



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés
Escuela de Administración y Negocios
Maestría en Marketing y Comunicación

Análisis de cómo evitar la “Comoditización” en el área de bienes de consumo masivo y servicios, basado en casos de Argentina

Autor: Ana Carolina Vergel

Legajo: 92790741

Mentor: Mary Teahan

Buenos Aires, 2016



Universidad de San Andrés

Maestría en Marketing y Comunicación

Análisis de cómo evitar la “Comoditización” en el área
de bienes de consumo masivo y servicios, basado en
casos de Argentina.

Autor: Ana Carolina Vergel

Mentor: Mary Teahan

Buenos Aires, noviembre 2016

Índice

Abstracto

Capítulo I: Introducción

- 1.1 *¿Por qué “La Comoditización?”* Página 4
- 1.2. *Objetivos* Página 5
- 1.3. *La organización del trabajo final* Página 6
- 1.4. *A modo de resumen* Página 7

Capítulo II: Marco Conceptual

- 2.1. *¿Qué es la comoditización y por qué ocurre?* Página 8
- 2.2. *Factores que influyen la comoditización* Página 11
- 2.3. *Moment of Truth (MOT)* Página 13
- 2.4. *Dónde está ocurriendo* Página 14
- 2.5. *A modo de resumen* Página 15

Capítulo III: El consumidor en el centro

- 3.1. *Introducción* Página 16
- 3.2 *Investigación* Página 17
- 3.3. *El rol de la comunicación y los medios* Página 18
- 3.4. *Emocional a través de una Experiencia vs. Funcional* Página 18
- 3.5. *Creación de la Experiencia* Página 20
- 3.6. *El Consumidor leal* Página 21
- 3.7. *Responsabilidad corporativa* Página 22
- 3.8. *A modo de resumen* Página 23

Capítulo IV: Cómo diagnosticar la comoditización

- 4.1. *Aaker y cómo “energizar una marca”* Página 24
- 4.2. *Check list de las 4 características de Aaker* Página 24
- 4.3. *Los 7 principios según Denise Lee Yohn* Página 25
- 4.4. *¿Es un Lovemark?* Página 25

<i>4.5. Salir del foco del precio</i>	Página 27
<i>4.5 A modo de resumen</i>	Página 28
Capítulo V: Ejemplos	
<i>5.1. Havana</i>	Página 29
<i>5.2. Mastercard</i>	Página 32
<i>5.3. Farmacity</i>	Página 34
<i>5.4. Bon o Bon</i>	Página 35
<i>5.5. LAN</i>	Página 36
<i>5.6. Entrevistas</i>	Página 37
<i>5.7. A modo de resumen</i>	Página 37
Capítulo VI: Salir de la comoditización	
<i>6.1. Una fuerte relación con el consumidor</i>	Página 39
<i>6.2. Volviendo a Los 7 principios según Denise Lee Yohn</i>	Página 40
<i>6.3. Consideraciones finales</i>	Página 42
Bibliografía	Página 43
Anexos	Página 45

Capítulo I: Introducción

1.1 Por qué “La Comoditización”?

“Como la muerte y los impuestos, la comoditización de tus productos es un hecho.”

(Quelch, 2007; 1)

Como hemos notado globalmente, la competencia en todas las categorías de consumo es cada día más fuerte. La cantidad de marcas que compiten en una categoría es una realidad indiscutible. No solo por parte de las grandes multinacionales como Procter & Gamble, The Coca-Cola Company y Unilever, sino también, las marcas locales y marcas propias de las tiendas que cada día aparecen en las góndolas y coexisten con las marcas globales. Esta tendencia no solo se ve en las regiones más consumistas como Estados Unidos y Europa, sino que también se puede ver perfectamente en América Latina.

Debido al crecimiento de competencia en el mercado, es más difícil que una marca se diferencie en su categoría. El consumidor llega al punto de venta y entre tantas propuestas, es difícil que encuentre la diferencia y el valor por el precio adicional que ofrecen algunas marcas. La innovación ya no es un factor de diferenciación sostenible, ya que apenas se lanza un producto todas las marcas de la competencia están buscando como crear o imitar el mismo, y en muchas ocasiones a un precio menor. A su vez, la comunicación de las marcas termina transmitiendo el mismo mensaje y beneficio, creando desorden en la mente del consumidor.

A partir de esta situación, se creó el término “comoditización.” La palabra está documentada en el diccionario Merriam Webster con la siguiente descripción: hacer que un bien o un servicio sea intercambiable por aquel de otra compañía. Se utiliza para las categorías donde las marcas no logran diferenciarse frente a los ojos de los consumidores, y donde la única manera que se diferencian es por su precio.

Aunque es una tendencia que se puede ver en varios sectores, en este trabajo final nos vamos a concentrar en cómo la tendencia se ve reflejada principalmente en *consumer goods*¹ y servicios.

Para toda aquella persona que trabaja en Marketing es esencial entender esta tendencia principalmente para analizar las diversas opciones que hay para lograr revertirla y que sus marcas/productos no se vuelvan un *commodity*. La comoditización se transformó en un tema de actualidad entre profesionales y cada día se publican más artículos acerca de esta temática.

Maxwell Wessel, en un artículo de HBR, cuestiona cuál es la solución de esta nueva tendencia: *“Aceptar que todo se comoditiza. Tenemos que crear una estrategia que no se limita a ser la más grande. Crear una estrategia que sea difícil de replicar, un conjunto coherente de prácticas en una industria – asumiendo que todos tendrán la ventaja de ser el más grande. Conocer a sus consumidores. Desarrollar una visión del futuro. Construir cosas que la gente quiere. Y darse cuenta que todos tendrán acceso a la economía de escala”*. (Wessel, 2012; 3)

1.2 Objetivos

El objetivo general de este trabajo final es entender los roles que tienen la investigación de mercado, la comunicación, el marketing y la experiencia que ofrece una marca con el fin de sobresalir en una categoría de modo que el consumidor perciba el valor por el costo adicional de un producto y prevenir que un producto comoditice. Es importante entender que aquí hablamos de vender marcas y no solamente de vender productos. Aunque los productos son los que se comoditizan, las marcas son las que pueden lograr que el producto deje de ser un *commodity* a través de un valor agregado.

Objetivos Específicos:

- ✓ Entender qué es la comoditización.
- ✓ Analizar las investigaciones que hacen las marcas para entender a sus consumidores.
- ✓ Comprender cómo diagnosticar la comoditización.

¹ Consumer Goods: Bienes de consumo de alta rotación.

- ✓ Estudiar el rol de la comunicación para que una marca no se comoditice.
- ✓ Examinar el rol de las experiencias para que las marcas no se comoditicen.
- ✓ Describir casos de marcas en Argentina y sus experiencias con la comoditización.
- ✓ Considerar formas posibles de vencer la comoditización y convertirse en un “Lovemark” en la mente de los consumidores.

1.3 La organización del trabajo final

En el presente capítulo, **Capítulo I**, se ofrece una introducción a la temática de este trabajo final: la comoditización. A su vez, se presenta el objetivo general del trabajo final, junto a los capítulos que ayudarán a lograr una conclusión.

En el **Capítulo II** se presentará el marco conceptual de la comoditización para lograr entender sus orígenes, junto con la situación actual de esta tendencia y algunos ejemplos comunes dentro del mercado.

En el **Capítulo III**, para profundizar el marco conceptual, se analizará el rol de investigación para entender mejor al consumidor y así sacar los *insights*² para la comunicación de la marca. También se tendrá en cuenta el rol de la comunicación y los medios dentro de la comoditización y los mensajes emocionales vs. funcionales.

En el **Capítulo IV**, con el conocimiento previo, analizaremos cómo diagnosticar la comoditización y cuáles son las preguntas claves para entender el status de una marca en el mercado. Esto nos ayudara a analizar en los siguientes capítulos los casos de éxito en el mercado argentino.

En el **Capítulo V**, se presentarán cinco casos actuales de marcas que salieron de la comoditización en el mercado argentino: Havanna, MasterCard, Farmacity, Bon o Bon y LAN.

Y, en el último capítulo, **Capítulo VI**, ya teniendo en mente el marco conceptual y los ejemplos previos, se buscará resumir y llegar a una serie de conclusiones. El objetivo es

² Insights: Los *insights* son entendimientos de verdades humanas que surgen a través del análisis de pensamientos, sentimientos y actos de los consumidores, y que ayudan a crear una oportunidad de comunicación por parte de la marca al consumidor.

teorizar cómo, a través de la investigación, la comunicación, el marketing y la experiencia, una marca pueda estar fuera del riesgo de la comoditización.

1.4 A modo de resumen

Esta introducción presenta el tema de este trabajo final. El objetivo principal es analizar cómo se puede evitar la comoditización. Se apunta a entender cómo una marca, con varios competidores, puede lograr sobresalir en su categoría y diferenciarse ya sea por un beneficio, experiencia, o vínculo emocional. A través del marco conceptual y varios ejemplos, llegaremos a las consideraciones finales.



Capítulo II: Marco Conceptual

2.1 Qué es “la comoditización” y por qué pasa?

La comoditización ocurre cuando los productos y/o servicios que ofrece una compañía ya no son distinguibles por sus características y/o beneficios, sino que sólo por su precio.

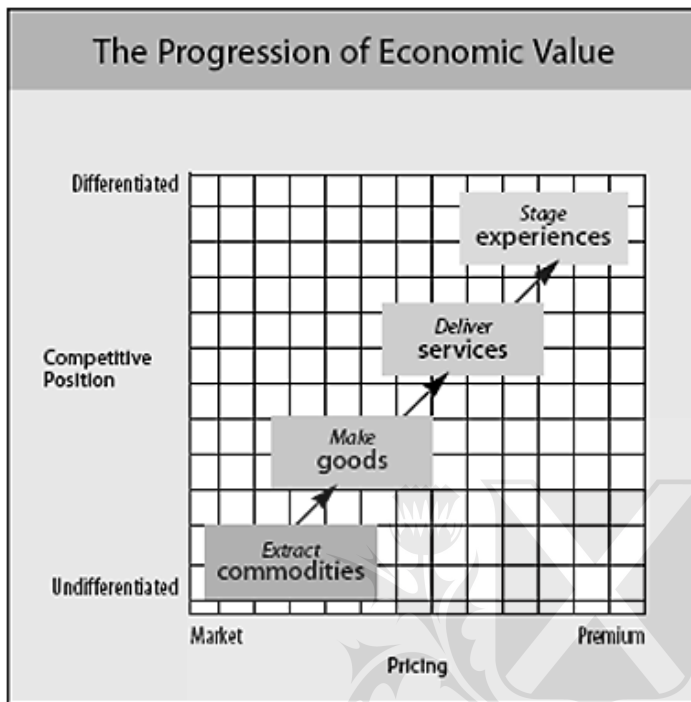
Douglas Rushkoff explica que “*refiere específicamente a la forma que los bienes que antes eran distinguibles en términos de atributos, terminan siendo commodities en los ojos del mercado o consumidores*”. (Rushkoff, 2005; 1)

La tendencia está directamente relacionada con el aumento de competencia en el mercado y con los precios más bajos que brindan algunas compañías. “*Frente a todas las opciones disponibles en las góndolas, se comportan (los consumidores) como que sólo un factor importa en la decisión de la compra: el precio*”. (Bertini & Wathieu, 2010; 1) Cuanto más maduro un mercado, más posibilidad hay de que productos se comoditicen ya que es muy probable que haya más marcas resultando en competencia de precios. Como mencionan Marco Bertini y Luc Wathieu en su artículo de HBR, cuanto más maduro el mercado, más recortes de precio hay. Esta tendencia hace que el consumidor fije su atención en el precio y pierda el interés en la comunicación de los productos y las innovaciones de las marcas. Cuando una marca deja de liderar una categoría, se convierte en una guerra de precios donde nadie tiene el poder. A raíz de esto, la categoría se vuelve genérica y todo se vuelve *commodity*.

Uno de los mayores problemas es que al desatarse una guerra de precios, hay fabricantes que terminan recortando la calidad y los beneficios del producto, logrando que se vuelva un producto estándar, sin ningún atributo que logre sobresalir dentro la categoría. En esta situación el consumidor se vuelve escéptico y compra sin tener muchas expectativas del producto y/o la marca. Al mismo tiempo, los consumidores pierden la lealtad por las marcas, ya que en el momento de comprar se guían solamente por el precio en la góndola.

Entre otros, algunos de los productos más genéricos en el mundo son: la sal, el azúcar, el arroz, el café y el té. Si observamos al café, podemos conseguir el producto con un precio bajo por grano en el supermercado, y por otro lado se puede conseguir combinado con una experiencia como la que ofrece Starbucks con un precio más alto. Cómo bien dicen Joseph

Pine y James H. Gilmore, “al menos que las compañías quieran estar en un negocio comoditizado, van a estar obligadas a mejorar sus ofertas”. (Pine y Gilmore, 2011; 1)



(Pine y Gilmore, 2011; 1)

Los productos previamente mencionados fueron *commodities* desde el comienzo de su historia y que hoy en día buscan diferenciarse. Aunque es muy fácil que estos productos caigan en la comoditización, hay oportunidades para fidelizar a los consumidores, y en varios casos, esta es una responsabilidad del encargado de marketing de la marca. Durante las últimas décadas han surgido nuevas categorías de *commodities* gracias al incremento de la población y consumo global.

Se puede observar un ejemplo claro en la categoría de lavandería. Cuando el consumidor llega al punto de venta, el First Moment of Truth (FMOT)³ lo expone a varias marcas con sus respectivos precios. Los consumidores ya tienen una percepción previa de las marcas

³ First Moment of Truth (FMOT): Refiere al primer contacto en vivo que tiene el consumidor con la marca.

gracias a su comunicación en el Zero Moment of Truth (ZMOT)⁴ y, a su vez, en este momento es muy común que todos los productos comuniquen los mismos beneficios, los mismos aromas y los mismos tamaños. Cuando una marca lanza una novedad, a los pocos meses sus competidores se encuentran ofreciendo el mismo beneficio y comunicando los mismos mensajes. Por esta razón, cuando el consumidor llega al FMOT y está expuesto a los precios, es común que se pregunte por qué debería gastar más en una marca cuando las otras son más accesibles y ofrecen lo mismo. En este momento es difícil diferenciarse, por lo cual las marcas tienen que buscar otras formas de conectar con el consumidor, para así lograr una venta exitosa. *Downy*, marca de suavizantes de Procter & Gamble (P&G), se diferencia por su cualidad sensorial a través de su fragancia. Los que eligen pagar más por la marca también eligen un aroma y una experiencia más *Premium* que comunica la marca. En México, el mercado donde se encuentra la mayor penetración de suavizantes en el mundo, la marca se hizo conocida por lanzar un beneficio muy valorado por las consumidoras, Libre Enjuague, una tecnología que suaviza y enjuaga en un solo paso. En su momento, la marca logró obtener ventas increíbles gracias a este nuevo atributo que había creado P&G, el cual era perfecto para las consumidoras mexicanas quienes dan mucha importancia a los temas relacionados al medio ambiente. Ese beneficio fue perdiendo valor ya que ahora lo ofrecen y comunican todas las marcas de la categoría. Por esta razón, *Downy* buscó otra forma de diferenciarse de su competidor principal, y se posicionó como la marca sensorial. Esta actualización de posicionamiento es algo que deben hacer constantemente las marcas para no quedarse atrás dentro de sus categorías. Es buscar una nueva forma de sobresalir.

Otro ejemplo conocido de una marca que logró afrontar la comoditización ocurre en la industria aerocomercial. Las líneas aéreas terminan ofreciendo los mismos beneficios junto con lo básico que busca el pasajero: el transporte de un punto al otro. A su vez, gracias al crecimiento exponencial de viajes causado por la globalización, el proceso de sacar el pasaje, ir al aeropuerto, despachar valijas, entre otras cosas, se ha vuelto un proceso tedioso. Por esta razón, el consumidor termina tomando una decisión basado casi

⁴ Zero Moment of Truth (ZMOT): El momento previo donde el consumidor está en contacto con la marca, por ejemplo, cuando está expuesto a una marca en digital antes de tener el producto en sus manos.

exclusivamente en el precio ya que ninguna aerolínea ofrece algo adicional por el costo superior.

Singapore Airlines es un caso de branding global exitoso dentro de la categoría aerocomercial. A través de la experiencia que ofrece durante sus vuelos, logró diferenciarse en los ojos del consumidor. La aerolínea sigue un proceso de entrenamiento muy riguroso, donde le enseñan a las “*Singapore Girls*”⁵ a transmitir algunos valores de la cultura asiática durante el vuelo. A su vez, la aerolínea se asegura que todos los detalles, desde el sistema de entretenimiento hasta las toallas, estén perfectamente alineadas con las últimas tendencias y lo que la marca quiere transmitir a sus pasajeros. Todo esto logra, día a día, que haya miles de pasajeros que solamente eligen *Singapore Airlines* a la hora de volar, aunque el costo del pasaje sea superior que la competencia. Algo similar ocurre en *LAN*, caso que vamos a analizar en más detalle en el **Capítulo V**. Ambas son aerolíneas que decidieron ir más allá del servicio básico.

Como dice Michael E. Porter: “*una compañía puede superar sus rivales sólo cuando establece una diferencia que puede mantener. Tiene que ofrecer más valor a los consumidores o crear un valor comparable con un costo menor, o también, hacer ambos.*” (Porter, 2016; 1)

2.2. Factores que influyen la comeditización

Hay varios factores que influyen la *comeditización*. Una de sus razones principales es el aumento de población global y el consumo. Cada día existen más competidores dentro de una categoría. La globalización también ayuda a que diversos fabricantes puedan alcanzar y vender en países que antes nunca hubiesen imaginado. Hoy más que nunca, gracias a las multinacionales y las marcas propias de los supermercados, las categorías cada vez tienen más participantes y más competencia.

Otra de las razones “*es el incremento de la población afluente*”. (Pine & Gilmore, 2011; 9) Al incrementarse la población global, cada día hay una mayor cantidad de personas en la

⁵ Singapore Girls: Desde 1972, es el nombre que se le dio a las azafatas de la aerolínea Singapore Airlines.

clase afluyente que tienen mayor poder adquisitivo. Ellos están más expuestos a salidas, viajes, etc. por lo cual están constantemente buscando productos y experiencias diferentes, y valoran un momento que los sorprenda.

Las marcas propias que ofrecen los hipermercados y supermercados, que generalmente son de precios más accesibles, llevan a que los consumidores se cuestionen el valor por el precio adicional de otras marcas que pertenecen a las compañías multinacionales como Procter & Gamble, Unilever, Colgate-Palmolive, etc. En la categoría de café se puede considerar un ahorro de 35% cuando se compra una marca genérica, un 43% en la categoría de papas fritas y un 55% en pasta dental. (Kantar, 2016; 1) Una de las razones del crecimiento de las marcas propias es la aparición de los hipermercados. “En contrario a los supermercados, los hipermercados tienen mucho incentivo a crear sus marcas privadas, y tienen que asegurar calidad y precios bajos consistentemente”. (Quelch & Harding, 1996; 4) Este es un fenómeno que crece día a día y categoría a categoría. No solamente incluye básicos de comida, pero también abarca productos para la casa y hasta ropa básica. Las marcas propias terminan ofreciendo el mismo producto y beneficios por un menor valor – algo muy atractivo en una economía con inflación como Argentina.

Otro de los factores que influye es la rapidez de la innovación junto con los avances tecnológicos. En categorías masivas es casi imposible ofrecer un beneficio nuevo sin que los competidores lo ofrezcan a los pocos meses. En categorías como la del cuidado del cabello, cuando una marca ofrece una vitamina adicional para el pelo, a las pocas semanas se puede obtener ese mismo beneficio en varias marcas en la góndola, haciendo que todo se convierta en una guerra de precios.

Otro de los factores que influye en la *comoditización* es la enorme cantidad de comunicación que existe en el mundo. Los consumidores, que antes estaban expuestos solamente a la televisión y la radio, hoy están expuestos a miles de estímulos donde cada marca busca comunicarse con ellos cada segundo. Con este desorden, el consumidor no llega a distinguir fácilmente a una marca por sobre otra, y para ellos todas las marcas terminan comunicando el mismo mensaje. Es difícil que una logre sobresalir a través de su comunicación. Aquí es cuando una marca pierde valor, ya que todas terminan ofreciendo un mismo beneficio y no se encuentra una razón para pagar un precio superior en una

marca. “*Se pierde la diferenciación, los márgenes de ventas caen, y los consumidores compran solamente por precio.*” (Pine & Gilmore, 2011; 3)

En resumen, los factores que llevan a la comoditización son los siguientes:

- Aumento de población global y consumo mundial.
- Aumento de competencia a raíz de la globalización.
- Aumento de marcas propias en los hipermercados.
- La rapidez en la innovación junto con los avances tecnológicos.
- El crecimiento en los puntos de contacto y la cantidad de comunicación.

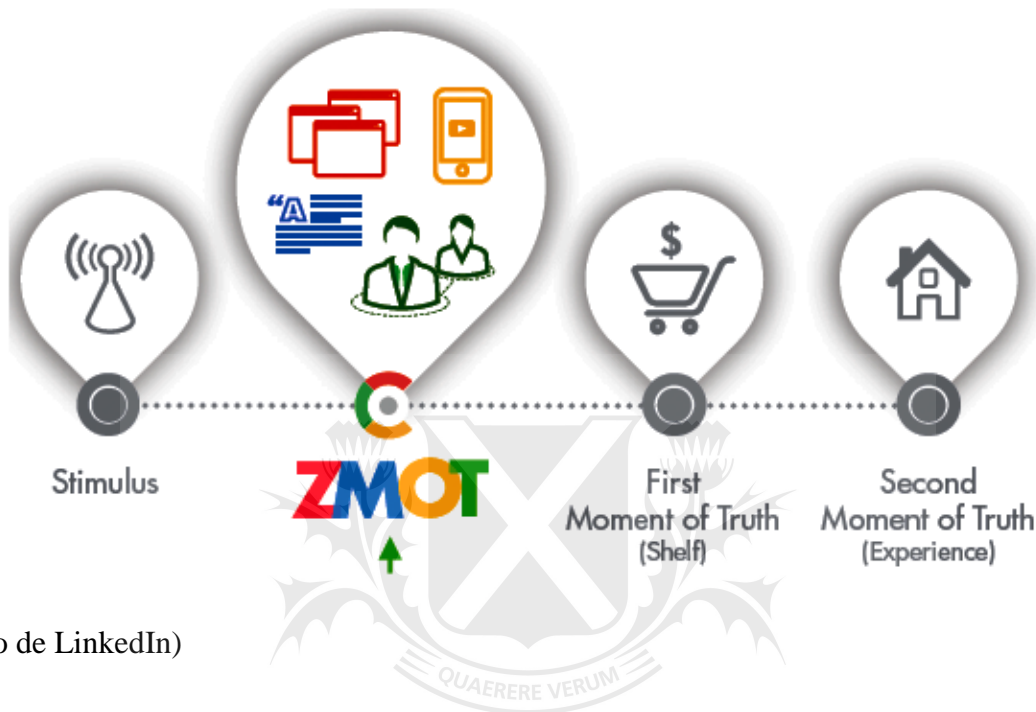
2.3. *Moment of Truth (MOT)*

Una de las teorías más conocidas del sector de Marketing en Procter & Gamble es la de los *Moments of Truth*. Estos son los primeros momentos en los cuales el consumidor está en contacto con la categoría y/o la marca, y como menciona Kevin Roberts en su libro, “las mejores marcas ganan consistentemente en dos momentos cruciales de ‘*moments of truth*’”. (Roberts, 2005; 9)

Roberts se refiere principalmente al FMOT (*First Moment of Truth*) y al SMOT (*Second Moment of Truth*) ya mencionados anteriormente. Si una marca sobresale en la góndola dentro de la mente del consumidor, y siguiendo, logra crear una buena experiencia de uso, ya la marca se diferencia y sobresale dentro de su categoría.

A partir de esta teoría de P&G, y con la evolución del mundo digital, se identificó un tercer momento: ZMOT (*Zero Moment of Truth*) donde el producto también tiene una oportunidad de diferenciarse con el resto de las marcas. Utilizando correctamente este momento, el consumidor está expuesto de una forma positiva antes de llegar a la góndola. El momento puede ser a través de videos en YouTube, reviews online, testimoniales, etc. Este proceso ayuda a que la marca aparezca en la mente del consumidor y, es mucho más probable que vaya con la decisión tomada al supermercado. Hay que tener en cuenta que en la góndola la marca tiene poco tiempo para crear una conexión con el consumidor, por esta razón es importante que ellos lleguen al punto de venta con cierto conocimiento de una marca y los beneficios que ofrece.

Una marca debe estar presente en el ZMOT y FMOT y ofrecer una experiencia positiva al consumidor (SMOT). En un mundo donde las opciones son abundantes, lo que más se valora por parte de una marca es cuando llama la atención a los consumidores.



(Foto de LinkedIn)

2.4. *Dónde está ocurriendo*

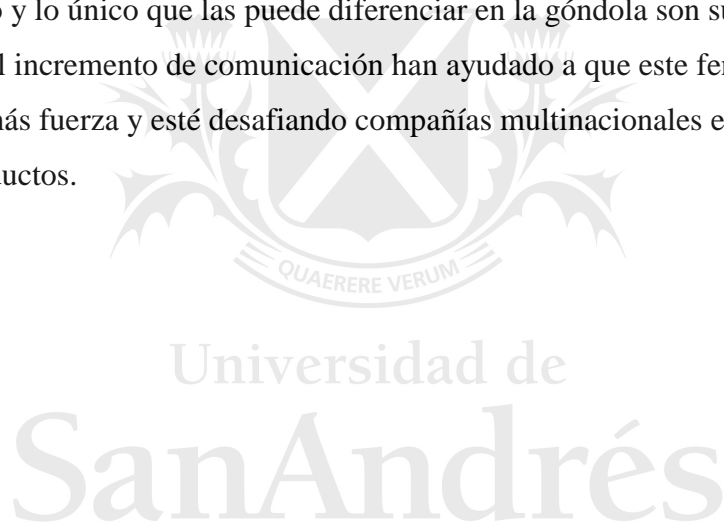
Mientras que hace décadas la *comoditización* sólo ocurría en ciertas categorías, en el presente se puede ver esta tendencia en casi todas las categorías, tanto en *consumer goods*, ya que son compras de decisiones de bajo costo e importancia y por eso los consumidores eligen en varios casos por precio; como en servicios, que cada día tienen más competencia y suelen ofrecer experiencias similares.

Al mismo tiempo, ocurre tanto en los mercados desarrollados como en aquellas economías menos desarrolladas. En los mercados fuertes/maduros ocurre principalmente por el nivel de mayor competencia. En los supermercados grandes, por ejemplo Carrefour o Walmart, las marcas no sólo compiten por precios sino que también por ofertas y promociones diarias. En economías con inflación o más inestables, como aquellas de Latinoamérica, el ahorro se vuelve un tema prioritario cuando se trata de comprar cosas para la casa. Los consumidores analizan en qué categorías están dispuestos a gastar más, mientras que también eligen en qué categorías sólo eligen por precios y/o promociones. Aquí es donde se

logra ver con más fuerza el fenómeno de la comoditización. En Argentina, con la preocupación por los precios, “*las grandes cadenas fueron advirtiendo dicha tendencia de consumo más cauto, y, por eso, comenzaron a apuntar su “arsenal” a la línea de artículos marca súper, que permiten a los consumidores ahorrarse unos pesos en las compras cotidianas*”. (Piñeiro Michel, 2012; 1)

2.5. A modo de resumen:

La *comoditización* es un fenómeno que está ocurriendo globalmente y que tiene más importancia en mercados donde la economía es inestable y los consumidores tienen que analizar antes de incurrir un gasto, aunque sea un valor mínimo. Es un fenómeno que ocurre cuando las marcas ya no se diferencian por sus atributos, si no que todas las marcas ofrecen lo mismo y lo único que las puede diferenciar en la góndola son sus precios. La globalización y el incremento de comunicación han ayudado a que este fenómeno esté ocurriendo con más fuerza y esté desafiando compañías multinacionales en cuanto a la venta de sus productos.



Capítulo III: El consumidor en el centro

3.1 Introducción

La comunicación con el consumidor, especialmente la emocional, y la creación de una experiencia para el consumidor son las claves para evitar que un producto se comoditice.

“Las compañías que logran que sus consumidores paguen más por la experiencia ya entienden cómo salir de la comoditización. Entienden el valor que le tienen que dar a sus consumidores, no sólo para que compren su negocio, pero también que estén dispuestos a pagar un poco más”. (Hyken, 2011; 1)

Cuando una categoría se *comoditiza*, la mejor forma que un consumidor continúe comprando una marca es posicionándose en la mente de ellos como Top of Mind (TOM)⁶. Por eso, en este capítulo, ponemos al consumidor en el centro de la estrategia. El valor agregado que puede llegar a crear una marca a través de una experiencia y/o una conexión emocional, puede llevar a que un consumidor elija una marca. Hay que tener en claro que, aunque los consumidores creen que muchas de sus compras son racionales, es más normal que se dejen llevar más por emociones y/o sentimientos. “La emoción, como motor de las acciones humanas, se involucra en el proceso de construcción de vínculo entre los públicos externos e internos de la marca. El *branding* del siglo XXI no descarta la racionalidad de los procesos; lo utiliza como punto de partida para sostener una relación mucho más intensa: aquella que se construye a partir del afecto, la confianza y la emotividad”. (Ghio, 2009; 24) En su mente los consumidores tienen el debate constante entre lo racional y lo emocional y aunque ambos lados trabajan constantemente es muy posible que si se logra una conexión emocional los consumidores decidan llevarse esa marca a su casa. Igualmente, queda bien claro que cuando la emoción y la razón se cruzan, es la emoción la cual gana. Este es el momento quiebre donde el consumidor empieza a valorar la calidad de su tiempo y por está razón esta dispuesto a pagar más por un momento más agradable. En una sociedad donde todo se vuelve más “*express*” el valor del tiempo empieza a tomar mayor importancia.

⁶ **Top of Mind (TOM):** La primera marca que viene a la mente de un consumidor dentro de una categoría específica.

3.2. *Investigación*

El equipo de *Investigación* es de suma importancia cuando se trata de posicionar una marca. Son ellos los que van a encontrar la conexión con los consumidores, y a su vez, le dan un rol a aquellas marcas en las vidas diarias, logrando que las marcas tengan una conexión emocional. Este es el equipo dentro de una compañía multinacional y dentro de una agencia de medios que va a analizar a los consumidores y buscar *insights* permanentemente para entender las decisiones de compras.

Uno de los roles más importantes de esta área es definir el target específico para la marca. No se trata de llegar a toda la población, sino de alcanzar a los que puedan encontrar a la marca relevante. Cuando una marca intenta comunicar con toda la población, pierde la oportunidad de conectarse verdaderamente con aquellas personas que le pueden generar más valor. Para empezar, el equipo tiene que encontrar a los consumidores más valiosos para la marca y entender cuáles son los puntos de contacto con ellos. A su vez, que el área pueda analizar y definir el rol o valor que quiere comunicar la marca, porque es por ello que también se van a encontrar el grupo de consumidores más valiosos – aquellos que están dispuestos a pagar un valor agregado por una marca. El equipo de *Investigación* es el que entiende y genera la conexión entre una marca y un consumidor.

Mientras que es común que el equipo de investigación defina al target en relación a edad y nivel socio-económico, esta definición se está volviendo más irrelevante. Hoy, las empresas grandes, han empezado a definir a sus consumidores por sus comportamientos ya que cada día estos se vuelven más observables. A través de esta segmentación, la comunicación se puede volver más relevante.

Para profundizar, esta nueva tendencia de definición por comportamiento es específicamente valiosa para el mundo online. En la plataforma de Facebook, se puede elegir comportamientos y actitudes para armar el target de una marca. En Google ocurre lo mismo, donde una marca puede no solamente elegir por edad y nivel socio-económico, sino también puede diferenciar por su comportamiento online. A través de herramientas y procesos analíticos la publicidad de un producto puede llegar a un consumidor como consecuencia de a su comportamiento en la Web. Por ejemplo, sabemos que una marca

automotriz puede localizar aquellos consumidores que recientemente buscaron marcas de auto online, y a través de este comportamiento, llegar con publicidad creando una experiencia personal que logra mejor recepción en el consumidor. Este método de *targeting* lleva a que la publicidad sea mucho más relevante para el que la recibe.

3.3. El rol de la comunicación y los medios

Cuando posicionamos al consumidor en el centro de la estrategia, no solo es importante entender los puntos de contacto dentro de los medios que lo rodean, sino también la creatividad que le puede llegar a crear un impacto.

Para profundizar acerca de los puntos de contacto de medios, hay diversas bases de datos donde se puede, basándose en la definición del target la cual generalmente es definida por el equipo de investigación, entender cuáles son los contactos con mayor afinidad y penetración.

Compañías grandes están constantemente investigando varios aspectos, desde su comunicación, hasta sus *equities* de marcas, voces de celebridades, *influencers*, etc. Todo esto ocurre a través de encuestas, grupos motivacionales, entrevistas en profundidad, estudios de observación y estudios de campo. Estos estudios se llevan adelante para analizar qué mensajes y voces llaman la atención del target de la marca. Explicado de una forma muy simple, las marcas logran entender si el mensaje es recordado, si es relacionado con la marca correcta, si está utilizando la voz correcta, si el beneficio comunicado es el correcto y si se logra una conexión.

3.4. Emocional a través de una Experiencia vs. Funcional

“Según un estudio hecho por Chartered Institute of Marketing, 7 de cada 10 profesionales en Marketing creen que invertir en la experiencia del consumidor es más efectivo que invertir en comunicaciones”. (Lee Yohn, 2013; 80)

Mientras que la comunicación tradicional siempre tuvo y tendrá un rol importante para una marca, cada día se abren más las posibilidades para diferenciarse a través de otros puntos de contacto. Por esta razón, es esencial que se encuentren todos los lugares y medios que consume el consumidor, y así estar presente donde se agrega valor. El logo y la publicidad ya no tienen el rol central, sino que hoy son “un conjunto de valores y atributos que definen

el valor que se entrega a las personas a través de toda la experiencia del cliente”. (Lee Yohn, 2013) La promesa de una marca tiene que ser tangible para los consumidores, que se consigue a través de la experiencia y aquí es donde se conecta lo funcional con lo emocional.

A través de varios estudios de neurociencia, entre ellos aquellos llevados a cabo por Antonio Damasio, un profesor de neurociencia portugués, afirmaron que los humanos funcionamos en base a emociones y que nuestras decisiones las tomamos más según nuestras emociones, que por la razón. Damasio “estudió personas con daños en la parte del cerebro donde se generan las emociones. Aquí encontró que todo era normal, solo que no podían sentir emociones. Todos tenían algo peculiar en común: no podían tomar decisiones”. (Camp, 2015; 1)

Lo mismo pasa con la decisión de elegir una marca u otra. Aunque se trate de estudiar el razonamiento que hace el cerebro antes de elegir un producto, tenemos que entender que en muchos casos no hay un proceso sino una emoción; una conexión que atrae a ciertas marcas.

Los atributos funcionales son aquellos que pueden ser copiados muy rápidamente por la competencia, pero una conexión emocional es difícil de replicar. Por esta razón, una conexión emocional es esencial para triunfar en las categorías comoditizadas.

Antes la pregunta era “¿qué hace?”; hoy se ha convertido en “¿cómo me hace sentir?”. La comunicación que proviene de la marca, junto con los puntos de contacto con sus consumidores, son donde el equipo de marketing tiene lugar para lograr establecer un contacto emocional que sea consistente para que el mensaje sea creíble. Los profesionales de marketing se convierten en un conector entre las agencias creativas, de medios y digitales, donde todos juntos buscan crear esta conexión.

Ikea, una corporación sueca que vende muebles y objetos para el hogar, crea esta experiencia con sus consumidores, logrando una conexión emocional. La marca armó un ambiente de compras que simultáneamente replica en sus páginas online, donde el consumidor puede “sentirse” en los diferentes ambientes de una casa gracias a su diseño extremadamente bien planificado. Todas las personas que entran al local pueden interactuar

con los productos y tratarlos como propios – lo cual ayuda a crear una conexión con los consumidores. Fuera de la experiencia personal que permite Ikea, la marca está dispuesta y promueve que sus locales se adapten a la cultura local. En China la experiencia es muy diferente al resto de los mercados, en los locales nacen sentimientos románticos en los consumidores, al punto de que hay parejas que eligen casarse en los locales. (Advertising Age, 2013; 1) Ikea logra de una forma exitosa conectarse y crea un vínculo emocional con sus consumidores. A su vez, siendo que el e-commerce crece día a día, la mueblería encontró una forma de diferenciarse en los hogares de sus usuarios. A través de un catálogo que ofrece realidad aumentada, los potenciales clientes pueden ver los muebles de la tienda online en sus propios hogares. Esta experiencia y valor agregado son razones que llevan a los consumidores a comprar en la tienda a pesar de un valor superior.

Para resumir, como Roberts menciona en Lovemarks, “las conexiones emocionales con los consumidores tienen que ser la fundación de todos nuestros movimientos de marketing y tácticas de innovación”. (Roberts, 2005; 491)

3.5. Creación de la Experiencia

“Estamos en medio de una revolución. Una revolución que hundirá en la obsolescencia los principios y modelos del marketing tradicional. Una revolución que cambiará para siempre la faz del marketing. Una revolución que sustituirá el marketing tradicional de características y ventajas por el *experiential* marketing”. (Schmitt, 2000; 1).

Las marcas deben focalizar gran parte de sus presupuestos en crear experiencias para los consumidores. Son estas vivencias que, bien hechas, pueden lograr un impacto en los consumidores y así diferenciarse de la competencia. Son las experiencias que también pueden lograr un vínculo emocional con los consumidores. Estos momentos, en varias instancias, son los que ayudan a instalar una marca. Siguiendo la teoría de Schmitt en *Experiential Marketing*, las experiencias pueden dar valores funcionales, emocionales, cognitivos y conductistas, todos estos remplazan a los valores funcionales en gran parte.

Según el autor, hay cuatro puntos claves que logran diferenciar al marketing experiencial del tradicional:

- Se centra en las experiencias del consumidor.

- Trata el consumo como una experiencia holística.
- Reconoce los impulsores tanto racionales como emocionales del consumo.
- Usa metodologías eclécticas.

Este concepto ha llevado a numerosas marcas a diferenciarse de sus competidores y a crear una imagen de marca clara dentro del mercado y, a su vez, permite a los consumidores a encontrar valor por el precio adicional de un producto. Cuando sucede, se puede decir que una categoría ya no está comoditizada y las marcas no sólo se diferencian por precios.

Schmitt nos presenta una lista de las cinco experiencias que pueden tener los consumidores:

- **Sensaciones:** Apela a las experiencias sensoriales creadas a través de la vista, el oído, el tacto, el gusto y el olfato. Estas sensaciones son las que le agregan valor a un producto y lo diferencian.
- **Sentimientos:** Infiere a los sentimientos más internos de un consumidor. Generalmente se produce durante el consumo de un producto.
- **Pensamientos:** Refiere a generar experiencias cognitivas.
- **Actuaciones:** Genera experiencias corporales, estilos de vidas e interacciones.
- **Relaciones:** En relación a la mejora del individuo.

Para el propósito de este estudio, nos vamos a focalizar en la experiencia de sensaciones ya que la comoditización se da tan frecuentemente en productos y servicios masivos. Siendo productos populares, es a través de estas sensaciones, ya sea a través de la vista, el oído, el tacto, el gusto y el olfato, que las marcas logran posicionarse dentro de la mente de los consumidores a la hora de hacer las compras. A la vez, veremos en algunos casos analizados la experiencia de los sentimientos durante el consumo.

3.6. El consumidor leal

Durante el proceso de elección de marca y compra, hay varias barreras para el consumidor. Se conoce como el *Path-to-Purchase*, el camino de barreras que atraviesa un consumidor para llegar a ser leal. A través de la experiencia o una conexión emocional, una marca puede lograr que un consumidor siempre la elija. “Consumidores que toman decisiones basadas puramente en hechos representan una minoridad en la población mundial”.

(Roberts, 2005; 24) Con ello concluimos que hay que crear el *link* emocional para obtener consumidores leales. Aquí la razón normalmente no gana.

Una vez que se ha obtenido una conexión emocional, es muy probable que el consumidor sólo compre esa marca o que, por lo menos, esté en sus primeras opciones. Cuando el usuario es conquistado y es leal, no sólo va a elegir esa marca sino también se va a asegurar de recomendársela a sus círculos y en sus redes sociales, algo que puede ser muy positivo en el ZMOT.

Otro aspecto a tener en cuenta cuando mencionamos la conexión emocional, es la confianza que se mantiene a través del tiempo. Así como una relación humana puede crear un vínculo fuerte, si la confianza se quiebra, el vínculo también se pierde. Los humanos tienen el mismo comportamiento con las marcas. “Crear o reventar. Crear es el núcleo que permite establecer la confianza suficiente para sostener relaciones duraderas”. (Ghio, 2009; 33) Es esencial que se mantenga un mensaje constante durante el tiempo para lograr la confianza.

3.7. Responsabilidad Corporativa

La comunicación ligada a responsabilidad corporativa es de suma importancia y agrega gran valor. Según un estudio mencionado en el libro *What Great Brands Do* de Denise Lee Yohn, la importancia de la responsabilidad corporativa se ha duplicado durante los últimos años. Al mismo tiempo, 73% de los consumidores afirman que cambiarían de marca si esta apoyara una buena causa. Es una gran forma de lograr diferenciación con la competencia.

Un caso inolvidable de responsabilidad corporativa es de la marca Chipotle, cadena de fast-food norteamericana. La marca se posiciona y diferencia a través del modo que produce su comida. Con la creciente importancia de la salud mundial y el tabú de la comida chatarra, Chipotle decidió venderse como la marca que ofrece “comida hecha con integridad”.

Empezó a comunicar, a través de un video llamado *Volver al Comienzo*, la producción sustentable de su comida en sus granjas. Esto diferenció a la cadena al mostrar claramente su relación e importancia por el medio ambiente, algo no tan común en el rubro de comida chatarra.

3.8. A modo de resumen

Teniendo en cuenta todo lo analizado, concluimos que aquellas marcas que logran crear tanto una conexión emocional como una experiencia, son aquellas por las cuales los consumidores están dispuestos a pagar más dinero, logrando diferenciarlas de sus competidores.

Es esencial que una marca logre capturar el corazón de sus consumidores. Para lograr esto, los equipos de investigación y de Marketing deben llevar a cabo el planeamiento estratégico, entender a los consumidores y los *insights* que los acompañan, para acceder a la conexión emocional. Cuando se logra la conexión emocional, no hay barrera que frene al consumidor de elegir una marca.



Capítulo IV: Cómo diagnosticar la comoditización

En este capítulo vamos a ver formas de identificar como esta posicionada una marca en la mente de los consumidores. Son *checklists* para medir el valor y/o link emocional entre las marcas y las personas. Estos conceptos nos van a ayudar a determinar las marcas analizadas en el próximo capítulo: Havanna, MasterCard, Farmacity, Bon o Bon y LAN.

4.1. Aaker y cómo “Energizar una Marca.”

En este capítulo nos vamos a concentrar en cuatro conceptos mencionados por David Aaker en su libro *Branding: 20 Principles That Drive Success*. En uno de los capítulos, *Energize your Brand*, Aaker explica y defiende porque todas las marcas necesitan fuerza para lograr ser considerada y ser relevante para los consumidores. Si una marca no tiene energía, se puede quedar atrás y fuera de moda. Por último, si no tiene potencia, la visión de la marca puede volverse negativa.

Si asociamos ésta teoría de Aaker junto con la *comoditización*, lograr que una marca sea energética es también lograr que sobresalga en su categoría y que los consumidores estén dispuestos a pagar extra por el producto.

4.2. Check List de las 4 características de Aaker.

- Interesante/ Emocionante:
 - ¿Hay una razón para hablar de la marca?
- Atractivo:
 - ¿Los consumidores se involucran con la marca?
 - ¿La marca forma parte de un estilo de vida o actividad de los consumidores?
- Innovador / Dinámico:
 - ¿La marca lanza innovaciones que los consumidores ‘tienen que tener’?
- Apasionante / Con propósito:
 - ¿La marca transmite un propósito superior que impulsa pasión de los consumidores?

Que una marca logre estos cuatro puntos en conjunto y simultáneamente es casi imposible pero lo importante es lograr, por lo menos, uno de los puntos. El rol del equipo de marketing, junto con las agencias, es justamente lograr que una marca consiga comunicarse a los consumidores de una forma relevante para que esté Top Of Mind (TOM).

Cuando una marca no logra ninguno de las características mencionadas corre el riesgo de dejar de ser relevante y ser aburrida.

4.3. Los 7 principios según Denise Lee Yohn

Denise Lee Yohn es una experta en marcas y escribe constantemente acerca de métodos para mejorar una marca. Ella propone siete principios para ofrecer una buena marca. Siguiendo estos siete mandamientos (no necesariamente tienen que ser los 7 para cada marca) una marca puede lograr sobresalir dentro de su categoría y posicionarse como la favorita en la mente de los consumidores.

1. Las buenas marcas empiezan por dentro.
2. Las buenas marcas evitan vender productos.
3. Las buenas marcas ignoran las tendencias.
4. Las buenas marcas no persiguen a los consumidores.
5. A las buenas marcas les importa hasta los detalles más pequeños.
6. Las buenas marcas se comprometen.
7. Las buenas marcas nunca tienen que “devolver” – mientras que tengan un valor compartido a través de un impacto social.

En este trabajo final nos vamos a focalizar en los 6 primeros principios ya que son los que se ven más reflejados por la estrategia del equipo de Marketing.

4.4. ¿Es un *Lovemark*?

El término *Lovemark* fue creado por un Kevin Roberts, quien fue CEO de la agencia Saatchi & Saatchi y quien adquirió mucho de su conocimiento de marketing durante sus años en P&G. Según su libro, un *Lovemark* es una marca que logra la lealtad de un consumidor a través de una conexión emocional. “Darle energía a una marca debería ser

una prioridad para casi todas las marcas; energía insuficiente significa una chance reducida de ser visible cuando los consumidores están haciendo sus compras, una percepción de ser una marca vieja, aburrida y no para mí.” (Roberts, 2005: 157)

La pregunta que toda marca debe hacerse es si puede ser amada y generar confianza. Si no logra ambas o ninguna de estas características, es muy fácil que la marca sea parte del grupo de *commodities*. A su vez, si responde afirmativamente a estas dos características, es muy probable que los consumidores siempre compren esta marca, que se convierta en un aumento constante de ventas. Pero ¿cómo medimos el amor hacia una marca?, es una palabra tan ambigua con significados diferentes para cada persona, que se hace difícil medir éste sentimiento.

Tim Halloran propone una solución para medir el amor de los consumidores hacia las marcas. “Brand Passion Score: demuestra cuán enamorado está un consumidor de una marca, y más importante aún: ¿por qué?”. (Halloran, 2015; 1)

Halloran propone una escala de siete puntos para medir la pasión del consumidor hacia una marca, donde ‘muy de acuerdo’ es el más alto y ‘muy en desacuerdo’ es el puntaje más bajo.

- **X es una marca para mí:** Esta declaración es fuerte ya que es cuando un consumidor siente que una marca fue especialmente diseñada para él/ella. Esto tiene que ver con la intención de compra a futuro.
- **X es una marca en la cual puedo confiar:** Esta declaración cada día se vuelve más importante dentro de la sociedad. Son pocas las marcas que logran una confianza del consumidor. Si están de acuerdo con esta declaración significa que piensan que la marca lo/la va a cuidar. Por ejemplo, si una marca como Skip, el jabón para la ropa de Unilever, logra éste atributo, los consumidores confían que su ropa está recibiendo el mejor cuidado cuando utilizan éste producto.
- **X es una marca la cual disfruto recomendar a otras personas:** Cuando un consumidor está realmente enamorado de una marca quiere compartirla con sus amigos, familia y dentro de sus plataformas digitales.

Con el resultado de estas preguntas podemos entender si una marca está comoditizada. Por ejemplo, se entiende que si el puntaje es bajo, pero al mismo tiempo la marca vende mucho, la marca está vista como un commodity.

Asimismo, las preguntas también nos permiten posicionarnos frente a nuestros consumidores. Entender cómo estamos posicionados, por arriba o por abajo, o si es una categoría comoditizada y todas las marcas tienen puntajes similares.

4.5. Salir del foco del precio

En el artículo por Marco Bertini, “cómo lograr que los consumidores no se fijen en precios”, se mencionan cuatro métodos para definir el precio del producto que ayudan a una marca a diferenciarse de la categoría y no convertirse en una commodity. Como menciona Bertini, “algunas compañías prefieren mantener a los consumidores concentrados en el precio ya que tienen una ventaja de costo. Muchas compañías, sin embargo, se beneficiarían si lograran que los consumidores pensarán más acerca del valor.” Con estas teorías, los consumidores logran darle un valor más alto al del precio de un producto y están dispuestos a pagar más por una marca es cuando empiezan a considerar tu marca los cuatro métodos describen abajo:

1. Utilice la estructura de precios para aclarar su ventaja.

Un ejemplo clave aquí es el de Goodyear. Para que los consumidores entiendan las variaciones de precios, Goodyear decidió ponerle precio a sus ruedas según cuantas millas se esperaba que recorrieran. Siguiendo esta lógica, los consumidores deberían comparar precios según sus beneficios y/o el valor del producto dentro de su misma marca y no en comparación a con los competidores.

2. Voluntariamente utilice un sobrepeso para estimular la curiosidad.

Un clásico ejemplo de este método es Apple. Apple logró que sus precios más altos generen curiosidad y le den a la marca *premiumness*, propagando mayor interés por parte de los consumidores. Cuando una marca es más cara que el resto del mercado, el consumidor se involucra más para informarse acerca del porqué del costo extra. Al mismo tiempo, cuando un consumidor está dispuesto a pagar un costo extra por

un producto, termina teniendo una conexión más fuerte con la marca por el simple hecho de haber pagado este costo adicional.

3. Dividir el precio para resaltar beneficios.

Una marca aérea puede utilizar este método a su beneficio. Dividiendo el costo de cada beneficio adicional, por ejemplo, comida durante el vuelo, un asiento mejor, entre otros, puede lograr que el pasajero valore más estos beneficios ya que los va a analizar con más profundidad. Una marca de aerolíneas que logra esto es Ryanair, la cual es irlandesa y de bajo costo.

4. Igualar los puntos de precio.

Este es un clásico ejemplo de la marca Swatch donde casi todos sus relojes tienen el mismo precio. El consumidor en estos casos debe encontrar el producto con el que más se identifique.

4.6. A modo de resumen

En este capítulo analizamos las diferentes formas de diagnosticar si una marca está comoditizada dentro de una categoría. Se trata de conceptos que una marca tiene que seguir para que el consumidor vea el valor del costo de la marca o producto y también para que los que trabajan en marketing determinen el estado de la misma.

Empezamos con la teoría que una marca tiene que ser energética para llamar atención, para eso Aaker nos comparte un *checklist* para entender la situación actual. Por otro lado, Lee Young nos cuenta en 7 conceptos como generar más valor a una marca. Todo esto se analiza para generar un *Lovemark*, una marca que logra lealtad en sus consumidores a largo plazo.

Por último, mientras que el precio puede ser uno de los aspectos más negativos dentro de una categoría comoditizada, analizamos como aquel puede ser visto como un valor agregado. Una vez que logramos escapar las trampas básicas del marketing y creamos un *Lovemark*, es muy probable que los consumidores compren esa marca una y otra vez.

Capítulo V: Ejemplos

En el mercado argentino hay varias marcas que, en nuestra opinión, han logrado evitar la comoditización, tanto locales como globales. Según el marco teórico que mencionamos en los capítulos anteriores donde analizamos los puntos para que una marca o producto no se vuelva un *commodity*, se generaron preguntas para deducir como estas marcas lograron sobresalir en sus categorías.

El análisis de las marcas se hizo a través de entrevistas (anexo 1) donde se incluían las siguientes preguntas clave:

1. ¿Cómo logra diferenciarse dentro de su categoría?
2. ¿Cómo se trabaja el branding de la marca?
3. ¿Cuál es la propuesta de valor de la marca⁷?
4. ¿Hay conexión emocional con los consumidores? ¿Si es así, como se logra esto?
5. ¿Qué estudios hacen para analizar a los consumidores?
6. ¿Qué es lo que ayuda a agregarle valor a una marca?

Todas las marcas analizadas, entre ellas: Havanna, MasterCard, Farmacity, Bon o Bon y LAN, demuestran ciertas características similares que son la raíz de su éxito dentro del mercado. Estas marcas reafirman que la experiencia es esencial, que no pueden solo vender un producto, sino que es importante que se ofrezca una experiencia completa. No es una experiencia que ya ofrezcan otros dentro de la categoría, sino algo fuera de lo usual, una sorpresa nueva e inesperada. Cuando una marca logra crear ese ambiente y/o experiencia única, el consumidor va a darle más valor a esa marca. Estas 5 marcas que analizamos han logrado evitar la comodización.

Resumimos a continuación la historia de las 5 marcas, según sus protagonistas.

5.1. Havanna

⁷ Propuesta de Valor es un mandamiento de Aaker donde se consideran los beneficios emocionales y los funcionales de una marca.

El caso de Havanna es clave para el mercado argentino. Fundada en 1948 en Mar del Plata, la empresa es reconocida por sus alfajores tanto dentro del mercado argentino como globalmente. Desde su comienzo, “la marca es conocida como un ritual de vacaciones para aquellas familias que visitan la costa”, nos dice Ignacio Segade, quien trabajó en la marca durante 3 años como Jefe de Producto. A partir de ésta tradición, la empresa decide expandir el momento de consumo Havanna y logra abrir más de 100 locales de café en la Ciudad de Buenos Aires. A partir de la incorporación de cafeterías, la empresa se vuelve un caso sumamente exitoso dentro del mercado.

Havanna siempre se caracterizó por sus alfajores, ya considerados tradición dentro de la sociedad argentina, y que lograban un vínculo emocional con los consumidores quienes a través del alfajor se conectaban con momentos felices y sus vacaciones. Los alfajores eran considerados *premium*, logrando diferenciarse de aquellos que se venden en los quioscos, ya que la marca optó por no introducirse en la cadena de ventas masiva. Como menciona Michael Porter, para diferenciarse en el ámbito competitivo hay que posicionarse con un atributo que sea muy valorado por los compradores, y Havanna lo logró posicionando a su alfajor como el producto héroe en sus locales.

Según un estudio hecho por la agencia Moiguer en el 2012, *La Joya de La Familia*, si consideramos todas las marcas de la categoría de alfajores, Havanna ha logrado uno de los TOM más fuertes, seguido por Cachafaz, quien se identifica por su innovación, calidad y modernidad. Ambas marcas son argentinas y apuntan a un branding premium pero tienen un posicionamiento completamente diferente entre ellas. Según Segade, el alfajor “Cachafaz es el Havanna del quiosco”.

El alfajor de Havanna ha logrado su posicionamiento gracias a su excelente calidad y un fuerte vínculo emocional con los consumidores gracias a su historia. Por esta razón, los consumidores argentinos siempre están dispuestos a pagar un poco más por el producto Havanna. Esto era un desafío para los locales de café Havanna, quienes tenían que mantener la conexión emocional.

El gran desafío era: ¿cómo ser moderno sin perder la tradición? Los locales Havanna lo lograron creando una conexión que todavía no existía en el mercado entre el alfajor y el

café. Este maridaje de productos es perfecto para el paladar argentino, además de ser único en el mercado. La experiencia de consumir ambos productos simultáneamente fue una de las principales razones por las cuales la marca logró posicionarse dentro del mercado.

A través de los años la competencia dentro del grupo de las confiterías en Argentina fue creciendo más fuertemente. El alfajor ya tenía su posicionamiento, pero Café Havanna tenía que competir contra muchas marcas incluyendo: Bonafide, Café Martinez, McCafe, Starbucks, Aroma, Tienda de Café y Tea Connection, entre otras. Havanna tiene el segundo lugar en TOM, liderado por Starbucks, tienda de café de Estados Unidos.

El estudio realizado por la agencia Moiguer posiciona a todas las confiterías según sus fortalezas:

Havanna: alfajor

Bonafide: café

Café Martinez: cafetería

McCafe: comida rápida

Starbucks: EEUU



Dicho posicionamiento era algo que Café Havanna tenía que tener en cuenta y seguir diferenciándose a través de su producto estrella: el alfajor. Al mismo tiempo, en el estudio se mencionan aquellas cafeterías que son vistas como mayor competencia para la marca: Bonafide y Café Martinez. Estas dos, junto con a Havanna, son conocidas por su tradición, calidad y cultura local.

A través de los años la marca fue buscando formas de mantener su exclusividad y tradición, pero al mismo tiempo lograr competir con la frecuencia de despacho que lograban otras marcas, bastante mayor a la suya. De esta forma, se creó el concepto de un quiosco propio. En algunos locales de Café Havanna se abrió al público quioscos donde se podían comprar los productos sin tener que entrar al local, directamente desde la vereda. Esta fue una forma de crear una compra más exprés y donde la marca logró apuntar a los más jóvenes del país, quienes estaban muy atraídos por la propuesta *to-go* que había traído Starbucks. Al mismo tiempo, en estos quioscos se empezaron a vender los productos “mini”, los cuales también

se crearon para aumentar el consumo de los productos Havana y quienes tienen un rol de branding importante durante eventos importantes como el Mundial de Fútbol FIFA 2014.

Para resumir, Havana logró diferenciarse y no comoditizarse dentro de su categoría ya que su producto estrella siempre fue considerado *premium*, tradicional y, al mismo tiempo, evoca emociones dentro de los consumidores. A su vez, Havana mantuvo un rol importante dentro de las cafeterías del país ya que fue la única marca “que logró potenciar el alfajor”, nos dijo Ignacio Segade. Mientras que la competencia siga creciendo dentro de la categoría de confiterías, Havana va a tener que seguir buscando lugares y formas de posicionarse para seguir logrando el vínculo emocional con los consumidores y que aquellos estén dispuestos a pagar un poco más por la experiencia vivida en el local.

5.2. MasterCard

Jorge Colombatti, vicepresidente de Marketing en MasterCard y con varios años en el rubro de las tarjetas, afirma que “no es fácil lograr diferenciarse en un mercado en el que se multiplican las promociones, pero apuesta a lograr un vínculo más emocional con sus clientes”. (Colombatti, 2015: 1)

La categoría de tarjetas de débito y crédito es otra que ha sufrido el crecimiento de competencia y la comoditización tanto en el mercado local como en el global. Colombatti menciona que antes el eje era la tarjeta, y era su marca la que hablaba con los consumidores. Hoy, el rol de las tarjetas ha cambiado y es el banco que la emite quien empieza a hablar con los consumidores a través de sus incontables promociones. La tarjeta se ha vuelto parte del banco que la ofrece y su propia marca queda opacada.

A raíz de dicho cambio en el mercado de tarjetas, marcas como MasterCard, Visa y American Express empiezan a crear su propia imagen de marca para intentar salir de la comoditización. Cada una busca posicionarse dentro de la mente del consumidor con un *branding* diferenciador.

La marca de MasterCard, así como la conocemos hoy, nace a través de un proceso de pitch de la empresa. Ahí fue cuando se creó el concepto de *Priceless* (no tiene precio) que conocemos actualmente: *Hay ciertas cosas que el dinero no puede comprar. Para todo lo*

demás existe MasterCard. Este concepto ofrecía ir en contra de la esencia de una tarjeta, y de este modo, era más fácil conectar con el lado emocional de los consumidores. Era y sigue siendo un concepto del cual puede nacer mucho contenido emocional relacionándose con momentos que son impagables. La idea ofrece un balance entre lo funcional (forma, seguridad, efectividad) y lo emocional (*priceless*).

Una de las ideas más importantes del concepto *Priceless* era convertir los momentos de compras en experiencias inolvidables y que de esta manera los consumidores no se focalicen sólo en el precio sino ofrecer una experiencia verdaderamente *priceless*. Como menciona Colombatti, “lo que manda es la experiencia”. En un mercado donde las ofertas y promociones toman más importancia día a día, es esencial encontrar una forma de recuperar la experiencia de compra. Y a través de éstas, MasterCard logró diferenciar su marca dentro de la categoría.

MasterCard también optó por unirse a varios eventos deportivos dentro del mercado argentino. Con el conocimiento que los deportes evocan emociones dentro de la cultura local, la tarjeta empezó a *sponsor* eventos relacionados al fútbol, rugby y particularmente la Copa América, River Plate y Boca Juniors. Son eventos relevantes, que atraen mucho público y al mismo tiempo, siguen el mismo concepto de MasterCard: momentos impagables. A partir de los *sponsorships* se crearon varias promociones:

- Comprando un televisor, MasterCard te invita a la Copa del Mundo.
- MasterCard envía a una pareja a la UEFA Champions League donde el hombre va a los partidos mientras que la mujer tiene su propia experiencia – i.e. día de shopping.

Acerca de las experiencias, Colombatti menciona: “en los últimos diez o quince años las promociones y los descuentos pasaron a ser parte del producto y el consumidor asume que los va a tener. Frente a este escenario, la clave es competir ofreciendo un plus que esté ligado a lo emocional, como por ejemplo saber que comprando con MasterCard uno puede acceder a presenciar la Copa de Rugby”. (Colombatti, 2015: 1)

Fuera de estas experiencias que lógicamente eran para un porcentaje reducido de los usuarios de MasterCard gracias a su alto costo, MasterCard también creó una plataforma de sorpresas, donde continúa el concepto de *Priceless*: “Sorpresas! No tiene precio”. A través

de la plataforma los usuarios pueden acceder a diversos descuentos coleccionando puntos. Esta estrategia es mucho más masiva que las promociones de viajes, pero sigue comunicando el mismo mensaje, logrando una marca con un discurso lógico en todos sus puntos de contacto con el consumidor.

Para concluir, MasterCard logra diferenciarse dentro de su categoría a través de una experiencia de compra que otras marcas no ofrecen. Convirtió un slogan en un posicionamiento dentro de la mente de los consumidores el cual logra sobresalir a la hora de pensar en tarjetas.

5.3. Farmacity

Farmacity es otro caso importante dentro del mercado argentino. Dentro de la categoría de farmacias, fue la primera en ofrecer una experiencia diferente al consumidor. Logró diferenciarse ya que ofrecía una experiencia de *retail* y no una experiencia tradicional de una farmacia. “Farmacity es un híbrido entre farmacia y *retail* y por eso no se puede comparar ni con una farmacia ni con un *retail*”, nos cuenta Angelina Bodello, ex Líder de Desarrollo de Marcas e Innovación. En su artículo *Experiential Marketing*, Bernd H. Schimtt comenta que los consumidores actuales buscan constantemente soluciones innovadoras y sentirse estimulados. Esto es exactamente lo que logró Farmacity con su nueva propuesta en el mercado argentino, algo que no es tan sencillo.

Éste nuevo modelo de farmacia, parecida a aquellas en Estados Unidos como CVS y Walgreens, es un lugar donde el usuario tiene todo a su alcance en un sólo lugar; Farmacity ofrece comodidad. Según nos cuenta Angelina Bodello, el diseño de Farmacity fue pensado para un target femenino, quienes entran al local principalmente para comprar medicina, pero, como aquellos se venden en el fondo, las consumidoras tienen una alta probabilidad de tentarse antes de llegar a la caja. A través de la distribución estratégica se logra un disfrute y una conexión. Podemos comparar este disfrute de compra con aquello que logran los locales Apple Store. Los locales también fueron pensados para lograr esa tentación, donde los consumidores pueden interactuar con los productos y hacer su propio recorrido.

La conexión en Farmacity no sólo está lograda por su distribución, sino que también la música, las luces y los “mundos” - como los llaman - de maquillaje, moda, e higiene, logran

esa conexión. Una mujer en Farmacity se puede desconectar, olvidarse de los problemas y meterse en aquellos mundos. Es una experiencia a la cual ella no está acostumbrada, que la sorprende positivamente, y estos momentos suelen lograr una conexión emocional con las personas.

Del mismo modo, éste concepto se replica en los locales de Apple, donde hay mundos para los productos que venden. A la vez, consideramos que la consistencia en los locales de Farmacity es gran parte del éxito que tiene la marca. Crea un espacio único y repetitivo, donde todos los consumidores saben con qué experiencia se van a encontrar en su nueva visita. La consistencia marcaría se ha vuelto clave para sobresalir de la competencia, sin consistencia se pierde lo positivo que puede ofrecer una marca.

Para resumir, Farmacity no solo logra crear una experiencia de compra agradable y diferente a otras marcas de su rubro, si no que mantiene la misma imagen a través de todos sus negocios, logrando que los consumidores se acuerden y mantenga una posición diferencial en sus cabezas.

5.4. *Bon o Bon*

Continuando con ejemplos del mercado argentino, tenemos como ejemplo a la marca Bon o Bon de Arcor. En primer lugar, hay que aclarar que la categoría de chocolates no es más indicada para analizar comoditización ya que se presume que los consumidores normalmente están dispuestos a pagar extra por lo que sería considerado un placer. Pero a su vez, consideramos que Bon o Bon ha logrado construir una experiencia de marca y una conexión con los consumidores que permite que ésta marca sea posicionada como número uno para los consumidores argentinos.

Mientras que la marca Bon o Bon tiene varios productos dentro de su línea, incluyendo helados y barras de chocolate, el bombón sigue siendo el producto estrella. Mariano Dascanio, quien trabaja en el equipo de Marketing de Bon o Bon, nos cuenta que el producto empezó en el mercado con un rol más funcional. En aquellos momentos el producto se conocía y diferenciaba por su relleno. A lo largo del tiempo el equipo de la marca logró transformar al Bon o Bon en un símbolo del afecto, se convirtió en un medio para dar y recibir afecto. Esta demostración no sólo se focaliza en una manifestación

romántica, sino que el chocolate está hoy también relacionado con varias fechas importantes, entre ellas el día del amigo o el de la madre.

La pregunta es: ¿cómo logró Bon o Bon éste posicionamiento? Uno de los conceptos claves para Bon o Bon fue crear la “Semana de la dulzura” (primera semana de julio) donde los consumidores pueden demostrar su afecto por otras personas a través de un Bon o Bon. A través de ésta idea *multitarget*, se creó un movimiento dentro de la cultura argentina. Hoy no solo Bon o Bon participa en esta “semana de la dulzura”, si no que muchas marcas se adhirieron a éste movimiento. Es a través de esta experiencia que Bon o Bon le instaló una acción que les facilitó a los consumidores argentinos expresar sus sentimientos, y el chocolate Bon o Bon se convirtió en un símbolo para la cultura.

Al conectar emocionalmente con los consumidores, las personas que van al kiosco están dispuestos a pagar extra por el chocolate y así logran diferenciarse de sus competidores en la categoría.

5.5. LAN

Una de las categorías más comoditizadas en el mundo es la de las aerolíneas. A la hora de elegir pasajes, generalmente la decisión se basa en el precio. Con la popularidad de páginas como Expedia, Al Mundo, Despegar, entre otras, elegir por precio se vuelve cada día más sencillo. Y no solo el precio convierte a las aerolíneas en un commodity, sino que también los aviones, la experiencia y el entretenimiento que ofrecen las marcas también se terminan igualando. Lo que ofrece una marca es muy fácilmente imitable por otra marca.

Una de las razones por las cuales LAN logró diferenciarse dentro del mercado de Argentina fue por su programa de Pasajero Frecuente. LAN y Aerolíneas Argentinas son las dos empresas con mayor popularidad, por ende, compiten entre ellas para varios destinos. Es aquí donde el rol del programa de Pasajeros Frecuentes agrega valor ya que LAN es parte de una red mucho más extensa que la de Aerolíneas Argentinas.

Dentro de otros valores agregados de la marca, LAN busca permanentemente lograr una conexión con sus clientes, tanto en sus servicios pre vuelo, durante el vuelo y post vuelo. El personal esta constantemente capacitado para lograr esta satisfacción. De esta forma, se

identifican como: somos personas cuidando personas. Sus 5 claves del servicio incluyen dar una cálida bienvenida, cuidar en todo momento ser y parecer impecable, anticiparse de las necesidades de los clientes, entregar información clara y oportuna y dar una cálida despedida.

El servicio brindado por LAN solamente es posible empezando por dentro de la compañía. Logrando que el personal este entusiasmado y motivado, pueden lograr que los pasajeros tengan una experiencia positiva.

En conclusión, una de las razones que los consumidores eligen volar en LAN y hasta pagar un poco más por esta aerolínea se debe a la experiencia excelente que ofrece tanto antes, durante y después del vuelo. Es una experiencia que esta 100% focalizada en los consumidores y ayuda a que el vuelo se pueda disfrutar más. Una experiencia 100% holística.

5.6. Entrevistas

En el anexo 3 del documento se comparan las respuestas de las 5 marcas con respecto a las preguntas claves de nuestra entrevista. En esta tabla se puede ver claramente que un punto que se repite a través de estas marcas exitosas en el mercado argentino es que ellas ofrecen una experiencia y una conexión emocional, esto en respuesta a ¿cómo diferenciar una marca? y ¿cómo agregar valor a una marca?

5.7. A modo de resumen

Las marcas analizadas en este capítulo demuestran haber trabajado su experiencia para lograr diferenciarse de sus competidores. Es esencial entender que estas marcas construyeron sobre una misma cualidad toda su comunicación y experiencia. Havanna desde el alfajor *Premium* que evoca recuerdos de la juventud, MasterCard con su idea de momentos *Priceless*, Bon o Bon creando un símbolo de afecto, Farmacity con la experiencia de shopping y LAN tanto con su importancia del programa de pasajeros frecuentes, como su experiencia positiva desde el comienzo del plan del vuelo hasta el final. Todas las marcas invitan a sus consumidores a vivir en un mundo mejor, y cuando se comparte una experiencia feliz, la conexión se vuelve más fuerte y más memorable. Así se

convierte a los usuarios en consumidores leales, evitando la comoditización. Agregando la comunicación constante y emocional a las experiencias creadas, estas marcas han logrado posicionarse en el mercado como las favoritas de los consumidores. Varias también lograron expandirse a otras regiones demostrando su éxito.



Universidad de
San Andrés

Capítulo VI: Evitar la comoditización

Entonces, ¿cómo logramos evitar de la comoditización? En los ejemplos anteriores vemos que no se trata de vender un producto o servicio, sino de cambiar la perspectiva de una marca dentro del consumidor. Una vez que las personas distinguen una marca fuerte que ofrece una experiencia que logra quedarse en sus mentes, aquí es donde lo emocional le gana a lo funcional dentro de la elección de una marca y el precio ya no es el foco. La marca tiene que lograr sobresalir en su propia categoría, así como hicieron todas las marcas mencionadas en el **Capítulo V**: Havanna, MasterCard, Farmacity, Bon o Bon y LAN.

6.1. Una fuerte relación con el consumidor

Cuanto más fuerte la relación con el consumidor, más probable es que siempre elija una marca y a su vez, ayude a crear ‘*word of mouth*⁸’ positivo en sus círculos sociales. Por esta razón destacamos en el **Capítulo III** la importancia del conocimiento y la investigación sobre el consumidor. Una vez se conoce los intereses de un consumidor, es más fácil encontrar el punto de conexión, ya sea a través de una conexión emocional, una experiencia, responsabilidad corporativa, todas opciones para crear un lazo con el consumidor y la marca.

Si una marca no entiende a sus consumidores, es imposible que logre sobresalir en ventas. Se pierde dentro de la categoría. Una vez que se genera el vínculo, existe la gran posibilidad que el consumidor se vuelva leal y siga comprando o frecuentando esa marca. Havanna logro entender a sus consumidores ofreciendo una combinación ideal según los paladares argentinos y Farmacity, a su vez, logro comprender el método de compra de sus consumidoras para así llegar al diseño ideal.

A su vez, tiene que lograr saber dónde comunicarse con sus consumidores, entender en todas las plataformas de comunicación y puntos de contacto que debería estar presente para armar un plan 360. La comunicación puede ser desde la imagen en el local, como lo hizo Farmacity, a un branding más general donde se ponen en perspectiva los colores y el diseño de una página web, así como trabajó LAN.

⁸ **Word of Mouth:** Marketing boca a boca.

6.2. Volviendo a Los 7 principios según Denise Lee Yohn

1. *Las buenas marcas empiezan por dentro:*

En el caso de Havanna, podemos entender cómo un empleado de la confitería puede tener tanta influencia sobre el momento en el cual el consumidor está en la tienda. La cultura que ofrece la compañía es fuerte, siempre transmitiendo la experiencia y ofreciendo relaciones. En LAN se puede notar una tendencia similar, donde la cultura de la empresa se ve tanto abordado como en el proceso de compra del pasaje. MasterCard busco crear una cultura uniforme dentro de su compañía para después comunicar este mensaje en todos sus puntos de contacto con el consumidor. Farmacity empieza por el posicionamiento dentro del mercado, donde todos sus locales y empleados se comportan como un espacio de *retail*. De este posicionamiento, nace toda la experiencia de la marca.

2. *Las buenas marcas evitan vender productos:*

Lo vemos claramente en Bon o Bon, donde a través del producto se comparte afecto y se ofrece una experiencia, no solo un chocolate. MasterCard logra lo mismo, donde en el proceso de vender su servicio ofrece una experiencia valorable para sus consumidores. Havanna, en sus locales, no vende un simple alfajor, si no que un combo perfecto para el paladar argentino donde se busca despertar la nostalgia. Farmacity logra una distribución estratégica, donde el consumidor encuentra una experiencia agradable con solo pasear por el local. LAN se acerca a sus consumidores a través de la experiencia, no solo vendiendo sus pasajes.

3. *Las buenas marcas ignoran las tendencias:*

Las marcas deben buscar su propio camino y no solamente seguir tendencias. Farmacity es un ejemplo claro. Gracias a su formato *retail*, la marca logró tener su propia identidad, y así generar valor. Así como menciona Aaker, la marca es innovadora. A su vez, Havanna también evito seguir la tendencia cuando eligió posicionar al alfajor como su producto estrella en sus confiterías y no focalizarse en el café como estaba haciendo la mayoría de la categoría. MasterCard logra comunicar un mensaje en contra de la esencia de la categoría. Mientras varios tienen mensajes relacionados al consumismo, la marca logra vincularse por

el lado de las experiencias y no de las compras. Bon o Bon decidió concentrarse en su producto y no necesariamente comunicar toda la línea como hacían varias marcas competidoras y así posicionarse como uno de los favoritos de los consumidores.

4. Las buenas marcas no persiguen a los consumidores:

MasterCard siempre se mantuvo en la posición de *Priceless*, y aunque vaya en contra de la esencia de lo que una tarjeta suele comunicar, ese mensaje logró una conexión emocional con sus consumidores. Construyó su propio camino y siempre se mantuvo por el mismo. LAN logra, a través de su programa de pasajero frecuente, que los consumidores vuelvan por decisión propia. Bon o Bon busca vender una experiencia a través de su producto logrando que se convierta parte de la cultura argentina y no solo vender un producto.

5. A las buenas marcas les importa hasta los detalles más mínimos:

LAN no solo cuida la experiencia del vuelo, sino también su página de ventas de tickets online, sus salas VIP y su servicio de pasajeros frecuentes. La marca ofrece el mismo mensaje y la misma atención en todos los puntos, mostrando consistencia y haciendo una marca más fuerte. De esta forma, la aerolínea saca el foco en el precio. Lo mismo hace Havana, donde no solo vende un producto de alta calidad, sino que también busca que la experiencia en el local sea excelente. MasterCard se asegura que todos sus puntos de contacto reflejen su esencia de *Priceless*. Farmacity se asegura que en todos sus locales se respire la misma esencia.

6. Las buenas marcas se comprometen:

Havana logró mantener su estatus de marca *premium* ya que su producto solo se vende en ciertas tiendas. El alfajor no se vende en los quiscos donde se encuentran las marcas más baratas del mercado y donde a su vez de podrían incrementar significativamente sus ventas. De esta forma siempre se diferenció de sus competidores. A través del precio, Havana aclara su ventaja del “alfajor más rico”. MasterCard se compromete día a día con sus consumidores en ofrecer experiencias inolvidables. LAN se compromete a ofrecer no solo una excelente experiencia durante el viaje, pero también pre y post vuelo.

6.3 Consideraciones finales

Para finalizar, llegamos a la conclusión que en Argentina se puede aplicar las mismas teorías que se usan globalmente para analizar a la comoditización. Aunque sea un mercado menos competitivo que Estados Unidos y Europa, podemos analizar a las marcas con las mismas preguntas y teorías de los expertos globales.

A lo largo del trabajo hemos identificado a la comoditización como un bien o un servicio intercambiable por aquel de otra compañía donde lo único que importa es el precio. Sabemos que hay varias formas de diagnosticar la comoditización, todo empieza por entender el estado de la marca y del mercado local. Se analiza si la marca es energética para atraer consumidores. Algunos puntos claves para una marca exitosa es que empiece por dentro de la empresa, que no venda productos (si no una experiencia), que ignoren tendencias, que no persigan a los consumidores, que analicen hasta los detalles más pequeños, que se comprometan y que tengan valores de impacto social.

Una vez que se entiende en profundidad la marca, hay que estudiar a los consumidores y a los medios a los que están expuestos. A través de las 5 marcas analizadas en el mercado argentino, vimos como aquellas vencieron la comoditización a través de una conexión y una experiencia. Así entendimos como ellas lograron convertirse en un *Lovemark* – donde los consumidores piensan que es una marca para ellos en la que pueden confiar y se la recomendarían a otras personas. A su vez, el precio ya no es el foco de elección.

Las experiencias pueden despertar sensaciones y emociones, desde la parte sensorial, pensamientos, relaciones, etc. Es importante comprender que el consumo es una experiencia 100% holística donde se genera una promesa por parte de la marca. En las marcas analizadas notamos una experiencia consistente en todos los puntos de venta y de contacto. A través de las experiencias que despiertan sensaciones y emociones, donde el consumidor se vuelve leal pese al costo del producto o servicio. Y este es el sueño de todo equipo de marketing.

Por lo tanto, podemos confirmar que la manera de evitar la comoditización en el mercado local es a través de una experiencia que, a su vez, despierta sensaciones y logra una conexión emocional.

Bibliografía:

1. John A. Quelch, “When Your Product Becomes a Commodity”, Harvard Business Review, 14 de Diciembre 2007, <http://hbswk.hbs.edu/item/when-your-product-becomes-a-commodity>.
2. Maxwell Wessel, “The Commoditization of Scale”, Harvard Business Review, 26 de Marzo 2012, <http://hbswk.hbs.edu/item/when-your-product-becomes-a-commodity>.
3. John Quelch and David Harding, “Brands Versus Private Labels: Fighting to Win”, Harvard Business Review, Febrero 1996, <https://hbr.org/1996/01/brands-versus-private-labels-fighting-to-win>.
4. Douglas Rushkoff, Commodified vs. Commoditized, 2005, <http://www.rushkoff.com/commodified-vs-commoditized/>.
5. Marco Bertini & Luc Wathieu, “How to Stop Customers from Fixating on Price”, Harvard Business Review, Mayo 2010, <https://hbr.org/2010/05/how-to-stop-customers-from-fixating-on-price>.
6. Michael E. Porter, “What is Strategy?”, Harvard Business Review, Noviembre 2016, <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>.
7. B. Joseph Pine II y James H. Gilmore, The Experience Economy, Harvard Business Review Press, 2011.
8. Denise Lee Yohn, What Great Brands Do: The Seven Brand-Building Principles that Separate the Best from the Rest, 2013.
9. Shep Hyken, Customer Service Can De-Commoditize Your Business, Business Insider, Junio 2011, <http://www.businessinsider.com/customer-service-can-de-commoditize-your-business-2011-6#ixzz3PDOPjtW4>.

10. Advertising Age, A Wedding in Aisle 3? Why Ikea Encourages Chinese To Make Its Stores Their Own, Diciembre 2013, <http://adage.com/article/cmo-strategy/ikea-encourages-chinese-make-stores/245573/>.
11. Kevin Roberts, Lovemarks, 2005.
12. Bernd H. Schmitt, Experiential Marketing, Deusto, 2000.
13. Marcelo Ghio, Oxitobrand, 2009.
14. Guadalupe Piñeiro Michel, En gondolas, marcas propias salen a tentar a consumidores “oferteros” y “buscaprecios”, 2012, <http://www.iprofesional.com/notas/145801-En-gndolas-marcas-propias-salen-a-tentar-a-consumidores-oferteros-y-buscaprecios>.
15. Jim Camp, Decisions Are Emotional, not Logical: The Neuroscience behind Decision Making, Big Think, 2015, <http://bigthink.com/experts-corner/decisions-are-emotional-not-logical-the-neuroscience-behind-decision-making>.
16. Jorge Colombatti, Ante la commoditización de las promociones el desafío de las marcas es agregar valor, adlatina, 2015, <http://www.adlatina.com/negocios/jorge-colombatti-%E2%80%9Cante-la-commoditizaci%C3%B3n-de-las-promociones-el-desaf%C3%ADo-de-las-marcas-es>.
17. Time Halloran, A Simple Way to Measure How Much Customers Love Your Brand, Harvard Business Review, 2015, <https://hbr.org/2015/02/a-simple-way-to-measure-how-much-customers-love-your-brand>.
18. Kantar Worldpanel, Las marcas propias se alzan con el 10% del gasto del hogar en productos de la canasta básica, Dossier Net, 2016, <http://www.dossiernet.com.ar/articulo/las-marcas-propias-se-alzan-con-el-10-del-gasto-del-hogar-en-productos-de-la-canasta-basica/7428>.

Anexo 1: Protocolo de Entrevista

Consigna:

Primero, muchas gracias por recibirme.

Me llamo Carolina Vergel. Estuve cursando la Maestría de Marketing y Comunicación en la Universidad de San Andrés.

Estoy escribiendo mi tesis acerca de la comoditización en el mercado argentino y me gustaría hacerle algunas preguntas sobre su marca.

1. ¿Cómo logra diferenciarse dentro de una categoría?
2. ¿Cómo se trabaja el branding de la marca?
3. ¿Qué cualidad es la que más contribuye a la diferenciación?
4. ¿Hay conexión emocional con los consumidores? ¿Si es así, como se logra esto?
5. ¿Qué estudios hacen para analizar a los consumidores?
6. ¿Qué es lo que ayuda a agregarle valor a una marca?

Muchísimas gracias por la información y por su tiempo.

Anexo 2: Entrevistados

- **Havanna:** Ignacio Segade, Jefe de Producto
- **MasterCard:** Jorge Colombatti, VP Marketing Cono Sur
- **Farmacity:** Angelina Bodello, Líde de Desarrollo de Marcas e Innovación
- **Bon o Bon:** Mariano Dascanio, Marketing Manager
- **Lan:** Daniel Zelman, Gerente Regional de Fidelizacion y Alianzas

Anexo 3: Grilla con respuestas de entrevistados

Pregunta	LAN	Farmacy	Havanna	MasterCard	Bon o Bon	Conclusiones
¿Como se logra diferenciar dentro de la categoría?	La marca nos diferencia - Pasajero Frecuente dentro de la red de LAN - el valor del KM es mucho mejor. Buscamos diferenciarnos por SERVICIO.	Adopto el concepto de los retails y no de las farmacias tradicionales. Farmacity es un híbrido entre farmacia y retail es por eso que no se puede comparar ni con una farmacia ni con un retail.	La propuesta de la experiencia del local. Los momentos compartidos.	Recuperando la experiencia de compra.	El concepto del cariño que se crea a partir de la Semana de la Dulzura.	Es algo que se vincula con lo emocional. Que va más allá de un producto y termina ofreciendo una experiencia girando alrededor del producto.
¿Como se trabaja el branding de la marca?	Es una estrategia más global - se quiere posicionar #1 en LatAm en servicio.	El local fue pensado para q compres los remedios, te olvides del problema y después empieces a darte tus mini mimos.	Café + Alfajor. Todos los locales deben cumplir con cierto estándar.	Priceless - Ir en contra de la esencia.	A partir del "cariño".	Todos van en contra de lo más obvio y piensan en una experiencia 360° en todos los puntos de contacto con el consumidor.
¿Qué cualidad es la que más contribuye a la diferenciación?	Seguridad, Servicio, Eficiencia. Buscamos que nuestros clientes nos recomienden dentro de LatAm.	La experiencia de compra, es gratificante y la farmacia ofrece todos los productos y marcas que pueda necesitar un consumidor	El alfajor <i>premium</i> de la costa que se asocia con la infancia de los argentinos.	Priceless! La marca encuentra los momentos más valiosos en la vida y se ofrece como un aliado durante esos momentos. El concepto ofrece un balance entre lo funcional (forma, seguridad, efectividad) y lo emocional (priceless).	El producto ofrece una forma de demostrar cariño a otra persona a través del producto.	Aquí es donde las marcas logran enfocarse tanto en lo emocional (la experiencia) y a su vez trabajan un poco sobre lo funcional. De esta forma - el producto/servicio que se vende no solo ofrece una buena experiencia, pero si no que también es un producto/servicio de alta calidad.

Pregunta	LAN	Farmacy	Havana	MasterCard	Bon o Bon	Conclusiones
¿Hay conexión emocional con los consumidores? Si es así, como se logra esto?	Antes era muy eficiente pero frió, con la unión de TAM quieren lograr este acercamiento con los consumidores. Quieren lograr esto en toda la experiencia de viaje (pre, durante, post).	El ambiente, la música, el lugar, las luces, los mundos (maquillaje, moda, higiene, etc.), la experiencia gratificante.	El producto trae recuerdos de la infancia. Por lo cual, utilizan el producto y lo vinculan con uno de los mayores pasa tiempos de los argentinos, el café, para atraer gente al local.	Este concepto ofrece "ir en contra de la esencia de una tarjeta," y a través de esto es más fácil conectar con el lado emocional de los consumidores. Busca espacios de placer y se vincula.	Antes era más funcional. Después se volvió un símbolo de afecto. Es un medio para dar, recibir y compartir. Semana de la dulzura.	Todos ofrecen conexión emocional. Esta experiencia es más duradera que el consumo de la marca en si - es una experiencia a lo largo del tiempo que logra posicionarse en la mente de los consumidores.
¿Que estudios hacen para analizar a los consumidores?	Post Vuelo - Online, Estudios de competencia. También usan Net Promoter Score.	Focus group, encuestas a consumidores, mystery shopper etc.	Trabajan con la agencia Moiguer para entender la percepción de la marca.	n/a	Product concept test. Brand Audit.	Todas las marcas buscan entender profundamente a sus consumidores para lograr la conexión emocional.
¿Que es lo que ayuda a agregarle valor a la marca?	Pasajero Frecuente. La cantidad de vuelos. VIP.	El local en si, donde cada consumidor puede ir a su ritmo. En un mundo donde todo es más <i>express</i> , varios consumidores elijen quedarse 'chusmeando' los productos.	La empresa sigue produciendo en la ciudad costera - se mantiene artesanal.	Transforman experiencias de compra en experiencias inolvidables - donde el foco ya no es el precio. Sponsorships deportivos.	El vinculo emocional de la semana de la dulzura.	Una experiencia extra - fuera de lo normal que logra sobresalir dentro de la categoría.