la visión enfocada. De esta forma las marcas y sus empresas podrán salir fortalecidas de la crisis, con identidad de marca más fuerte, relaciones más cercanas a sus consumidores y menos competidores en vista.



## PARTE IV

### CONCLUSIONES



Universidad de  
**San Andrés**

## Capítulo XI: Conclusiones

Luego de diez años de convertibilidad y de relativa estabilidad económica (teniendo en cuenta hiperinflación de la década del ochenta), todos los actores de la economía tuvieron que adaptarse a la nueva realidad que se presentaba a principios de 2002. No solo un peso ya no era igual a un dólar, sino que reinaba una gran incertidumbre acerca del futuro del país en términos políticos, sociales y económicos. Durante el transcurso del 2002, cada jugador a su manera buscó la forma de adaptarse de la mejor manera posible al nuevo escenario. Esta claro que todavía existen grandes incertidumbres para los argentinos y para todo aquel que piense invertir en el país, sin embargo se ha demostrado que la crisis no fue tan caótica como se vaticinaba a principios del año pasado y que los argentinos tienen una gran capacidad de adaptación.

El 2003 comenzó con un consumidor más austero y racional que el aspiracional y marquista típico de los '90. El consumidor de hoy conoce los precios y no está dispuesto a pagar de más. Privilegia dinero a tiempo y opta por ofertas. Prefiere caminar y recorrer distintos lugares en vez de comprar todo en un mismo lugar ahorrando tiempo pero gastando más.

Hoy es más importante el ahorro de dinero que de tiempo. Aquí el desafío entonces de las marcas líderes quienes no basan su estrategia en los precios bajos y debieron adoptar estrategias que les permitan mantener a su base de clientes en tiempos de disminución del salario real.

La permanencia de los consumidores en determinada marca depende del vínculo que esta haya desarrollado con él, es por eso que en época de crisis es fundamental invertir en mantener la identidad de la marca y en construir un territorio seguro para “resguardar” al consumidor deprimido por la nueva realidad.

Las marcas líderes debieron y deben pensar en soluciones nuevas para problemas nuevos. Si bien la crisis económica no es nueva en la Argentina, sí lo es si se tiene en cuenta el escenario de diez años de convertibilidad que le había permitido a consumidores de clase media acceder a productos importados como nunca antes ni en la actualidad puede hacerlo. Es por eso que las marcas líderes deben pensar en el cliente y ponerse en su lugar, para

entender sus gustos, preferencias y necesidades. El cliente se ha vuelto más racional. La estrategia a seguir por las marcas líderes no debe ser la de reducir precios sino entender cuál es la conducta del cliente a fin de ofrecerle lo que este necesita al precio que esta dispuesto a pagar y en el lugar en el que lo quiere conseguir.

Así como es indispensable conocer el pensamiento y conducta del consumidor de la crisis, es imprescindible que cada actor conozca el escenario en el que se desenvuelve. La crisis abre nuevas oportunidades, pero para poder aprovecharlas es necesario conocer –en la medida de lo posible- el camino que se atraviesa. Tener conciencia tanto de las oportunidades como de las amenazas. No existe un único camino “exitoso”. Cada marca, jugador, empresa debe encontrar el camino que lo guíe de acuerdo a su estrategia. Es decir, existen diversas posibles alternativas u opciones a tomar por los distintos jugadores de la economía. El camino a emprender por cada uno dependerá de sus propias elecciones. Estas podrán guiarlas ya sea a la supervivencia en el corto plazo como a la competitividad sustentable. En la medida en que se actúe con la visión enfocada se avanzará en la dirección de la competitividad sustentable. Las marcas líderes buscan este camino ya que es el que garantiza su posicionamiento en el mediano y largo plazo.

Cada marca tiene una visión, misión y posicionamiento específico en función de la cual debe actuar en el mercado. Así como la credibilidad de una marca esta asociada a su coherencia global, su legitimidad esta vinculada con su continuidad. La coherencia marcaría implica un pleno conocimiento de su territorio y su estrategia ya que un descuido puede poner en jaque la credibilidad de los consumidores en la marca. Las marcas líderes deben contar con estrategias basadas en sus *core competences*, en aquello que las diferencia y las hace únicas. Diferenciarse. Los esfuerzos de inversión en investigación y desarrollo, innovación constante, mejora continua y benchmarking son un medio para lograrlo. De esta forma podrán hacer frente al auge de marcas de precios bajos sin necesidad de entrar en una guerra de precios que solo conseguiría desposicionar a las primeras. Las marcas líderes deben enfatizar la mejora continua puesto que ninguna tiene una posición asegurada en la mente de los consumidores.

Como se mencionó anteriormente no existe una estrategia única a aplicar por las marcas líderes, sino que esta dependerá del modelo de negocio de cada una. Tampoco existe una

única estrategia a adoptar por cada marca, sino que se debe tratar de aplicar estrategias integrales que permitan maximizar el aprovechamiento de sus *core competences*.

Algunas empresas optaron por tomar un modelo exportador a fin de aprovechar el aumento en el precio del dólar. Sin embargo, a través del caso Yogurísimo es posible observar que este modelo no es el único que permite alcanzar la sustentabilidad en la crisis. Debido al tipo de producto en cuestión, las posibilidades de exportar son reducidas. Se optó entonces por continuar invirtiendo en investigación y desarrollo y enfatizar la innovación constante. Ofreciendo más por menos, o más por igual. Es decir incrementando la calidad y sabor del yogur y ofreciéndolo a precios accesibles. El caso Yogurísimo es muy bueno para tomar como ejemplo ya que optó por una estrategia integral que combina inversión en áreas clave, fortalecimiento de la identidad de marca, aprovechamiento de la debilidad de competidores menores, marketing relacional con el cliente, acompañándolo en la crisis y ofreciéndole cada vez mejores productos sin por ello aumentar los precios. Esta estrategia la permitió a la marca, desde principios de la crisis hasta hoy, no solo mantener sino aumentar su posición en el mercado. Si bien los rendimientos en términos monetarios han caído en comparación al 2001, el share de la marca ha aumentado. Esto es muy valioso ya que consolida la posición de la marca que aprovechó la crisis para fortalecerse y crecer sin estar atado a factores variables como el precio del dólar. Es decir, la marca no se consolidó por exportar o por sacar ventaja del precio del dólar, factor variable y que en el futuro puede disminuir y afectar los rendimientos. Todo lo contrario, optó por sacrificar rendimientos y privilegiar al consumidor, actuando con la visión enfocada y sembrando el camino de la competitividad sustentable. Este caso es un ejemplo de cómo se pueden aprovechar las oportunidades de la crisis y explotar sus beneficios tanto en la actualidad como en el largo plazo.

A través de la presente investigación, en especial mediante el caso de Yogurísimo, se comprobaron las proposiciones iniciales. Las marcas líderes no deben competir por precio sino diferenciarse, para ello es clave que dediquen recursos a áreas estratégicas como la de investigación y desarrollo la cual permite la innovación constante. Acción clave para lograr la competitividad sustentable en la actualidad. Además, no existe una única acción a aplicar por las marcas líderes es sus estrategias a seguir sino que estas deben ser integrales, nutrirse de varios puntos clave dependiendo de su misión, visión y posicionamiento.



Debido a que el consumidor se encuentra empobrecido y devaluado es importante que las marcas entiendan y acompañen al cliente durante esta época. Para ello un buen medio es el marketing relacional. Otro medio es el *experimental marketing* ya que es también una forma de acercarse al consumidor, ofreciéndole no sólo un producto o servicio sino además una experiencia pre-durante y post consumo. Algunas marcas proyectan estilos de vida a través del *experimental marketing*. Así pueden introducirse en la vida del consumidor y hacer que este haga de la marca parte de su vida. De esta forma prescindirá de ella con menor facilidad que con respecto a otras marcas con las que no tiene un vínculo tan fuerte, siempre y cuando la marca satisfaga sus gustos y necesidades.

Se confirmó también que la crisis es una oportunidad. Cada jugador decidirá si aprovecharla o no en función de sus armas y estrategias. No existe un único camino posible ya que tampoco existe un único tipo de consumidor. Las variaciones en las preferencias, gustos y disponibilidades de cada cliente dan lugar a la coexistencia de varias marcas. A su vez cada una de estas puede optar por privilegiar la rentabilidad en el corto plazo o la competitividad sustentable. Las marcas líderes optan por la segunda opción. Por ello es clave que se diferencien y actúen en pos de su misión, visión y posicionamiento.

La crisis que todavía atraviesa la Argentina demostró no ser hiperinflacionaria, ni desatar un golpe de estado ni guerra civil como algunos vaticinaban a principios de 2002 debido a la gran incertidumbre que reinaba en el país. En la actualidad si bien sigue existiendo una gran incertidumbre en términos políticos principalmente debido al recambio presidencial, los argentinos han aprendido a adaptarse al nuevo escenario. Algunos con más dificultades, otros con menos. Pero sin duda que han modificado hábitos y costumbres. Y las marcas se han adaptado a sus nuevos gustos, preferencias y disponibilidades satisfaciendo sus deseos y colaborando con el desarrollo de la economía del país.

## Bibliografía

Citada y consultada

### *Libros*

- Aaker, D. *El éxito de tu producto está en la marca*, Ed. Prentice may, México, 1996.
- Bertagnini, A. *Las diagonales del cambio empresario: de la ruptura económica a la competitividad sustentable*, Ed Macchi, Argentina, 1998.
- Groove, A. *Solo los paranoicos sobreviven*, Ed Granica, Argentina, 1999.
- Hernández Sampieri, R. et al. *Metodología de la investigación*, Ed Mc Graw Hill, México 1991.
- Kaprferer, J, Thoening J. *La marca: Motor de la competitividad*, Ed Mc Graw Hill, México 1991.
- Kaprferer, J, Thoening J. *Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*, Ed Kogan Page, UK, 1998.
- Klein, N. *No logo: El poder de las marcas*, Editorial Paidos, Argentinima, 2002.
- Krajewski L. y Ritzman L. *Operations management. Strategy and analysis*, Addison, Wesley, Longman, USA, 2000.
- Levitt, T. *La esencia del marketing*, Grupo Editorial Norma, Colombia, 1985.
- McKenna, R. *Marketing de relaciones: cómo crear y mantener un vínculo permanente entre la empresa y sus clientes*, Ediciones Piados Ibérica SA, Argentina, 1994.
- Nalebuff, B y Brandenburger, A. *Coo-petencia*, Editorial Norma, Colombia, 1996.

- Olivera, C. *La marca es el negocio. La función de la marca en la estrategia empresarial*, Levy Marketing Press, Argentina, 2000.
- Serra R. et al. *El nuevo juego de los negocios: los ganadores no son los mejores sino los que dominan el juego*, Grupo Editorial Norma, Argentina, 2000.
- Srteeten, P. *El desarrollo económico y social en los umbrales del siglo XXI*, Banco Interamericano de Desarrollo, USA, 1997.
- Wilensky, A. *La promesa de la marca. Cómo diferenciarse en un escenario caótico*, Temas Grupo Editorial, Argentina, 1998.

*Artículos de diarios y revistas y publicaciones académicas*

- Boragni, C. “La vuelta al vidrio”, *Clarín*, Económico, Argentina, 04/08/02.
- Calvi, P. “El consumidor devaluado”, *Clarín*, Económico, Argentina 04/08/02.
- Calvi, P. “Perfil del consumidor: el modelo 2003”, *Clarín*, Economía, Argentina, 19/01/03.
- “Creció el optimismo de los argentinos para 2003”, *La Nación*, Exterior, Argentina, 5/01/03.
- Ferrarese, L. “La crisis y el bolsillo”, *La Nación*, Economía & Negocios, Argentina, 30/08/02.
- Ferrarese, L. “Más visitas a los comercios para comprar mucho menos”, *La Nación*, Economía & Negocios, Argentina, 30/06/02.
- García Bartelt, M. “Los consumidores las prefieren responsables”, *La Nación*, Economía & Negocios, Argentina, 08/09/02.
- Govea, M. “Estrategias de venta para tiempos difíciles”, *Clarín*, Económico,

Argentina, 04/08/02.

- Kopouchian, A. “Panorama político”, *TPCG Capital*, Argentina, 20/01/03.
- “La inflación de marzo fue del 0.6% pero los alimentos aumentaron el doble: 1.2%”, *Clarín*, Economía, 5/04/03, Argentina.
- “Los Argentinos creen que lo peor de la crisis ya paso”, *La Nación*, Política, Argentina, 4/11/02.
- “Los ingresos de los ricos superan 3 veces los de los más pobres”, *Clarín*, Economía, Argentina, 14/01/03.
- Muscatelli, N. “La gente se toma el doble de tiempo para hacer las compras”, *Clarín*, Economía, Argentina, 17/11/02.
- Olivetto, G. “Quemar las naves”, *Clarín*, Opinión, Argentina, 04/08/02.
- Rabolini, A. “La lucha de la clase media por mantener su estilo de vida”, *Clarín*, Sociedad, Argentina, 18/08/02.
- Sainz, A. “El veranito financiero aun no se refleja en el consumo”, *La Nación*, Economía & Negocios, Argentina, 25/10/02.
- Sainz, A. “Comprar solo lo indispensable”, *La Nación*, Economía & Negocios, Argentina, 1/12/02.
- Sainz, A. “Un tercio de la clase media dejo de ir al supermercado”, *La Nación*, Economía & Negocios, Argentina, 11/11/02.
- *The Economist*, “Brands: Pro Logo”, vol 360, ejemplar 8238, Estados Unidos, 8-14/09/2001.
- Wilensky, A. “Marketing para la subsistencia”, *Clarín*, Opinión, Argentina, 19/08/02.

*Páginas web visitadas*

- Goldmann, H. “El marketing de relaciones debe reemplazar la atención al cliente”, [www.intermanagers.com](http://www.intermanagers.com), 21/01/2003.
- [www.laserenisima.com.ar](http://www.laserenisima.com.ar), 21/02/2003.
- “Yogur y leche cultivada”, <http://www.sapya.mecon.gov.ar/0-3/lacteos>.,  
21/01/2003



Universidad de  
**San Andrés**

## Glosario

Concepto	Páginas
Atractivo de una marca	36
Awareness de marca	42
Banded packs	78
Barreras de entrada y salida	63
Benchmarking	45, 83
Brand character	78, 80
(ver también indentidad de marca)	
Calidad	44
Calidad higiénica	55
Calidad sanitaria	56
Cinco fuerzas de porter	60
Cobranding	77
Complemetadores	62
Cono de las líderes	47, 69
Core competences	8, 35, 39, 71, 83, 84
Costos de prevención	45
Crisis	6, 16
Crisis económica	18
Crisis legal	18
Crisis política	16
Crisis social	17
Diferenciación	8, 43, 58
Especificaciones	47, 48
Experimental marketing	7, 40, 85
Fallas externas	45
Fallas internas	45
Funciones de la marca	33, 73
Fuerza 10X	63
Grilla actitudinal de la demanda	47, 69

Habilidades esenciales (ver core competences)	
Identidad de marca	6, 12, 32, 33, 34, 35, 61, 64, 74, 80, 82, 84
La Serenísimas	51
Lenguaje de una marca	34
Marca	6, 32
Marca líder	7
Marcas privadas	38
Marketing relacional	7, 11, 75
Matriz de estrategias genéricas	68
Matriz del corredor	48, 70
Misión	8, 35, 52
Posicionamiento	47, 55, 68
Posicionamiento marcario	8, 47
Posicionamiento por precio	48
Premium	48
Reinforcement	60, 73
Segundas marcas	49
Sensibilidad a la marca	36, 65
Sexta fuerza (ver coo complementadores)	
Sin posicionamiento	48
Solidarísimos	54, 71, 74
Suprafuncionalidad	7, 47
Territorio de una marca	34, 82
Visión	8, 52, 68
Yogur	57, 96
Yogurísimo	60-75

## Apéndice I: Pro Logo

Esta sección hace referencia a la visión de Naomi Kelein, autora de “No Logo”.

Noami Klein sostiene que las marcas representan un estado fascista en el cual se alaba al logo y existen pocas oportunidades para realizar críticas debido a las alianzas existentes entre distintos medios de comunicación, diarios, cadenas televisivas, internet, los cuales son controlados por intereses de compañías multinacionales.

Si bien comparto la visión de la autora con relación a algunos puntos, mi postura personal no es en contra de la globalización y por lo tanto no considero negativos algunos efectos que la autora señala. A lo largo de esta sección se señalarán las coincidencias y disidencias respecto de la visión de la renombrada autora.

### **a) Disidencias:**

*Gracias a la mayor libertad de comercio y otras formas de desregulación, el mercado ahora es global, permitiendo así la penetración de empresas multinacionales en distintas culturas.* (Klein, 2001: 151)

Sin embargo, no considero que ello tenga únicamente una consecuencia negativa. Cuando los habitantes de países pobres, sin presencia de grandes marcas globales, tienen la oportunidad y el dinero necesario eligen Mc Donald's en vez de su hamburguesa local, o Marlboro en lugar de la marca local de cigarrillos. Parecería entonces que las marcas entregan valor, y el consumidor las percibe como mejor de lo que tenía antes. Por lo tanto, gracias a la “penetración” de las multinacionales en diversos países, los consumidores se enfrentan a la posibilidad de elegir, lo cual los hace más libres y los acerca hacia un mayor grado de satisfacción y bienestar.

*Las supertiendas se están expandiendo. Ofrecen estilos de vida. Por ejemplo la tienda de Disney o Warner Brothers en Times Square (NY, USA), generan la sensación de vivir adentro de un anuncio.* (Klein, 200: 187)

¿Pero que tiene esto de malo? ¿No es acaso el papel de las empresas satisfacer a los consumidores? Si el cliente busca esas sensaciones y se siente satisfecho al entrar en una



tienda que se asemeja a su mundo de fantasía, entonces las empresas están cumpliendo bien sus funciones.

*Las marcas están relacionadas con los medios de comunicación. Auspician programas de televisión, aparecen en películas y las revistas cada vez tienen más publicidades.* (Klein, 2001: 69)

Las marcas son también identificadoras de personalidades. A mucha gente le gustan las revistas en las que su mayor contenido son publicidades, entonces deben existir empresas que las provean a fin de satisfacer esta necesidad que existe en el mercado. También existen revistas con menor contenido de publicidad por supuesto, para aquellos que privilegian las notas periodísticas. Es verdad que las marcas aparecen cada vez más en las películas, por ejemplo. Esta es una forma de comunicación para las marcas. Aparecer junto al “ídolo” o la “mujer más glamorosa”. No es que las marcas hayan invadido hasta el mundo de la cinematografía. La aparición de las marcas en el cine, es una *win win situation*, tanto para la película como producto como para la marca. Tomemos el caso de James Bond y el auto BMW. Por un lado, el productor de la película necesitaba que su personaje principal manejara un auto con determinadas características. Por el otro, BMW quería publicitar a su nuevo modelo en un cierto contexto que enfatizara determinadas particularidades. Entonces el hecho de que BMW aparezca en las películas de James Bond no es más que un *match* de satisfacciones entre distintos agentes del mercado. Y como si fuera poco, al consumidor de la película le divierte ver un buen auto, así como al consumidor de BMW le gusta ver que en una película ese auto es manejado por James Bond.

Las marcas auspician cada vez mayor número de programas de televisión. De la misma forma que en el caso del cine, esta es una *win win situation*. Por un lado, el programa de televisión cuenta con un apoyo financiero que le puede permitir salir al aire, por el otro la marca utiliza determinado programa para dirigirse directamente a su target market.

*El clima comercial está siendo alterado por las dimensiones y ambiciones crecientes de las grandes empresas. Las economías de escala entran con fuerza en el juego.* (Klein, 2001:197). *Tomando el caso de las librerías es posible observar que algunas librerías*

*independientes han resistido la embestida de las cadenas abriendo cafés, colocando sillones de lectura y demostraciones culinarias. Sin embargo, si no intentan competir, pronto se parecerán a los parientes pobres del festival de marcas que despliega en la vereda de enfrente.*

La clave ante la entrada de nuevos competidores es la diferenciación. Los minoristas por ejemplo pueden ofrecer un trato más personalizado, conociendo a sus clientes y haciéndolos sentir cómodos en “su” librería de siempre. Tanto minoristas como grandes cadenas, deben concentrarse en su negocio, basándose en sus ventajas competitivas para alcanzar la competitividad sustentable. Aquellos que lo hagan sobrevivirán al desafío de la entrada de nuevos competidores a la industria. Este desafío no es nuevo ni único en la historia de la competencia. Ha ocurrido desde siempre.

Es cierto que la aparición de una supermarca significa una amenaza para los minoristas, pero no significa necesariamente su extinción. El minorista que desaparece, aquel que no pudo enfrentar con éxito en cambio en la industria, probablemente no tenía una estrategia adecuada, o no conocía en detalle las necesidades de sus clientes. No desaparece por la entrada de una supermarca, sino porque esta va a atacar en los puntos débiles del primero. En la medida en que todos los eslabones de la cadena de valor del minorista estén fuertes, podrá sobrevivir en la industria.

*Las multinacionales entran a los países en desarrollo para aprovecharse de los bajos costes laborales. Una de las muchas y crueles ironías de las Zonas de Procesamiento de Exportaciones (ZPE) es que lo único que logran los gobiernos con cada incentivo que otorgan para atraer a las multinacionales es reforzar el sentimiento de las empresas de ser turistas económicos y no inversores a largo plazo. (Klein, 2001: 252)*

El hecho de que las multinacionales se conviertan en turistas económicos es responsabilidad de las políticas de los gobiernos de los países receptores de las inversiones. Son ellos quienes, en la búsqueda desesperada de que entren empresas multinacionales a sus territorios, ofrecen sus países a “cualquier costo”. No respetando leyes laborales o impositivas. Estas políticas se basan únicamente en ofrecer los menores costos posibles. El problema de estas es que siempre va a existir una nueva zona con costes menores que

pueda hacer que las multinacionales se muden. Lo que los gobiernos de los países deberían hacer es dedicar recursos a diferenciarse en lo que los destaca o diferencia de otros países. Para ello las políticas domésticas son clave, ya que si se realizan correctamente estos países podrán aprovechar las ventajas de recibir inversiones extranjeras directas. Entre las ventajas para los países receptores encontramos: aumento del empleo, incremento de la producción nacional, calificación de la mano de obra, aumento de exportaciones y posibilidad de generar corrientes de comercio con otros países, generación de industrias locales. Hay que reconocer que los salarios en los países receptores de la IED suelen ser más bajos que en otros países y las jornadas laborales exhaustivas. Sin embargo, los trabajadores no son obligados a trabajar en las fábricas de multinacionales sino que probablemente lo hagan porque es su única posibilidad de empleo. De acuerdo a la visión de Streeten hay una cosa peor que no ser explotado por un país capitalista: *no* ser explotado, ser marginado. (Streeten, 1997: 127). En todo caso, la “explotación” es responsabilidad de los gobiernos de los países receptores que -como no pueden ofrecer a las multinacionales servicios, por ejemplo rutas o infraestructura- no se atreven a aplicar las leyes laborales para no desviar o perder las inversiones. Además, fueron justamente estas “fábricas que explotan a los trabajadores” las que ayudaron a construir los cimientos de la propiedad en Singapur y Hong Kong.

#### **b) Coincidencias:**

De acuerdo con Naomi Klein, “la conducta de las multinacionales es sencillamente un subproducto de un sistema económico general, que ha ido destruyendo firmemente casi todas las barreras comerciales contra la inversión y la externalización. Si las empresas hacen tratos con dictadores brutales, ponen en subasta a las industrias y pagan salarios con lo que no se puede subsistir, es porque nuestras normas comerciales internacionales no les prohíben hacerlo” (Klein, 2001: 485). Comparto la postura de la autora. Las normas laborales y medioambientales mundiales deben ser fijadas por las leyes y los gobiernos y no por consorcios de empresas transnacionales.

En conclusión, no considero que las marcas sean una forma de explotación. Creo que en son un activo clave para las empresas que las hacen valer, son motor de la economía ya que a través de las constantes inversiones ayudan a reactivar o mantener el ritmo de una

economía y también son una medida de protección o seguridad para el consumidor. Si una persona viaja a un país lejano con una cultura totalmente distinta a la suya, probablemente se sienta familiarizado o más tranquilo al encontrar marcas en las que confíe. Si por ejemplo una persona viaja a Malasia puede que tema comer en un restaurante de servicio rápido local debido a la ignorancia de sus normas de calidad, servicio, etc., en cambio si esa persona se encuentra con un Mc Donald's, por ejemplo, sabe qué tipo de servicio y producto se ofrece allí puesto que cuenta con normas y estándares homogéneos alrededor del mundo.

Mientras que Naomi Klein aprovecha la globalización para hacer públicas sus quejas de que las multinacionales no cumplen reglas medioambientales y/o laborales, las transnacionales al ser globales deben cuidarse de mantener conductas éticas y políticas medianamente adecuadas puesto que una mancha a su reputación, nombre o marca puede significar la pérdida de un gran número de consumidores.



## Anexo I: Encuesta de sensibilidad a las marcas de yogur

El objetivo de la encuesta es determinar el grado de sensibilidad a las marcas en la categoría yogur y las razones de elección del mismo.

A continuación se muestra un ejemplo de la encuesta:

Lugar de realización de la encuesta.....

Fecha .....

Sexo del encuestado .....

Edad aproximada .....

1- ¿Es ud. quien realiza la compra o decide acerca de la compra de productos de la canasta familiar en su hogar?

Si

No

2- ¿Cuál de las siguientes frases ilustra mejor su actitud respecto al consumo de la canasta familiar?

“Siempre elijo por marca”

“A veces elijo por marca. Depende del producto en cuestión”

“Elijo por oferta”

“Elijo por precio”

“Elijo por habito / costumbre”

“Elijo porque es la única marca que hay”

### **Por producto**

3- ¿Compra yogur actualmente?

Si

No

4- En caso de consumir yogur conteste la siguiente pregunta:

¿Con que frecuencia consume yogur aproximadamente?

- A diario
- Por lo menos 1 vez por semana
- Por lo menos una vez por mes
- De vez en cuando

5- ¿Cómo diría que era en general su elección de compra, en cuanto a marcas de yogur?

- La Serenísima-Danone
- Sancor
- Parmalat
- Nestlé
- Milkout
- Ilolay
- Marca propia del supermercado
- Otras



6- ¿Ha cambiado de marca de yogur últimamente?

Si  No

7- En caso de haber contestado afirmativamente a la pregunta anterior por favor indique

Que marca consumía antes	Que marca consume actualmente
<input type="checkbox"/> La Serenísima-Danone	La Serenísima-Danone <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Sancor	Sancor <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Parmalat	Parmalat <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Marca propia del supermercado	Marca propia del supermercado <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Nestlé	Nestlé <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Milkout	Milkout <input type="checkbox"/>

- |                          |        |        |                          |
|--------------------------|--------|--------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Ilolay | Ilolay | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | Otras  | Otras  | <input type="checkbox"/> |

8- Cuál fue la razón principal por la que decidió cambiar de marca?

- Precio
- Sabor
- Recomendación
- Otra

9- En comparación a marcas competidoras, su nueva elección de marca de yogur le resulta:

- Mucho mejor
- Algo mejor
- Ni mejor ni peor
- Algo peor
- Mucho peor

10- Volvería a su antigua de marca de yogur ?

Si

No

11- Dónde realiza habitualmente sus compras?

- Hard Discount (ej Dia %)
- Mayorista(ej Macro)
- Almacén de cercanía
- Supermercado
- Hipermercado
- Disco
- Carrefour
- Norte
- Jumbo

## Anexo II: Entrevista

Entrevistado: Sergio Alvarez, Director de Suplly Chain de Danone Argentina

Entrevistador: Leticia Munrabá

Fecha: viernes 28 de marzo de 2003

### Preguntas:

1. Breve relato sobre la tenencia de La Serenísima por parte de Danone.
2. Impacto de la crisis argentina en La Serenísima y Yogurísimo.
3. Política de marcas propias de Danone (si tiene)
4. Política de precios de La Serenísima.
5. Estrategia de La Serenísima y de Yogurísimo frente a la crisis actual.
6. Posicionamiento de Yogurísimo.
7. Mercado de Yogurísimo.
8. Competidores potenciales de Yogurísimo.
9. Sustituto de Yogurísimo.
10. Fuerza 10X para Yogurísimo.
11. Política de proveedores de Yogurísimo.
12. Nacionalización de producción de insumos.
13. Inversión en investigación y desarrollo.