Universidad de San Andrés

Trabajo de Licenciatura en Administración de Empresas

Desarrollo de nuevos productos para segmentos de altos ingresos

Análisis de las estrategias utilizadas en la industria alimenticia argentina

Alumno: Marcos Eduardo Pavlovic Mac Donald (17.139)

Mentor: Roberto Serra

Victoria, Junio de 2009

A Dios,

A mis padres y abuelos por haberme posibilitado e incentivado a desarrollarme a nivel personal y profesional,

A mis hermanos por todo su amor, paciencia y predisposición a la ayuda,

A mi tío Eduardo por haberme acompañado durante estos cuatro años de estudio,

A mis amigos y primos por comprenderme y estar a mi lado,

Agradezco especialmente a Roberto Serra, por guiarme a lo largo de todo el trabajo de graduación y por su paciencia para mis frecuentes dudas,

Quisiera reconocer la indispensable colaboración de Clara Hirschler, Martín Cagnoli, Andrea Armella, Roberto Dvoskin y Sebastián García-Alemán en mi trabajo de graduación.

Con cariños y afecto,

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Resumen Ejecutivo

Dentro de la industria alimenticia una empresa competitiva que tiene como segmento objetivo el sector medio, desarrollando una nueva línea de productos, puede introducirse y lograr una participación significativa en el sector socio económico alto, ganando más competitividad y mercado sin dejar de atender a su segmento original. El desafío que se plantea es insertarse en un mercado nuevo y competir con empresas desarrolladas en él. El objetivo de esta investigación es analizar qué características deben tener las estrategias de *marketing* para instalar -con éxito- un nuevo producto en un segmento de mayores ingresos dentro de la industria alimenticia argentina. Para lograrlo se llevó a cabo un estudio descriptivo de tres casos: el lanzamiento de *Nestlé Gold,* de Nestlé Argentina S.A; las *Líneas Gourmet de Fiambres y Patés,* de JBS-Swift Argentina y la categoría *Sabores Típicos* de Cagnoli S.A. La principal fuente de datos consistió en entrevistas en profundidad a personas que estuvieron involucradas en los lanzamientos.

Las conclusiones a las que se ha arribado con este trabajo demuestran que es posible desarrollar nuevos productos para penetrar en segmentos de ingresos más altos manteniendo las ventas en el mercado que se atendía hasta ese momento con los productos tradicionales. Para lograrlo, las tres compañías analizadas comenzaron a partir de la detección de una oportunidad en el segmento de mayores ingresos. La nueva línea de productos debió cumplir mayores estándares de calidad, contar con varios sabores para ingresar con más fuerza y tener un *packaging* sofisticado que lo diferenciara de las líneas tradicionales de la empresa. La estrategia marcaria consistió en extender la marca *core* de la empresa y complementarla con un sub-nombre descriptivo que lo diferencie del resto de las categorías. La estrategia distributiva designó canales de ventas exclusivos y también grandes cadenas de supermercados e hipermercados para aumentar la exposición de la marca y las ventas. La promoción fue de suma importancia para dar a conocer los atributos específicos del producto en el corto plazo y se concentró en degustaciones especiales y exhibiciones en puntos estratégicos de venta. La decisión del precio fue tomada en base al nivel de la categoría y al posicionamiento deseado por la empresa. Las tres compañías aumentaron sus ventas mediante el lanzamiento de las líneas Premium aunque no por ello disminuyeron la de sus líneas tradicionales, gracias a que apuntaron a un segmento distinto y la diferencia de precios fue muy alta.

Palabras clave: Estrategia, *marketing*, nuevo producto, *Premium*, marca.

Universidad de San Andrés

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN 6

1.1 PROBLEMÁTICA 7
1.2 OBJETIVOS 10
1.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN 10
1.4 JUSTIFICACIÓN DE LAS RAZONES DE ESTUDIO 11
1.5 ESTRATEGIA METODOLÓGICA 12

2. MARCO CONCEPTUAL 14

2.1 SEGMENTACIÓN DE UN NUEVO TARGET Y ANÁLISIS DE LA DEMANDA 15
2.2 DESARROLLO DE UN NUEVO PRODUCTO PREMIUM 20
2.3 IMPORTANCIA DEL TERRITORIO DE LA MARCA 23
2.4 POSICIONAMIENTO 34

3. ANÁLISIS DE NESTLÉ GOLD 37

3.1 DETECCIÓN DE LA OPORTUNIDAD Y OBJETIVO DEL LANZAMIENTO 38
3.2 SEGMENTACIÓN E INVESTIGACIÓN DE MERCADO 39
3.3 PRODUCTO 41
3.4 ANÁLISIS DE LA MARCA 43
3.5 DISTRIBUCIÓN 46
3.6 PROMOCIÓN 47
3.7 DECISIONES SOBRE EL PRECIO 48
3.8 RESULTADOS Y POSICIONAMIENTO 49

4. ANÁLISIS DE LAS LÍNEAS GOURMET DE JBS SWIFT ARGENTINA 51

4.1 NACIMIENTO DE LA IDEA Y ESTUDIO DE MERCADO 52
4.2 SEGMENTO OBJETIVO Y ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA 53
4.3 NUEVAS LÍNEAS DE PRODUCTOS 54
4.4 ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DE MARCA 56
4.5 PUNTOS DE VENTA 57
4.6 PROMOCIÓN 58
4.7 ELECCIÓN DEL PRECIO 59
4.8 RESULTADO Y CAMBIO EN EL POSICIONAMIENTO 59

5. ANÁLISIS DE LOS SABORES TÍPICOS DE CAGNOLI 61

5.1 SURGIMIENTO DE LA IDEA Y PLANIFICACIÓN DEL LANZAMIENTO 62
5.2 SEGMENTACIÓN 64
5.3 PRODUCTOS ELEGIDOS 65
5.4 TERRITORIO DE LA MARCA 68
5.5 PRECIO 70
5.6 DISTRIBUCIÓN 71
5.7 PROMOCIÓN 71
5.8 RESULTADOS Y POSICIONAMIENTO 73

Universidad de San Andrés

6. CONCLUSIONES.....74

7. BIBLIOGRAFÍA 80

8. ANEXOS 83

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

"La estrategia son los objetivos, opciones y búsqueda permanente de caminos o trayectorias alternativas alineadas con la visión y el posicionamiento, que se adecua a la evolución del entorno. La estrategia está formada por los **objetivos** a lograr y los caminos o **trayectorias** alternativas para alcanzarlos." (Serra et al., 2004: 208)

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

1. INTRODUCCIÓN

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

1.1 PROBLEMÁTICA

Dentro de la industria alimenticia una empresa competitiva que tiene como segmento objetivo el sector medio, desarrollando una nueva línea de productos, puede introducirse y lograr una participación significativa en el sector socio económico alto, ganando más competitividad y mercado sin dejar de atender a su segmento original.

¿Que motivos llevarían a una empresa que produce y vende con éxito en un segmento determinado desde que comenzó su actividad, que se encuentra bien posicionada, y que es sustentable, a desarrollar un nuevo producto (o línea de productos) apuntando a otro segmento de clientes nuevo para ella? El desafío que se plantea es insertarse en un mercado nuevo y competir con empresas desarrolladas en él.

Una de las causas podría ser la detección de una oportunidad en un segmento superior, que en ese momento no esté siendo satisfecho, o podría estarlo mejor con otro tipo de producto. Esto podría pasar cuando en una categoría de productos, dentro de un segmento de altos ingresos, haya un solo vendedor monopólico, o cuando los competidores que en ese momento apuntan al segmento objetivo no estuvieran cubriendo bien sus necesidades porque ofrecen poca variedad de productos o precios demasiado altos. Otra causa podría ser la aparición de un nuevo competidor, que amenace con "robar" parte del mercado que la empresa está satisfaciendo, y ésta para no perder volumen de ventas empezara a investigar la posibilidad de modificar sus productos para ingresar en otro sector donde pudiera posicionarse y sumar clientes (y tal vez problemas).

¿Qué estrategia adoptaría para llevar a cabo un "salto" (Serra et al., 2004) de esa magnitud al posicionarse en otro segmento? Para empezar, tendría que estudiar el nuevo mercado objetivo, para conocer sus características y analizar la factibilidad de introducirse en él. Luego, investigar el tamaño del mercado, el volumen de ventas, cómo se reparte el mercado entre los actuales competidores, cuántos hay y en qué se diferencian, que precios tienen, de que modo llegan a los clientes. Estudio de las barreras de ingreso que imponen los actuales competidores para entrar en el segmento y el grado de fidelidad de los clientes hacia las marcas establecidas.

Es fundamental investigar el nuevo segmento objetivo y determinar lo que espera el cliente cuando compra el producto. Cuáles son las características de los consumidores. Cuál es su comportamiento de compra. Detectar las necesidades que espera satisfacer el cliente con

Universidad de San Andrés

los productos, por qué el cliente adquiere el producto, qué problema desea resolver. Cuál es la frecuencia de compra y en qué momento y situación lo hace ¿La competencia le está satisfaciendo la necesidad del cliente? ¿Está éste conforme con los productos que adquiere? Cómo utiliza el cliente los productos, en qué situación. Cuál es la tarea que esperan los clientes que cumpla el producto. **El lanzamiento de una nueva línea de productos al mercado implica una inversión muy importante de dinero, tiempo y esfuerzo, por lo que la empresa deberá modificar sus estrategias y posiblemente su capacidad productiva. Es imprescindible determinar si la factibilidad del mercado justifica tales cambios.**

Una vez investigada la situación del mercado y las necesidades de los clientes, la empresa debería estudiar cómo modificar los productos que en ese momento comercializa con éxito en un sector para lograr penetrar en el nuevo segmento. Debería sacar una nueva línea de productos dentro de la categoría que produce en ese momento, para no precisar de un cambio en toda la estructura productiva de la empresa. A su vez, el nuevo producto debería cumplir con las tareas que el cliente precisa del producto. ¿El producto deberá diferenciarse de la competencia? ¿O copiar las funcionalidades y características de los mejores productos de la competencia? ¿El *packaging* de los productos nuevos será parecido al de la competencia, para que el cliente asocie inconscientemente el nuevo producto con la línea de productos que actualmente compra, o deberá diferenciarse para posicionar al producto distante del de la competencia?

La compañía deberá tomar decisiones sobre la estrategia de marca. Una de las posibilidades sería que la marca de la nueva línea de productos sea distinta de la categoría original de productos, ya que podría traer problemas de posicionamiento en el segmento nuevo, los clientes de alto ingreso podrían llegar a rechazar una marca si la asocian con productos de menor calidad/precio. De la misma manera, si los clientes a los que se le vendía hasta ese momento detectaran que la empresa lanzó una línea de productos *premium* con un precio más caro, podrían pensar que el aumento de precios fuese en todos los productos de la marca y dejaran de comprar. Otra de las estrategias sería lanzar la nueva línea bajo con el mismo nombre, con los argumentos de que se quiere mejorar el posicionamiento de la empresa y que lanzar una nueva marca al mercado tiene un costo muy alto con bajas probabilidades de éxito.

Universidad de San Andrés

Con respecto al precio ¿qué política sería óptima? Algunos investigadores argumentan que debe ser un porcentaje menor que el del de la competencia, ya que al ser nuevos en el sector, un precio más bajo sería más competitivo y esto compensaría la falta de reconocimiento de los clientes. Pero la diferencia entre el precio de la competencia y del nuevo producto no debería ser muy grande, ya que los clientes de altos ingresos podrían considerarlo de baja calidad. Otros autores, como Roberto Serra, objetan que el precio debería ser más caro para reforzar la imagen del producto como *premium*. El posicionamiento de la empresa se vería afectado por la introducción en un segmento de más altos ingresos, que podría llegar a no a ser tolerada por los consumidores del segmento medio, dañando los negocios tradicionales de la empresa e inclusive traerle graves problemas económicos.

La distribución debería ser la adecuada para que el nuevo producto esté en los mismos lugares que la competencia y no perderse de la vista del cliente, el hecho de estar juntos en el mismo lugar, haría que el cliente potencial detecte el producto, y tenga que decidir entre el de la competencia y el nuevo. Se debería estudiar la posición física de los productos en el mercado, ubicación geográfica de los puntos de venta, y dentro de ellos qué lugar específico tienen (por ejemplo, en qué supermercados se distribuyen y dentro de ellos, en que góndolas se encuentran). Los distribuidores de los productos originales podrán ser los mismos que se encarguen de hacerle llegar al nuevo segmento los productos nuevos, pero la ubicación de los puntos de venta y los lugares en las góndolas no deberían ser los mismos para los productos que apuntan al sector medio, como los nuevos productos *Premium*. El lanzamiento del nuevo producto debería estar acompañado de una campaña de promoción que informe al nuevo segmento de consumidores sobre la línea de productos lanzada al mercado.

Universidad de San Andrés

1.2 OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo General

Analizar qué características deben tener las estrategias de *marketing* para instalar, con éxito[1], un nuevo producto en un segmento de más altos ingresos dentro de la industria alimenticia argentina.

1.2.2. Objetivos Específicos

1) Analizar en qué casos sería recomendable insertarse en un nuevo segmento y en cuáles no (qué oportunidades se deberían dar en el contexto externo de la empresa y qué capacidades debería tener la compañía).

2) Evaluar la estrategia teniendo en cuenta las posibles reacciones de los competidores existentes en el segmento ante la introducción de una nueva marca en la misma categoría de producto.

3) Contrastar las estrategias utilizadas por las empresas analizadas para analizar las similitudes y diferencias.

4) Comparar las marcas que han utilizado las empresas para lanzar los nuevos productos: ¿han utilizado marcas nuevas o han extendido la marca para los nuevos productos?

QUAERERE VERUM
Universidad de SanAndrés

1.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

En concordancia con los objetivos, las preguntas de investigación que intentará responder el trabajo son:

1) ¿Es posible desarrollar nuevos productos para penetrar segmentos de ingresos más altos manteniendo las ventas en el mercado que se atendía hasta ese momento con los productos tradicionales? ¿Cuál sería el grado de dificultad de lograrlo?

[1] En la presente investigación, el éxito se refiere a la aceptación de mercado del nuevo producto y el aumento de beneficios económicos (en cuanto a ventas y margen) para la compañía.

2) ¿Qué estrategias debería emplear la empresa para realizar la inserción en el nuevo mercado sin disminuir las ventas en el mercado que se atendía hasta el momento del lanzamiento?

Y las preguntas secundarias son:

1) ¿Será posible utilizar la marca que se utiliza actualmente en la línea de productos?

2) ¿Cómo deberían ser las estrategias de producto, distribución, promoción y precio para penetrar el nuevo segmento?

1.4 JUSTIFICACIÓN DE LAS RAZONES DE ESTUDIO

El desarrollo de nuevos productos es esencial para el crecimiento y la competitividad a largo plazo de las compañías, ya que las tendencias del consumo son dinámicas al igual que el comportamiento de la competencia (Porter, 1998). Las empresas, al lanzar nuevos productos, pueden hacerlo dentro del mismo mercado, penetrar uno de ingresos bajos con segundas marcas o productos de menor categoría (empresas que comienzan a venderle a la Base de la Pirámide) o ingresar en uno de más altos ingresos. Lo interesante en ésta última opción, es que los productos suelen tener un mayor margen de ganancias y los nuevos productos le pueden brindar a la empresa mayor prestigio. La estrategia de desarrollo de productos es multidisciplinaria, involucra varias áreas y determina -en gran medida- el éxito o fracaso del lanzamiento (Bouge, 2001).

La investigación del presente trabajo pretende explicar el plan formal de desarrollo de productos, que es de suma importancia para el éxito, o fracaso, del mismo. Para ello, se investigarán y analizarán las recientes estrategias de lanzamiento de productos *Premium* de empresas pertenecientes a la industria alimenticia argentina. El análisis y las conclusiones obtenidas acerca de la segmentación de un nuevo *target*, las decisiones sobre los cambios del nuevo producto y la estrategia de marca, podrían ser de utilidad para otras empresas que deseen lanzar nuevos productos al mercado o reformular su posicionamiento mediante la modificación de su estrategia de marca.

Universidad de San Andrés

1.5 Estrategia Metodológica

1.5.1. Tipo de Investigación

El tipo de estrategia de investigación que se utilizará en el presente trabajo será un estudio descriptivo, ya que se pretende analizar las estrategias de *marketing* utilizadas en el lanzamiento de productos *Premium* en la industria alimenticia argentina. El método de investigación que presenta este trabajo desea explicar en profundidad un determinado fenómeno que posee investigaciones previas y conceptos definidos (Hernández, Fernández Collado y Baptista Lucio: 1998). Para cumplir con el objetivo se realizará un estudio de casos en el que se evalúen las estrategias de segmentación, las políticas de precios, las decisiones acerca de las campañas de promoción y el grado de modificación del nuevo producto con respecto a los que comercializaba la empresa anteriormente. Además, se va a tener en cuenta que estrategia de marca utilizó la empresa para el nuevo producto y cómo evolucionó la posición del producto nuevo en los canales de distribución.

1.5.2. Unidades de Análisis

El objeto de estudio de la presente investigación son las estrategias que llevaron a cabo las empresas para desarrollar nuevos productos para segmentos de ingresos más altos.

Las unidades de análisis elegidas son:

- *Nestlé Gold*, de Nestlé Argentina S.A.: En mayo del 2008 la marca líder en alimentos, lanzó al mercado la línea de chocolates Super-Premium *Nestlé Gold* con el objetivo de ingresar a competir en la categoría de chocolates importados Premium. La nueva línea de Nestlé tenía precios mayores a los chocolates tradicionales de la compañía y apuntaba a un segmento de alto poder adquisitivo.

- *Línea Gourmet de Fiambres y Patés*, de JBS-Swift Argentina. Empresa líder en la elaboración de alimentos de origen cárnico, lanzó su nueva *Línea Gourmet de Patés* y la *Línea de Fiambres Gourmet* en el año 2005. La gama esta compuesta de productos de altísima calidad que cuentan con una elaboración natural y artesanal; además de tener el respaldo de la empresa que más sabe de carne en Argentina.

- La categoría *Sabores Típicos* de Cagnoli S.A.: La empresa, reconocida por sus genuinos salames tandileros, realizó un estiramiento ascendente en el 2004 introduciendo la línea Super-Premium de Salames presentándole al segmento de

altos ingresos un nuevo concepto en sabores. Los nuevos salames tuvieron un éxito mayor que el esperado, ya que no sólo superó las expectativas de ventas, sino que también impulsó el desarrollo de otras líneas de Cagnoli.

1.5.3. Técnicas de recolección de datos

La metodología que se implementará en el presente trabajo para recabar la información necesaria será principalmente inductiva cualitativa, pero se completará con una etapa cuantitativa recolectando datos de auditoras de mercado. Se realizará una continua interacción entre el marco teórico y lo observado en los casos reales.

Se pretende analizar informes de consultoras de la industria del consumo masivo (como la consultora "Tomadato"), las estadísticas de precios y *retail marketing* en grandes cadenas de supermercados. Además, se realizarán visitas a supermercados y otros puntos de venta de donde se puedan obtener datos acerca de la ubicación de los productos en góndola, la publicidad en exhibidores, los niveles de precios actuales de la categoría y la variedad de la competencia.

Las entrevistas a gerentes de marketing y jefes de productos serán las principales fuentes de información, y en ellas se intentará indagar acerca de la detección de necesidades en el nuevo mercado, los análisis previos de la competencia y del segmento objetivo, la planificación de las estrategias y su aplicación, el diseño del producto, la delineación de la campaña de promoción, los principales problemas y desafíos que tuvieron durante el desarrollo y el lanzamiento del nuevo producto. El modelo de entrevista se encuentra detallado en el Anexo 1. Las personas que se entrevistarán durante la investigación son:

- Clara Hirschler, de marketing de "Bebidas Instantáneas" y "Chocolates y Golosinas" de Nestlé Argentina S.A. Se realizó una visita a la sede comercial de Nestlé Argentina S.A donde se llevó a cabo la entrevista. La misma, se complementó con entrevistas telefónicas

- Andrea Armella, Gerente de Marketing de JBS Swift Argentina S.A. Todas las entrevistas fueron telefónicas.

- Martín Cagnoli, Gerente Comercial de Cagnoli S.A. Se visitó la planta en la ciudad de Tandil. Además y se llevaron a cabo entrevistas telefónicas.

Universidad de San Andrés

2. MARCO CONCEPTUAL

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

2.1 Segmentación de un nuevo target y análisis de la Demanda

Las empresas tienen que estudiar a los consumidores que tendrán interés, acceso y capacidad económica para adquirir los productos de la misma (Kotler, 2000). Además, deben establecer las dimensiones del tamaño del mercado, y para ello precisan evaluar el tamaño actual y potencial del segmento objetivo, la tasa de crecimiento de la demanda, la rentabilidad de entrar en ese mercado dada la competencia existente y los márgenes de ganancia de los productos ofrecidos, la estructura de costos, los sistemas de distribución (canales existentes e innovaciones), las tendencias del mercado, el grado de innovación de la demanda y cuáles son los factores claves del éxito (Aaker,1998).

2.1.1. Segmentación tradicional

Tal como argumenta Dvoskin (2004: 100) "La segmentación es la identificación de un grupo de consumidores que presumiblemente se comporten de un modo similar ante determinado producto o servicio". Por lo tanto, la segmentación es el proceso de identificación de grupos de clientes que respondan diferente que otros grupos ante determinadas estrategias de una compañía. La segmentación de los clientes es clave para adecuar las estrategias de la organización al comportamiento y necesidades de esos segmentos. Esto quiere decir que no sólo se debe realizar una clasificación en base a los perfiles de los consumidores, sino que también se debe segmentar teniendo en cuenta las características de los productos que satisfagan los deseos y necesidades de los consumidores.

Para realizar una segmentación efectiva se debe determinar el perfil del consumidor y constituir los criterios de efectividad (Dvoskin, 2004). El perfil del consumidor se establece a partir de las bases de segmentación. Éstas variables describen los comportamientos, costumbres, y características de los consumidores independientemente de los productos. Las bases de segmentación incluyen las geográficas (densidad poblacional, país o región, etc.); las bases demográficas, que están relacionadas con los deseos y preferencias de los consumidores (por ejemplo, edad o sexo); las bases psicológicas referidas a las características personales (personalidad, opiniones); las bases socioculturales (como los estilos de vida o la clase social) y por último, las bases conductuales representadas por la lealtad de los consumidores a una marca, o la frecuencia de compra de un producto.

Universidad de SanAndrés

Por otro lado, Aaker (1998) también incluye dentro de las bases de segmentación los beneficios buscados por los consumidores, el nivel y la forma en la que utilizan un producto, y la sensibilidad al precio. Además, se suele investigar cuáles son los elementos de los productos que más valoran los clientes, por qué realmente están comprando el producto y cómo se modifican las prioridades de beneficios de un segmento a otro.

Los criterios de efectividad que se deben tener en cuenta para una segmentación correcta, siguiendo los criterios de Dvoskin (2004), son:

- Tamaño: segmentos lo suficientemente grandes como para justificar la comercialización de un producto.
- Identificación: la combinación de las bases elegidas para segmentar deben detectar características relacionadas con el producto.
- Mensurabilidad: los segmentos deben ser cuantificables para determinar la demanda potencial.
- Respuesta: los grupos de clientes seleccionados deben responder de distinta forma a otros grupos ante las estrategias de la compañía.
- Accesibilidad: debe ser posible influir con las estrategias de *marketing* en los segmentos elegidos.
- Estabilidad: la segmentación debe tener cierta continuación en el tiempo para hacer factible las estrategias de la empresa.

Las estrategias de segmentación pueden tener como objetivo a múltiples segmentos o concentrarse en uno sólo. Las empresas que tienen como objetivo múltiples segmentos, suelen tener distintos productos para cada segmento, de modo tal de satisfacerlos lo mejor posible. Esto no quita la posibilidad de que existan compañías que apunten a varios segmentos con un mismo producto y no tengan éxito. Las empresas que se enfocan en un mismo segmento, pueden ofrecer uno o más productos para cubrir la totalidad de necesidades de ese segmento referidas a esa categoría de producto.

Puede que en el mercado se detecte una necesidad insatisfecha, que es "una necesidad de un consumidor que no ha sido satisfecha por la oferta existente de productos" (Aaker, 1998: 53). Éste tipo de necesidades es muy importante ya que puede generar un nuevo

Universidad de San Andrés

negocio y representar una oportunidad para aumentar la participación en el mercado y mejorar la competitividad. Las necesidades insatisfechas pueden ser consecuencia de que los productos existentes no satisfagan los deseos de los consumidores totalmente, que las necesidades de los consumidores varíen a lo largo del tiempo o haya un cambio de enfoque sobre las perspectivas de los consumidores acerca de un producto. No siempre las necesidades insatisfechas son fáciles de descubrir, y para ello, las empresas suelen aplicar innovaciones tecnológicas o hacer investigaciones de mercado en las que se evalúa la utilización de los productos por parte de los consumidores y los objetivos que esperan tener de ellos. Si una compañía detecta una necesidad insatisfecha debería realizar un análisis de cómo modificar su cartera de productos para ingresar en ese segmento con un nuevo producto.

2.1.2. Segmentación vincular

Este tipo de segmentación trata de explicar el comportamiento de grupos de consumidores homogéneos a partir de cómo buscan relacionarse con los productos que compran. Wilensky (1997) argumenta que las relaciones que establecen los consumidores con los productos van más allá de sus aspectos utilitarios y funcionales, creando relaciones diversas en una dimensión simbólica.

Antes de explicar los aspectos centrales de la segmentación vincular, es necesario realizar una síntesis de los conceptos del vínculo *consumidor-producto* que facilite la comprensión del concepto más importante de este apartado.

Según Caden (en Wilensky, 1997) las personas, al no ser autosuficientes, necesitan del otro (seres pares) y de lo otro (productos u objetos) para vivir. Además, el deseo de una persona (sujeto) es también el deseo de *otro* (objeto o persona) que funciona como espejo, reflejando como se desea ver el sujeto. La distancia que separa al sujeto de su situación actual a la esperada le ocasiona insatisfacción. La situación esperada es aquella en la que ve cumplidas sus aspiraciones y expectativas, en la que sus deseos se encuentran momentáneamente satisfechos: "Ese deseo que el producto tangible permite *cosificar* le proporciona al *sujeto del consumo* la aparente ilusión de completitud que le viene desde el *otro*" (Wilensky, 1997: 74). De esta manera, las personas se constituyen desde la imagen que les llega desde ese *otro*, y el problema durante la segmentación es poder determinar cuál es el objeto (producto ideal) que le permite a una persona alcanzar su óptimo nivel de sujeto y satisfacer su deseo, llevándolo a un estado de satisfacción imaginaria.

La segmentación vincular, según Caden (en Wilensky, 1997), no considera el vínculo consumidor-producto en su nivel objetivo (por ejemplo hábitos de consumo) o subjetivo (imagen de la marca, etc.), sino que se centra en encontrar la esencia misma del consumo: la relación *sujeto-otro* motorizada por el deseo. Una misma persona es un conjunto de sujetos, con actitudes distintas que varían dependiendo el rol que adopte frente a una situación determinada. Del mismo modo, un mismo producto es una multiplicidad de objetos en función de los vínculos que establece con los consumidores. Éstos se vinculan con los productos más allá de sus aspectos utilitarios y funcionales, estableciendo con ellos relaciones diversas en una dimensión simbólica de acuerdo a las expectativas de los consumidores.

El modelo de segmentación vincular se compone de cuatro vínculos determinados por la relación *sujeto-otro*. Un eje fundamental "simbiosis-discriminación" y una configuración separada por el vínculo transicional, reflejan cuatro modalidades que adquiere la relación del sujeto con el *otro*: una de esas relaciones se centra en lo personal, otra en lo grupal, otra en el prestigio y otra en lo técnico. El vínculo materno-filial y comunitario -relaciones centradas en lo personal y en lo grupal respectivamente- se encuentran fuertemente relacionadas con la simbiosis. En cambio, los vínculos simbologista (prestigio) y racionalista (técnico) están relacionados con la discriminación. La simbiosis presupone una unión entre el consumidor y el producto: el sujeto deposita una carga afectiva sobre el producto, que si se llevara a un extremo, la relación sería un entrecruzamiento total con el *otro*, donde el sujeto se confundiría con el producto. En cambio, la discriminación implica una separación, una desunión entre el sujeto y el *otro*, el consumidor se diferencia claramente del producto.

El vínculo comunitario entre un producto o marca y un consumidor se establece a través de la creación de un sentimiento íntimo de lealtad, tradición, pertenencia, continuidad generacional y solidaridad. El vínculo materno-filial apela a las sensaciones de seguridad, protección, afecto o salud. El simbologista intenta crear un vínculo de sensualidad refinada, el prestigio que genera consumir determinado producto, la sensación de belleza o de estética, y el status e identidad grupal. Por último, el vínculo racionalista es creado a partir de la búsqueda de funcionalidad, precio, rendimiento y practicidad de un consumidor en un producto. En el anexo 2 se encuentra el gráfico que resume los cuatro vínculos que se forman entre un consumidor y un producto o una marca.

2.1.3. Investigando el atractivo de la demanda

Según Kotler (2000), un pronóstico que estime las ventas le preemitiría a las finanzas considerar la necesidad de efectivo para las inversiones y operaciones; a la producción calcular la capacidad y los niveles productivos; al departamento de compras proveerse de los insumos necesarios y a la gestión de recursos humanos analizar si será necesario incorporar nuevo personal. El pronóstico de ventas se elabora en base a un análisis de la demanda.

Este autor utiliza dos conceptos principales dentro de la medición de la demanda: la demanda total del mercado[2] y la demanda específica de una empresa. El primer concepto se refiere al volumen total que podría ser comprado por un grupo definido de clientes en un período de tiempo determinado dentro de un área geográfica específica, influenciado por políticas específicas de *marketing* programadas. La demanda del mercado es una función que depende principalmente del nivel de gasto en *marketing* destinado en esa industria. Siempre va a existir un nivel mínimo de demanda pese a que el gasto en *marketing* destinado a la industria sea nulo. Pero a medida de que el gasto aumente la demanda del mercado se incrementará a una tasa marginal que, llegado a un determinado punto, los gastos en *marketing* no van a lograr estimular la demanda que se encontrará con su límite: el mercado potencial. Dependiendo de la situación del entorno, el mercado potencial es el punto máximo al que podría llegar la demanda si el nivel de gasto en *marketing* dentro de esa industria fuese infinito.

Entre el nivel mínimo y superior de la demanda, se pueden reconocer dos tipos extremos de demanda de mercado (Kotler, 2000): la expandible y la no-expandible. La primera está influenciada por el nivel de gastos en *marketing* que se realice en la industria; en cambio, la no-expandible no se ve afectada por el nivel de gasto en *marketing*, y ante éste tipo de demanda, las empresas deben aceptar el tamaño de mercado y diseñar una estrategia que tenga como objetivo ganar *market share*. El pronóstico de la demanda del mercado va a estar dado por la situación del entorno de la industria y por el nivel de gasto en *marketing* en el que realmente incurran las empresas.

La demanda de una compañía es la participación que estima tener en la demanda del mercado ante distintos niveles de gasto en *marketing* en un período determinado. La

[2] Kotler (2000) se refiere al mercado como al conjunto de todos los consumidores actuales y potenciales de una oferta de mercado.

participación que tenga una empresa en la demanda total del mercado depende de como sean percibidos sus productos, precios, comunicación y servicios en relación a los de la competencia. Además, estaría influenciada por el volumen y la efectividad de su gasto en el plan de *marketing* en relación al de las otras empresas de la industria.

A modo de conclusión, el análisis de la segmentación y la demanda, sumado a una investigación sobre la competencia, determinan el atractivo de un mercado para una empresa. Las compañías para tener éxito, deberán adaptarse al mercado y desarrollar productos para satisfacer a un grupo de clientes identificables lo suficientemente grande como para que el negocio sea rentable. A su vez, el producto deberá contar con ciertas ventajas en relación a la competencia para que la mayor cantidad de clientes posibles escoja el producto.

2.2 Desarrollo de un Nuevo Producto Premium

Un producto es el bien, servicio, o experiencia que le ofrece una organización a un mercado para satisfacer un deseo o una necesidad (Kotler, 2001). Es decir, el producto no solo es el objeto físico o el servicio en sí, sino también el beneficio que le genera al consumidor al satisfacerle una necesidad o un deseo.

2.2.1. Cartera de productos

La cartera de productos (también llamada el *mix* de productos) es el conjunto de todos los productos o la gama de surtido que un vendedor ofrece. La cartera de productos de una empresa es modificada cada vez que es lanzado un nuevo producto o se desiste en la venta de otro para adaptarse a las condiciones del mercado.

Según Kotler (2000), la cartera de productos de una empresa consta de cierta amplitud, longitud, profundidad y consistencia:

- La amplitud de una cartera se refiere a cuántas categorías de producto distintas ofrece la empresa.
- La longitud de un *mix* de productos mide la cantidad de productos dentro de cada categoría o línea de productos.

- La profundidad describe cuántas variantes son ofrecidas para cada producto en la categoría.

- La consistencia de la categoría indica cuán cercana es la relación entre las líneas de productos en sus requerimientos de producción, canales de distribución y uso final entre otros aspectos.

Estas dimensiones le permitirían a la empresa expandir su cartera de productos creando nuevas líneas de producto; lanzando nuevas opciones dentro de líneas de productos ya existentes; agregarle variantes a un producto (en cuanto al tamaño, sabor, etc.) o, finalmente, sumarle consistencia a sus líneas eliminando y/o desarrollando ciertos productos.

La cartera de productos de una empresa cubre solamente una porción del total de opciones que se podrían ofrecer, y en algunas situaciones la empresa podría tomar la decisión de expandir su cartera lanzando un producto nuevo al mercado. Una de las causas podría ser un cambio en la tendencia de consumo del segmento objetivo, que obligue a la empresa a lanzar nuevas variantes dentro de las líneas existentes para no perder ventas; o tal vez la identificación de una oportunidad en un segmento distinto, que en ese momento no esté siendo satisfecho, o podría estarlo mejor con otro tipo de producto que la empresa podría ofrecer. Ésta estrategia es definida por Kotler, en *Dirección de Mercadotecnia* (1996), como una extensión de línea, que puede ser descendente, ascendente o ambas.

En el estiramiento descendente, una empresa posicionada en el mercado medio desea introducir una línea de productos a precios más bajos. Algunas de las razones que llevarían a realizar esta estrategia podrían ser la detección de oportunidades rentables en vendedores minoristas masivos que adquieran productos de precios bajos; el estancamiento o declinación de la demanda del mercado; o una estrategia para obstaculizar a los competidores que se encuentren en el mercado de precios más bajos pero presentan la amenaza de realizar un estiramiento ascendente e introducirse en el mercado medio.

Cuando una compañía ingresa en un mercado de precios más altos con un producto de alta gama para aumentar sus ventas, obtener márgenes más altos o simplemente para ampliar su línea de productos está realizando un estiramiento ascendente. Estos nuevos productos pueden llevar el mismo nombre que los productos que se encuentran en el mercado medio o lanzarse bajo un nuevo nombre para no afectar el posicionamiento de la marca. Además,

las empresas posicionadas en un mercado medio también podrían realizar un estiramiento ascendente y descendente al mismo tiempo para capturar más ventas y tratar de completar toda una línea de productos para competir en todos los niveles.

2.2.2. Desarrollo de nuevos productos

En palabras de Wilensky (1997: 106) un producto es "una mezcla de cosas tangibles e intangibles (…) una *cosa física* sumada a todas sus posibles *aplicaciones* y los *beneficios* que derivan de ambas". Los atributos que conforman los productos satisfacen las necesidades de las personas y, si alguno de ellos es modificado, el producto será diferente, no importa cuan pequeño sea el cambio. Esta modificación en un atributo va a satisfacer una necesidad diferente que no se satisfacía hasta el momento o de mejor forma una que ya satisfacía.

Desde el punto de vista de los clientes un nuevo producto es una nueva alternativa para satisfacer sus necesidades con un producto determinado. Pero lo que puede ser un nuevo producto para un consumidor, puede que no lo sea para una empresa, de igual forma, que un producto sea nuevo visto desde el lado de la compañía, puede no serlo desde el punto de vista de un consumidor. Para las organizaciones, los nuevos productos, según Schnarch Kirberg (2005), son aquellos que se diferencian a los que incluían en su cartera de productos y una empresa los puede desarrollar para ingresar en nuevos mercados o ser más competitivo en los mercados en los que se desenvuelve. Éste autor distingue tres grandes categorías: los productos novedosos (productos para los cuales hay una necesidad insatisfecha); las sustituciones (mejoras u otra diferencia significativa en el artículo) y los productos de imitación (el mercado ya los conoce pero son nuevos para la organización).

Más específicamente, hay seis clases de nuevos productos (Guiltinan, 1999):

- Aquellos productos completamente nuevos y novedosos para el mundo.
- Las nuevas líneas de productos para la empresa pero existentes en el mercado.
- Las extensiones de línea (una nueva alternativa en una línea existente).
- Las mejoras de productos existentes que remplazan a los productos existentes.
- Desarrollos técnicos que permiten nuevas aplicaciones a productos existentes y reposicionan nuevamente el producto.

Universidad de San Andrés

- Las reducciones en costos que se le realizan a productos para que continúen con sus funcionalidades a un menor precio.

Al introducirse en un mercado de ingresos más altos, el producto deberá cumplir con ciertos estándares de calidad distintos a los que tienen el resto de los productos de la línea. La calidad puede ser vista desde el lado de la empresa y desde el lado de los clientes.

Vista desde la empresa, la calidad es la capacidad funcional del producto, estética, funciones complementarias, reputación y posicionamiento (Garvin en Schnarch Kirgberg, 2005). La calidad desde el punto de vista de la demanda es una concepción del consumidor y se mide por el grado de satisfacción de las expectativas que le otorga el producto. Antes de lanzar el nuevo producto, la empresa debe saber el nivel de calidad esperado por el cliente, y saber que está dispuesto a pagar por él.

En conclusión, visto desde el lado del cliente, un nuevo producto es una nueva alternativa ofrecida en el mercado para satisfacer algún deseo o una necesidad, y desde una empresa, es cualquier modificación que se le realice a la cartera de productos que comercializa hasta ese momento (ya sea una pequeña modificación a un producto o el lanzamiento de una nueva línea). Lo importante en el lanzamiento de un producto es que el objetivo sea llenar un vacío en el mercado y no un vacío en la línea de productos de la empresa, que según Ries y Trout (1989), esta última es la principal causa de los fracasos en los nuevos productos.

Universidad de San Andrés

2.3 Importancia del territorio de la marca

Según Aaker (1991), una marca es un nombre y/o símbolo distinguible (por ejemplo, un logo o un diseño de envoltorio) cuyo propósito es identificar los bienes o servicios de un vendedor, o un grupo de vendedores, y diferenciar esos bienes de los de sus competidores. Por lo tanto, la marca le proporciona información al cliente acerca de la procedencia del bien o servicio, y protege tanto productor como al cliente de la competencia, que podría intentar ofrecer productos aparentemente iguales.

La marca no es sólo un logo o símbolo, sino que puede transmitir varios niveles de significación (Kotler, 2001), y si solamente tuviese pocas asociaciones estaría

desaprovechando potencial para ganar mayor reconocimiento y sería vulnerable frente a sus competidores. Los niveles de significación se pueden resumir en:

- Atributos: La marca trae a la mente ciertos atributos (durabilidad, precio, diseño)
- Beneficios: Los atributos son transformados en beneficios funcionales y emocionales.
- Valores: La marca representa ciertos valores acerca del producto y de la empresa, tales como prestigio, seguridad, satisfacción.
- Cultura: La marca podría llegar a representar la cultura de la empresa que fabrica y/o vende el producto o del país donde es producido el bien o servicio, etc.
- Personalidad: También puede transmitir cierta personalidad.
- Consumidor: La marca sugiere el tipo de cliente que compra o usa el producto.

2.3.1. Valor de la marca

"El patrimonio de la marca es un conjunto de activos (y pasivos) enlazados al nombre y al símbolo de una marca que se agregan (o restan) al valor que provee un producto o servicio a una empresa y/o a los consumidores de esa compañía." (Aaker, 1996: 7). El conjunto de activos que componen el patrimonio de la marca crean valor de diferentes formas tanto para los consumidores como para la propia firma.

Kapferer (2000) argumenta que una marca reconocida justifica su precio más alto no sólo beneficiando a sus consumidores al brindarles información y disminuirles el riesgo en la compra, sino que también al generarle valor en los siguientes aspectos:

- Al consumidor, al identificar el símbolo o el nombre, le toma menos tiempo la decisión de compra ya que reconoce la marca y tiene cierta lealtad hacia ella.
- Se asegura de encontrar con la misma calidad sin importar en que momento o lugar adquiera el producto.
- Podrá adquirir el mejor producto en cierta categoría (por reconocer la marca) o comprar el que más se adecue a un propósito.

Universidad de San Andrés

- La continuidad de una marca genera una relación de familiaridad e intimidad que le crea satisfacción al cliente.

- Satisfacción relacionada con el comportamiento socialmente responsable de la compañía (a nivel ecológico, relación con sus empleados, etc.)

- Sensación de bienestar relacionada con el atractivo de la marca y su comunicación, el logo y los recuerdos de sensaciones pasadas relacionadas con la marca.

Cuando el patrimonio de la marca es muy alto, la empresa cuenta con una gran ventaja competitiva (Kotler, 2000). Los programas de *marketing* se vuelven mas eficientes, ya que ven reducidos sus costos gracias a la conciencia y lealtad de los consumidores hacia la marca; la empresa tendrá más poder ante sus proveedores ya que los consumidores esperarán encontrar la marca; la empresa podría tener precios más altos que su competencia porque contaría con mayor calidad percibida; el nombre le ofrecería una defensa frente a las temidas guerras de precio; además, el hecho de contar con un nombre o símbolo creíble, facilitaría lanzar nuevos productos al mercado mediante extensiones de línea.

Si el nombre o el símbolo de la marca debieran cambiar, los activos (o pasivos) se verían afectados o inclusive perdidos, sin embargo podrían ser enfocados hacia el nuevo nombre o símbolo. El conjunto de activos del valor (o patrimonio) de la marca está conformado principalmente por la conciencia del nombre, la lealtad hacia la marca, la calidad percibida y las asociaciones de la marca (Aaker, 1996). A continuación será detallado cómo se componen cada uno de ellos y porque son de suma importancia para la marca:

- Conciencia de marca

Representa a la fuerza que tiene la presencia de la marca dentro de la mente de los consumidores. Los niveles de conciencia de marca, según Aaker (1996), pueden ser clasificados de acuerdo a las distintas formas en las que cada consumidor recuerda la marca. El primero de ellos es el reconocimiento de marca, que refleja un conocimiento leve por antiguas exposiciones del consumidor a la marca. Cuanto mayor sea la cantidad de veces a las que haya sido expuesto, mayor será la probabilidad de que llegado el momento de la compra el consumidor opte por esa marca. El segundo nivel es la recordación la marca, que ocurre cuando el consumidor recuerda el nombre cada vez que escucha esa

Universidad de San Andrés

categoría de producto. El último nivel de conciencia es el dominio del nombre de marca, donde un consumidor sólo recuerda el nombre de una marca en cada categoría.

- Calidad percibida

La calidad percibida es el *driver* más importante de la satisfacción del cliente y uno de los factores que más repercute, entre todas las asociaciones de la marca, en el desempeño financiero (tiene un alto impacto sobre el retorno en inversión). Normalmente, el hecho de que aumente el nivel de calidad percibida por un consumidor, mejora sus percepciones de la marca con respecto a otros elementos. Para generar alta calidad, Aaker (1996) argumenta que una compañía debe entender cuál es su significado para los segmentos objetivo e instalar la calidad en la cultura de la compañía y en todo su proceso productivo. Pero lograr un producto excelente no es suficiente, también deben ser creadas las percepciones de calidad. La marca/producto debe contar con las funcionalidades que desean sus consumidores objetivo y también promocionarlas adecuadamente.

- Lealtad de marca

El valor de una marca para una empresa es creado por la lealtad de sus consumidores. Cuanto más leales sean los consumidores a una marca, mayor será su valor. Una base de consumidores con alta fidelidad representan un nivel de ventas predecible para la compañía, y el costo y esfuerzo de mantener esa base es menor que el de conquistar nuevos consumidores. Aaker (1996) segmenta a los consumidores de acuerdo a su nivel de lealtad. El grupo con menor fidelidad es el de los no-clientes (aquellos que no compran la categoría de productos o compran los de la competencia); le siguen los que compran dependiendo de los precios; los pasivos leales (aquellos consumidores que compran una marca por hábito); los que se encuentran indiferentes entre dos o más marcas; y por último, el grupo de clientes con mayor fidelidad, que son capaces de cambiar de centro de compra si no encuentran la marca del producto en la cual confían.

- Asociaciones de marca

El patrimonio de la marca es sostenido por las asociaciones que tienen los consumidores con la marca. Éstas incluyen símbolos, atributos, personalidad o cualquier otra asociación que pueda ser establecida en la mente del consumidor. Las asociaciones de la marca están dirigidas por la identidad de marca, que es el lugar que una compañía desea ocupar en la mente de sus clientes.

Universidad de San Andrés

2.3.2. Identidad de marca

La identidad de marca es un conjunto de asociaciones que la organización anhela formar o mantener para construir una relación con el consumidor mediante la creación de una propuesta de valor que incluya beneficios funcionales y emocionales (Aaker, 1996). La identidad es central en la visión estratégica de la marca, otorgándole dirección, objetivos y razón de ser, siendo además el principal impulsor de las asociaciones de marca. La estructura de la identidad está compuesta por una identidad esencial y una extendida. La esencial representa el atributo más importante de la marca e incluye valores y asociaciones perdurables en el tiempo, le da significado a la marca y permanece constante pese a que se lancen nuevos productos o se ingrese en nuevos mercados. En cambio, la identidad extendida incluye elementos que completan la marca, pero solamente son detalles que no perduran en el largo plazo y pueden ser modificados.

Aaker (1996) determina cuatro perspectivas distintas sobre como considerar la marca: como un producto, como una organización, como una persona o como un símbolo. Estas perspectivas ayudan a considerar diferentes componentes y patrones de la marca que enriquecen, aclaran y diferencian la identidad de marca. No es necesario que cada identidad de marca utilice algunas o todas las perspectivas, sino las que precise para lograr el posicionamiento deseado en la mente de los consumidores objetivo.

La marca como un producto puede ser asociada por la amplitud y alcance de sus productos dentro de una categoría; por la relación entre el producto y un atributo especial (como un *packaging* especial o un servicio diferenciado) que genere valor al producto; por la cercanía entre la percepción de calidad y valor; asociado a la ocasión de uso o al consumidor. Además, Aaker (1996) argumenta que una opción podría ser asociar una marca con un país o región, ya que esto agregaría valor al producto (incrementaría la percepción de calidad) si la región o el país tiene un reconocimiento dentro de esa categoría en cuanto a la calidad.

Cuando la marca es vista como una organización, atributos tales como la innovación, la conciencia sobre el medio ambiente y la historia adquieren relevancia. Estos aspectos son creados por las personas, la cultura y los valores de la compañía, y son más perdurables y resistentes a la competencia que los atributos del producto.

La marca como persona, puede ser percibida como intelectual, divertida, casual, joven, activa, competente o solemne. Esto puede ayudar a que el consumidor exprese su personalidad mediante el uso de la marca porque se identifique con ella, creando una relación más allá del consumo. Además, la marca como persona podría ayudar a comunicar algunos atributos del producto que contribuyan a la percepción de un beneficio funcional.

Si la marca es vista como un símbolo fuerte, será reconocida y recordada fácilmente, reforzando la estructura y cohesión de su identidad. Los tres tipos principales de símbolos que identifica Aaker (1996) son imagen visual, metáforas y herencia de marca. Los símbolos tiene mayor sentido cuando incluyen una metáfora cuyas características intuyan beneficios personales, funcionales o emocionales.

2.3.3. Estrategias de marca para un lanzamiento

Las empresas pueden administrar su cartera de marcas de modo tal de crear sinergia entre ellas y fortalecer la identidad de la empresa. Según Oliveira (2000), el objetivo de la estrategia de marca es el crecimiento del valor de la marca y de la empresa, siendo la diferenciación el medio fundamental para lograrlo. En este apartado, serán brevemente desarrolladas las principales estrategias de marca utilizadas en el lanzamiento de nuevos productos.

- Extensiones de línea

Consiste en introducir una nueva versión del producto dentro de una categoría ya existente bajo la mima marca. La nueva versión del producto podría consistir en un nuevo sabor, color, envoltorio o tamaño (Aaker, 1996). Las extensiones de línea pueden incrementar los costos sin compensarlos con un aumento del volumen de ventas y expandir el foco de la marca dificultando la comunicación de la misma. Ésta pérdida de especificación de la marca es llamada "trampa de la extensión de línea" por Ries y Trout (1981). Sin embargo, las extensiones de línea tienen su lado positivo, ya que es más probable que sobreviva un producto nuevo lanzado bajo una categoría y marca ya existentes en el mercado que uno con marca nueva (Kotler, 2000). Esta estrategia de marca amplía las opciones de compra al consumidor, incrementa la variedad en la categoría de productos, genera innovación en la empresa, brinda energía a la marca (la hace más relevante, interesante, visible) e inhibe y bloquea a los competidores (Aaker, 1996).

Universidad de San Andrés

- Extensión de marca

En esta estrategia se utiliza el nombre de la marca, establecida en una categoría, para introducir en el mercado otra categoría de productos. Aaker (1991) argumenta que este tipo de extensión es utilizada por las empresas que desean crecer explotando el valor de su marca, ya que lanzar una nueva categoría bajo una marca nueva podría costar mucho dinero y tener una probabilidad de éxito muy baja. Oliveira (2000) profundiza el análisis del argumento de Aaker desagregando la ventaja que desean obtener las empresas -al realizar una extensión de marca- en tres niveles: el primero, es el de contar con el grado de reconocimiento del nombre; en segunda instancia buscarían utilizar la marca para avalar la calidad del nuevo producto; y un tercer nivel de explotación es el de utilizar la marca como factor clave de posicionamiento, haciendo que transmita todas las asociaciones posibles al nuevo producto.

Oliveira (2000) enumera factores claves que se deben tener en cuenta antes de realizar una extensión de marca. El primero de ellos es detectar "cuál es el núcleo de atributos a través de los cuales se establece el vínculo entre el consumidor y la marca, el consumidor y el producto, y la marca y el producto" (Oliveira, 2000: 203). Esto incluye todos los vínculos establecidos entre el consumidor-producto-marca. El segundo es establecer el grado de cercanía de la nueva categoría de productos con los productos que la empresa comercializaba hasta ese momento para determinar el grado de incomodidad del consumidor frente a la nueva categoría. En tercer lugar, hay que analizar la distancia entre el posicionamiento de los productos originales con el de la nueva categoría y tratar de eliminar las inconsistencias encontradas. Finalmente, el cuarto factor clave es la estrategia comunicativa que se llevará a cabo para el lanzamiento de la categoría nueva y en el mantenimiento de los productos originales.

Al igual que las estrategias de extensión de línea de productos sintetizadas por Kotler (1996), las extensiones de marca pueden ser hacia arriba o hacia abajo. Cuando la extensión es descendente la nueva categoría de productos tendrá precios más bajos y como segmento objetivo a consumidores que no buscan muchas especificaciones o que poseen menores ingresos. La extensión es ascendente si los nuevos productos son de alta gama, tienen mayores precios y apuntan a segmentos de altos ingresos. Específicamente, la extensión de marca puede realizarse (Aaker, 1997):

Universidad de San Andrés

- Por concepto: Está muy relacionada por la identidad de la marca, e incluye concepciones tales como la edad, masculinidad o femineidad, rebeldía o conservadorismo.

- Por atributos diferenciales: Características de los productos que sean reconocidas por los consumidores y que puedan relacionarse con las características de los nuevos productos.

- Por formatos: El producto será lanzado dentro de una categoría nueva, pero tendrá el mismo fin que los productos existentes hasta el momento aunque se encuentre en distinto formato (por ejemplo, lanzar un jabón en polvo cuando hasta el momento se producían solamente jabones líquidos)

- Por oferta complementaria: Lanzar un producto en otra categoría fuertemente asociado a un producto existente. El consumidor se verá beneficiado ya que el nuevo producto complementará el uso del ya existente.

- Por tecnología: Compañías que poseen la cultura, la capacidad y el *know-how* en lanzar productos tecnológicos.

- Por experiencia vivida: Para explotar la ventaja que genera la sensación vivida a los consumidores, las empresas pueden lanzar al mercado nuevas categorías de productos bajo la misma marca

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Kotler (2000) enumera algunas desventajas en la extensión de marca tales como el descontento de los consumidores con los nuevos productos; que el nombre de la marca sea inapropiado para la nueva categoría; diluir el posicionamiento de la marca dado que los consumidores no asocien los nuevos productos a la marca ya establecida. Pero, pese a que este autor afirme que "la marca es más fuerte cuanto más pequeño sea su enfoque" (Kotler, 2000: 416), defiende la extensión de marca argumentando que aumentaría la probabilidad de éxito en el lanzamiento de una nueva categoría de producto siempre que sea asociable con la marca existente.

Aaker, en *Managing Brand Equity* (1991), resume en cinco categorías los resultados que pueden derivar de la estrategia de extensión de marca. El resultado es *Óptimo* si la extensión refuerza las asociaciones y la conciencia de marca, incrementando su valor y dándose a conocer a nuevos segmentos. El segundo conjunto posible de resultados es el

Bueno, que se da cuando las asociaciones de marca, la calidad percibida y la conciencia de marca facilitan la extensión posicionando competitivamente al nuevo producto, pero sin mejorar el valor original de la marca. Cuando el resultado es *Malo*, el nombre de la marca no le agrega valor al nuevo producto, o inclusive lo desfavorece ya que las asociaciones son lejanas y le provocan incomodidad al consumidor. El nombre de la marca también podría ser dañado o perder reconocimiento si la extensión resultara *Peligrosa*, generando asociaciones no deseadas, disminuyendo la percepción de calidad o inclusive canibalizando las ventas de los productos originales (las ventas de la extensión son a expensas de las ventas de la marca original). El *Peor* de los resultados posibles sería perder la posibilidad de crear una nueva marca como consecuencia de una extensión muy mala que dañe el valor de la marca, limitando el crecimiento del portafolio de productos de la compañía.

- *Co-Branding*

Otra de las estrategias de marca utilizada en el lanzamiento de productos consiste en presentarle al consumidor una nueva oferta asociada a más de una marca (Oliveira, 2000). La alianza de dos o más marcas en un nuevo producto tienen como objetivo generarle beneficios al consumidor, facilitar el posicionamiento del producto y disminuir los costos de lanzamiento (principalmente la inversión en comunicación).

Según Aaker (1996), los tipos de estrategias de alianza incluyen:

- Marcas Ingredientes: Cuando una marca simboliza solamente un ingrediente en el producto lanzado con otra marca que constituye el componente más importante. El objetivo de la marca ingrediente es facilitar la venta del producto final. Esta estrategia de *co-branding* tiene muchas de las ventajas de la extensión de marca y menores riesgos.

- Marcas Compuestas: Dos marcas se unen en el lanzamiento de un producto para proporcionarle mayores beneficios a los consumidores o poder reducir costos.

La alianza entre dos o más marcas crea sinergia, facilitando el posicionamiento de un producto y dividiendo los riesgos. Además, pueden crear asociaciones que aumenten la diferenciación y el valor de ambas marcas.

Universidad de San Andrés

- Nuevas marcas

Al lanzar productos dentro de una nueva categoría, las compañías podrían encontrar que ninguno de los nombres de su cartera de marcas resultara apropiado para las nuevas ofertas. La creación de una nueva marca se da cuando la categoría de productos que se introducirá en el mercado puede tener problemas de asociación con la marca (o las marcas) que tenía la empresa hasta ese momento.

Una nueva marca implica una inversión muy importante de dinero y esfuerzo. Su instalación en el mercado es un proceso que puede llevar varios meses, ya que la consolidación de su imagen depende de la repetida exposición de los consumidores a la marca, ya sea por la experiencia consecuente del consumo de sus productos, la recepción de mensajes publicitarios y el nombramiento de la marca entre otros.

Las decisiones sobre la campaña de comunicación -durante la etapa de lanzamiento- deberán determinar donde concentrarse en la comunicación de la nueva marca o en la nueva categoría de productos. Oliveira (2000) indica que durante el lanzamiento es más efectivo promocionar el producto, no necesariamente el más importante de la nueva línea, sino el que transmita con más fuerza los valores de la marca. Lo más importante sería focalizarse en anclar ciertos conceptos en el consumidor y no promocionar "superficialmente" toda la línea de productos.

Todo lanzamiento debe ser estratégicamente preparados, teniendo en cuenta cuál es la visión de la marca y que posicionamiento quiere tener la empresa. Por ello, la forma en la que se introduce la nueva marca condiciona su futuro ya que sus consumidores elaboran las primeras -y más básicas- significaciones y asociaciones.

- Estrategia de *Endorsement*

Una marca posicionada y reconocida respalda el lanzamiento de una marca nueva brindándole credibilidad y soporte. El rol principal de la marca reconocida es asegurarles a los consumidores que detrás de los nuevos productos hay una compañía exitosa y con trayectoria en el mercado que no permitiría ser asociada a un producto de mala calidad (Aaker, 1996). De este modo, la nueva marca obtendría rápidamente credibilidad de las funcionalidades de sus productos, pero a partir de ese momento, debería gestionar sus estrategias para crear su propio posicionamiento en el mercado.

Universidad de San Andrés

- Sub-marca

Ésta estrategia es utilizada cuando una empresa lanza un nuevo producto, bajo una de sus marcas tradicionales, pero distinguiéndolo con un sub-nombre específico para ese producto o línea (Aaker, 1996). Es importante que la sub-marca sea consistente con la identidad esencial de la marca original y el nuevo producto se encuentre dentro del territorio de la marca. La sub-marca debe tener roles determinados, entre los que se encuentran:

- Describir, indicar y resaltar las especificaciones y funciones de la nueva oferta, teniendo en cuenta qué es lo que busca el segmento objetivo en el producto.
- Atender a nuevos mercados u ofrecer nuevos productos bajo una marca ya establecida sin diluir la identidad de la marca ni crearle incomodidad a los consumidores.
- Crear las asociaciones necesarias a la sub-marca para competir en un nuevo mercado, estableciendo una personalidad propia, pero con el respaldo de un nombre reconocido.

Al realizar extensiones de marca, ya sean horizontales o verticales, se debe utilizar una sub-marca si la empresa desea aprovechar algunos beneficios del valor de una marca ya establecida (siempre y cuando el nuevo producto pertenezca a su territorio esencial) pero a su vez diferenciándola con un sub-nombre para crear su propia identidad extendida y no arriesgar la marca original.

Un alto valor de marca le otorga a la empresa una ventaja competitiva muy importante y al consumidor un beneficio simbólico que puede ser más importante que el producto en sí mismo. Por este motivo, cuando una empresa tiene que decidir que estrategia de marca utilizar en la introducción de un nuevo producto, debe tener en cuenta los objetivos de la empresa y del lanzamiento, establecer el posicionamiento deseado, investigar las asociaciones de los consumidores sobre el nombre y, principalmente, estudiar si el nuevo producto cabe dentro de los límites del territorio de la marca original.

Universidad de San Andrés

2.4 Posicionamiento

El posicionamiento se refiere a como se puede conseguir un lugar en la mente de los clientes o de las personas a las que se quiere influir (Ries y Trout, 1989). Según éstos autores, el posicionamiento es "Lo primero que viene a la mente cuando se trata de resolver el problema de cómo lograr ser escuchado en una sociedad sobre comunicada" (Ries y Trout, 1989: xviii) Ésta definición de posicionamiento está vista desde el lado de la demanda, ya que se centra en la mente de los clientes de las empresas. El posicionamiento tiene como objetivo la mente de aquellas personas a la que están destinadas las ofertas y la comunicación de la marca para promover la satisfacción de sus necesidades con determinados productos. Por eso, ésta definición está vista desde el lado de la demanda, porque se centra en la mente de los consumidores reales o potenciales de una compañía.

Roberto Serra, Jorge Iriarte y Guillermo H. Le Fosse (2004) extendieron la definición de posicionamiento desde el lado de la demanda elaborada por Ries y Trout, definiéndola como el lugar que se intenta ocupar en la mente de los actores claves o más importantes. Éstos jugadores, al igual que el posicionamiento, son dinámicos, ya que van cambiando a medida que transcurre el ciclo de vida del producto y de la empresa, y "El posicionamiento en el consumidor final será una consecuencia de acciones de posicionamiento previo en otros jugadores igualmente importantes" (Serra et al., 2004: 168).

Desde el punto de vista de la oferta (Porter 1985), el posicionamiento es definido por la única posición que puede ocupar una empresa en un mercado. Al definir las estrategias genéricas, Porter (1985), define qué hacer, si enfocarse en costos o en la diferenciación, y a donde apuntar: a un mercado amplio o a uno reducido (nichos).

Wilensky (1997) define el posicionamiento desde la empresa como una relación entre una segmentación del mercado y una diferenciación de producto. Desde la demanda, es percibido como una relación entre un *deseo* y una *marca* que se "unen" en lo simbólico. Alcanzada esta sinergia, el consumidor no tolerará "infidelidades", es decir, no perdonará a quienes abandonen su posicionamiento.

En el presente trabajo, cada vez que se utilice el término *posicionamiento* aludirá a la definición propuesta por Serra, Iriarte y Le Fosse.

Universidad de San Andrés

2.4.1. Percepción de precios

Un factor clave en el posicionamiento de una marca es la percepción que tienen los consumidores y la competencia sobre los precios, que es relativa al uso del producto y a otros precios (Serra et al., 2004). Cada categoría de producto y nivel de calidad tiene un *precio de referencia* que no corresponde precisamente a un precio existente, pero sí es una percepción del consumidor que suele oscilar levemente por encima del precio promedio de la categoría. (Monroe, 1990).

Los precios, desde el consumidor, son siempre relativos y constantemente comparados con los *precios de referencia*. Las empresas deben ser muy cuidadosas en la elección del precio de un nuevo producto, ya que siendo el caso de que sea dentro de una categoría existente podrían ocurrir dos situaciones: que el nuevo producto se encuentre en el rango de precios de la categoría pero hacia un extremo, lo que llevaría el precio de referencia hacia el del nuevo producto (*Efecto Asimilación*); o que el precio del nuevo producto se encuentre muy afuera del rango normal y los consumidores lo perciban como de otra categoría de producto/precio (*Efecto Contraste*). Si el producto que se va a lanzar no pertenece a ninguna de las categorías existentes en el mercado (producto y nivel de calidad), su precio será tomado como el de referencia de la categoría, lo que le traerá problemas a la compañía cuando desee modificarlo, ya que los consumidores son más sensibles en percibir la suba que la baja de precios.

Al desarrollar la política de precios las empresas deben tener en cuenta los costos y márgenes mínimos de ganancia, los precios de la competencia, las normas éticas y legales vigentes, el posicionamiento deseado y, especialmente, el valor del producto para el cliente. Esto último suele ser muy difícil de estimar ya que incluye no sólo las funcionalidades del producto sino los vínculos establecidos desde lo simbólico. Serra, Iriarte y Le Fosse (2004) crearon una herramienta para poder analizar el precio de un producto teniendo en cuenta el posicionamiento del producto, los deseos que le satisface al cliente y las percepciones del precio. La matriz de *Efecto Sustitución* (Ver Anexo 3) relaciona el grado de recuerdo del consumidor sobre el precio con el grado de propensión al cambio de marca. Si el recuerdo del cliente es bajo quiere decir que su percepción del precio de un producto es muy diferente al precio real. El grado de propensión al cambio de marca es bajo cuando el consumidor es fiel a la misma o busca funcionalidades específicas en un producto que no las encuentra en otros. Si el cliente tiene una muy alta propensión al

Universidad de SanAndrés

cambio el producto, este último es clasificado como *switch*; en cambio, la propensión al cambio es muy baja si el producto es *skip*. La matriz de *Efecto Sustitución* puede ser utilizada sólo para productos de consumo masivo.

Si el consumidor tiene un bajo conocimiento del precio y un alto grado de propensión al cambio de marca, va a decidir la compra frente a las góndolas comparando los productos y sus precios. En el caso que tanto el recuerdo del precio como el grado de propensión al cambio sean bajos, el cliente realizará la compra independientemente del precio real, ya que la decisión de que producto comprar ha sido tomada antes de llegar al punto de venta. El cuadrante *Cambio de producto* se refiere a la situación en la que el precio del producto que desea el consumidor no le parece el adecuado, y dado que es propenso a cambiar de marca, decide comprar otro producto. Por último, en el cuadrante de *Cambio de lugar de compra* se encuentran los consumidores que ven un producto a un precio mayor al que recuerdan, pero como es un producto que prefieren comprar y no sustituirlo por otro, va a cambiar del lugar de compra.

El posicionamiento de una empresa es dinámico y está sujeto al desenvolvimiento de la compañía en un entorno complejo. La elección del segmento objetivo, el diseño de la estrategia del producto, la determinación de los canales de distribución, el contenido y la forma de los mensajes publicitarios, la estrategia de marca y el nivel de precios, son decisiones que influyen en el posicionamiento de una compañía. Por lo tanto, para lograr el posicionamiento deseado, todas las decisiones y las actividades que lleve a cabo una empresa deben ser coherentes con los objetivos y tener como único impulsor la visión de la compañía.

Universidad de San Andrés

3. ANÁLISIS DE NESTLÉ GOLD

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Chocolates *Nestlé Gold*

En la actualidad, Nestlé es la empresa de alimentos más grande del mundo y ha definido, desde sus orígenes en 1866, a la calidad de sus productos como el factor clave de su éxito, con el objetivo de proporcionar nutrición, salud y bienestar.

Nestlé se estableció en Argentina en el año 1930, y en la actualidad, las categorías de productos que comercializa en nuestro país son: Aguas; Alimentos infantiles; Alimentos para mascotas; Bebidas; Cafés; Cereales para el desayuno; Chocolates y golosinas; Culinarios; Helados; Lácteos; Postres y flanes; Quesos ultrafrescos y Foodservices.

Dentro de la categoría de Chocolates y Golosinas, la investigación se concentrará en la sub-categoría de tabletas de chocolates, analizando la marca de chocolates Super-Premium Nestlé Gold, lanzada en el mercado local en el 2008. Hasta ese momento, la sub-categoría estaba compuesta por las *Tabletas Nestlé* y las *Tabletas Nestlé Classic*, pero en mayo de 2008, lanzó al mercado la línea importada de Suiza Nestlé *Gold* para ingresar a competir en el mercado de los chocolates Super-Premium, cuyas ventas estaban creciendo y, hasta ese momento, Nestlé no había atendido.

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

3.1 Detección de la oportunidad y objetivo del lanzamiento

Al vender productos de consumo masivo, Nestlé constantemente audita información sobre las tendencias del mercado basándose en estudios de ACNielsen, siguiendo las ventas por categoría, por canales de distribución y los movimientos en los precios. Por otro lado estudia el *layout* en góndolas, las estrategias de comunicación de la competencia y la aparición de nuevas marcas y productos. Gracias a este seguimiento del mercado, pudo descubrir que en el mercado argentino la categoría de tablas de chocolates Super-Premium estaba creciendo y que nuevas marcas estaban ingresando para competir en él. Y dado que Nestlé todavía no tenía una línea Premium dentro de la categoría de chocolates y golosinas, poseía experiencia en la categoría de chocolates y tenía el respaldo de la marca, decidió ingresar en ese atractivo segmento donde ya estaban establecidas marcas como *Lindt*, *Villars*., *Droste* y *Hersheys*

Desde el Centro Internacional de Investigaciones y Desarrollo de productos de Nestlé en Suiza, cuna del chocolate con leche, le ofrecieron a Nestlé Argentina la nueva línea de

tabletas de chocolates Nestlé *Gold*. Esta reciente marca de productos Premium estaba siendo manejada a nivel internacional. El producto era fabricado solamente en Suiza y exportado a todos los mercados, la marca no podía ser adaptada a cada país, y las estrategias de lanzamiento y promoción también debían cumplir con requisitos impuestos desde la sede central. Al ser un producto importado de un país reconocido por los chocolates, estar respaldado por la marca Nestlé y cumplir con los estándares más altos de calidad, la línea *Gold* podría competir dentro de la categoría de chocolates Premium.

El objetivo del lanzamiento fue aprovechar las credenciales de la marca Nestlé en un segmento que estaba creciendo. Además, si se posicionaban como expertos en una línea, les traería mayor credibilidad en el resto de las líneas.

Una vez tomada la decisión del lanzamiento, realizaron un planeamiento en el que se tomaron decisiones sobre el segmento objetivo; la distribución y los puntos de venta dadas la ubicación de la competencia y el *target*; el precio dependiendo del nivel de precios de la categoría en el mercado y la estrategia de promoción para el presupuesto de marketing asignado. Esta planificación estuvo alineada con la estrategia de *marketing* global de la marca *Gold*.

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

3.2 Segmentación e Investigación de mercado

No fue necesario que realizaran una investigación específica previa al lanzamiento, ya que al estar continuamente monitoreando el mercado mediante auditorías de ACNielsen y recabando información sobre las ventas, la competencia, los precios y las estrategias de comunicación, no precisaron hacer una investigación profunda sobre la situación de la categoría.

Nestlé definió como segmento objetivo al mismo grupo de consumidores que compraban los productos de las marcas pertenecientes a la categoría de chocolates Premium importados. Su estrategia de segmentación no incluyó estudios *ad hoc* cuantitativos o *focus group*, ya que tenían información del mercado de chocolates y además conocían lo que el consumidor buscaba en un chocolate Premium. El hecho de haber elegido el segmento objetivo viendo cuáles eran los consumidores de los productos de la competencia de la misma categoría, indica que ellos trataron de ser asociados a marcas de chocolates importados de alta calidad. Esta estrategia cumplió el concepto de Dvoskin (2004: 100)

“La segmentación es la identificación de un grupo de consumidores que presumiblemente se comporten de un modo similar ante un determinado producto”.

El perfil del consumidor objetivo es el de un hombre joven, de unos 30 años, con poder adquisitivo alto que está dispuesto a pagar un precio alto por un bien de consumo de lujo. Es innovador, busca incrementar su conocimiento acerca de los productos que consume y gusta de elegir productos *gourmet*; el consumo del chocolate tiene como objetivo otorgarle un momento de placer degustando el producto con los cinco sentidos y no saciar su hambre. Al consumidor de ésta categoría, le gusta elegir el producto que va a comprar comparando las especificaciones técnicas de cada marca, ya que sabe cómo catalogar la calidad y sabe cuál producto se adecuará más al momento en el que espera consumirlo (por ejemplo si es para hacerle un regalo a una persona especial o para disfrutar con un vino añejo). La elección se concentra en el nivel de cacao, los sabores y el origen del producto. Otros aspectos que tiene en cuenta incluyen el tamaño de la tableta y el *packaging*. El consumidor objetivo no es sensible a los precios ya que toma la decisión en base a la marca y al producto, pero sí espera que el precio se encuentre en un rango estimado parecido a otros productos de la competencia. No lo comprará si lo encuentra a un precio excesivamente alto y, si lo encuentra demasiado bajo, asociará ese producto a otra categoría. Este grupo de consumidores representa un tamaño lo suficientemente grande como para justificar la venta de productos y se encuentra en crecimiento; es *mensurable* e *identificable* (Dvoskin, 2004). La *estabilidad* es cuestionable, ya que ante una crisis macroeconómica, podría disminuir el consumo porque muchos consumidores lo primero que dejarían de comprar, ante una baja en su poder adquisitivo, serían productos de precios elevados no esenciales.

Las exigencias que busca el consumidor local en un chocolate super Premium son las mismas que buscan los consumidores europeos y de otros países, por lo que no fue necesario adaptar el producto importado de Suiza a las tendencias locales de consumo.

A diferencia de los segmentos de las líneas “Tabletas de Nestlé” y “Tabletas *Classic* de Nestlé”, la línea Nestlé *Gold* apuntaba a consumidores de mayor poder adquisitivo; que compraban en distintos lugares y ocasiones el chocolate; tenían mayor conocimiento sobre las cualidades de un buen chocolate; poseían otras expectativas sobre el chocolate y buscaban cumplir con otros objetivos.

3.2.1. Segmentación Vincular

El vínculo que creó Nestlé (como marca paraguas) con los consumidores de sus productos es *materno-filial*, concentrándose en la salud y la nutrición. Inclusive, el logo característico del nido simboliza cuidado, ternura y alimentación maternal. En cambio, el vínculo que intentó establecer Nestlé entre la línea de chocolates *Gold* y sus consumidores fue *simbologista*. El consumidor busca, al comprar la marca, sentir prestigio, sensualidad y obtener un estatus que lo diferencie del consumidor estándar. La elección del chocolate y el "ceremonial" para degustarlo implican un conocimiento específico y un momento de placer para el consumidor. El consumo de este chocolate Super-Premium jerarquiza al consumidor frente a otros segmentos que consumen chocolates tradicionales, ya que la línea *Nestlé Gold* simboliza estética y belleza, no sólo por las especificaciones técnicas del producto (nivel objetivo) o la imagen de la marca (nivel subjetivo), sino en la esencia misma del consumo: la relación entre el consumidor y el sujeto que desea llegar a ser, pudiéndolo lograr mediante el consumo del producto.

3.3 Producto

Antes de mayo del 2008, la sub-categoría de chocolates -dentro de la categoría de chocolates y golosinas- estaba compuesta por dos líneas que apuntaban al mercado medio-alto de chocolates:

- Tabletas Nestlé (Formatos de 170 grs.):
    - NESTLÉ Classic Duo Chocolate con Leche y Blanco.
    - NESTLÉ Classic con Leche.
    - NESTLÉ Classic con Castañas de Cajú.
    - NESTLÉ Classic Semi-Amargo.
    - NESTLÉ Crunch - Chocolate con Leche Crocante.
    - NESTLÉ Galak Chocolate Blanco.
- Tabletas Nestlé Classic (Formatos de 100 y/o 250 grs.):

- NESTLÉ Classic Chocolate con Almendras.
- NESTLÉ Classic Chocolate con Almendras Aireado.
- NESTLÉ Classic Chocolate con Almendras y Pasas al Ron.

La compañía lanzó al mercado la línea *Nestle Gold* para ingresar en el mercado de productos importados Super-Premium, donde había detectado una oportunidad por el crecimiento que estaba teniendo. Kotler (1996), calificaría esta estrategia como un *estiramiento ascendente*, ya que incluyo en su categoría de productos una nueva línea de alta gama, con mayores precios y en un segmento con márgenes más altos. Al ser una nueva línea para la empresa, pero perteneciente a una categoría ya establecida en el mercado (es decir, que para el consumidor no es un producto novedoso sino una opción nueva de compra), los chocolates *Nestlé Gold* son productos de imitación (Snarch Kirgber, 2005).

Los nuevos productos, para tener éxito en el mercado, debieron cumplir las expectativas de los consumidores objetivo así como las especificaciones técnicas de la categoría para poder competir con otras empresas ya establecidas. El consumidor objetivo busca en el chocolate altos estándares de calidad en todos los ingredientes; un porcentaje alto de cacao; variedad de sabores y un *packaging* atractivo y sofisticado que especifique las características del producto. El producto es fabricado en Suiza e importado a nuestro país, pero no fue necesario adaptarlo a las expectativas de los consumidores locales, ya que son las mismas que espera el mercado europeo de éste producto. A su vez, para poder competir en la categoría, debía tener un formato de tamaño adecuado; contar con varios sabores y precisaba ser importado, ya que casi todas las marcas super Premium de chocolates son fabricadas en el exterior.

El proceso de fabricación especial y la adecuada mezcla de materias primas seleccionadas, logran la textura y el sabor superior de la línea *Nestlé Gold*. Además ésta línea procede de Suiza, cuna del chocolate con leche, lo que refuerza aún más el estándar del producto. La calidad funcional del chocolate es medida por la uniformidad del color y el brillo (determinan la calidad de las materias primas y la conservación del producto), el aroma, la textura (un buen chocolate no debe resultar pegajoso), la consistencia (al quebrar una porción de la tableta de chocolate el sonido tiene que se nítido) y el sabor.

El *packaging* también es importado, y cumple funciones clave como la de proteger el chocolate y nombrar especificaciones tales como la cantidad de cacao, el sabor, ingredientes e información nutricional. Tiene un diseño atractivo y sofisticado, los colores (marrón y dorado) hacen referencia al producto que contiene y a la marca. Además, la información que brinda el *packaging* está en inglés, lo que refuerza la idea del origen del producto.

Dentro de la categoría de chocolates super Premium, es muy importante que la marca cuente con varios sabores, ya que el consumidor, al tener un perfil innovador, prefiere probar nuevas texturas y poder elegir el sabor más oportuno para la situación de consumo esperada. Cada sabor puede ser seleccionado dependiendo de si se quiere degustarlo con un vino o un licor, acompañarlo con un café super Premium o hacer un regalo para una persona amante del chocolate amargo. Los sabores -que se eligieron en base a investigaciones de mercado y las preferencias de los consumidores objetivo- lanzados en mayo del 2008 fueron:

- NESTLÉ Gold Noir 70% Cacao
- NESTLÉ Gold Leche
- NESTLÉ Gold Leche con Almendras
- NESTLÉ Gold Leche con Nougat

Este año, con el objetivo de rejuvenecer la marca y extender las opciones para el consumidor, Nestlé Gold lanzó al mercado dos nuevas opciones:

- NESTLÉ Gold con Trozos de Cacao
- NESTLÉ Gold con Trozos de Cerezas

3.4 Análisis de la Marca

Nestlé Gold fue creada a nivel internacional con el objetivo de entrar con fuerza en el segmento de chocolates Premium y convertirse en un referente de este mercado. El nombre elegido, es una sub-marca de la compañía líder de alimentos, reconocida por el objetivo de

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

brindarles mayor bienestar y nutrición a sus consumidores a través de su amplia variedad de alimentos de excelente calidad, sabor y valor agregado.

3.4.1. Identidad de la marca

El nombre de la sub-marca es *GOLD*. Su logo, posee la misma forma que el logo característico de los productos de la categoría "Chocolates y Golosinas", pero el color es dorado (en las líneas tradicionales era rojo) y solamente está dibujado el contorno sobre un fondo marrón oscuro. El nombre de la marca, también en color dorado y se ubica dentro de la figura. Además del logo particular de la línea *Nestlé Gold* el *packaging* del producto incluye, por separado, el logo de la categoría "Chocolates y Golosinas" en color dorado (el regular es rojo). El *slogan* de marca es "*Our finest Swiss Collection*" (Nuestra Colección Suiza más Fina). Todos los componentes de la marca refuerzan la idea de la línea Super-Premium de Nestlé y la diferencian de las líneas clásicas: el color dorado, el *slogan* que asegura que es la línea más fina de chocolates, el origen y el *packaging* en general. (Los *packagings* y *logos* pueden ser apreciados en el Anexo 5)

Pero la marca analizada no es sólo un símbolo o *slogan*, sino que intenta transmitir varios *niveles de significación* (Kotler 2001) como:

- Valores: Nutrición, salud y cuidado de Nestlé. Prestigio, jerarquía y estética de Nestlé Gold.
- Consumidor: Poder adquisitivo alto, aprecia las tendencias y los productos gourmet. Adquiere la "línea dorada" de una categoría.
- Atributos: Calidad, sabores, producto importado.

Al ser una marca reciente en nuestro país, todavía no se pudieron hacer estudios que determinen las asociaciones de los consumidores hacia la marca *Nestlé Gold*. De todas formas, Nestlé está asociada a productos sanos, nutritivos, de alta calidad, y como experta en chocolates.

Nestlé Gold, desde su lanzamiento en Argentina, quiso crear una identidad para que los consumidores se asemejasen en ella y, luego de que perciban los atributos del producto y de la marca, crear una relación para fidelizarlos. David Aaker (1996), argumentaría que *Nestlé Gold* anhelaba crear beneficios funcionales y emocionales para generarle valor al consumidor y establecer asociaciones para construir una relación a largo plazo y, para

Universidad de San Andrés

lograr esto, crear una identidad que sea la visión estratégica de la marca. Los atributos más importantes o la identidad esencial (Aaker, 1996) de la marca incluyen: la calidad de las materias primas que lo definen como Premium, el prestigio y el ser importado de Suiza. Los atributos que completan la marca tienen que ver con lo elegante, lo romántico, lo sensual, lo innovador y el estatus.

Aaker (1996) determina distintas perspectivas sobre cómo considerar la marca que enriquecen, aclaran y diferencian su identidad. Dentro de ésta clasificación, *Nestlé Gold* podría ser identificada como una persona joven de 30 años con poder adquisitivo alto; que viaja regularmente; le gusta la tecnología, el arte y la moda; está al tanto de las tendencias; consume productos gourmet (por ejemplo un aceite de oliva especial); se preocupa en elegir el producto para el momento de consumo esperado (por ejemplo en la elección de un vino) y escucha música jazz. Lo que *Nestlé Gold* desearía alcanzar es que la marca haga que los consumidores deseen vincularse con ésta imagen de marca como persona. Si se vieran la marca como un producto, se asociaría por los atributos y la calidad del chocolate, por la ocasión de consumo (una degustación) y al país de origen, ya que Suiza es reconocida a nivel mundial por la calidad de sus chocolates.

3.4.2. Estrategia de marca

La estrategia de marca utilizada a nivel mundial por Nestlé para el lanzamiento de la línea Premium de chocolates fue una extensión ascendente de marca mediante una sub-marca, ya que se complementó la marca Nestlé -establecida en varias categorías- con otro nombre para ingresar en una nueva categoría. Ésta estrategia le permitió a Nestlé aprovechar el valor de su marca reconocida por sus valores, la calidad de sus productos y su experiencia con el chocolate; ventajas del estiramiento explicadas por Oliveira en "La marca es el negocio" (2001). Además, si hubiese lanzado la línea bajo una nueva marca hubiese tenido que invertir mucho dinero con el riesgo de fracasar (Aaker, 1991).

Es importante que *Nestlé Gold* sea consistente con la identidad esencial de la marca original y el nuevo producto se encuentre dentro del territorio esencial de la misma: *Nestlé Gold* cumple con la calidad de los productos, la salud, la nutrición (todos sus productos contienen información nutricional en sus paquetes), y el beneficio para sus consumidores.

El rol de la sub-marca es resaltar las especificaciones de la nueva línea, dándoles información a sus consumidores sobre los estándares del producto. Es por ello que utiliza

el nombre "*Gold*", comunicando que ésta línea es diferente a las otras líneas de chocolates, es una sub-categoría especial; el nombre (relacionado con el oro) transmite la calidad y el precio de sus productos. Además, esta sub-marca le permite a *Nestlé Gold* ingresar a competir en un nuevo mercado, estableciendo su identidad propia pero con el respaldo de una marca reconocida (Aaker, 1996).

Otro de los beneficios de haber utilizado una sub-marca -analizado en el marco conceptual- es la protección de la marca original, ya que si el producto hubiese fracasado en el mercado por motivos tales como falta de asociación a la marca por parte del consumidor o problemas con la competencia, hubiese podido dañar la marca Nestlé. Inclusive Aaker (1996) argumenta que lanzar una línea Premium bajo una sub-marca, puede originar que los consumidores piensen que la marca original era ordinaria o de baja calidad. Dados estos riesgos, si la nueva línea va a ser lanzada en un mercado nuevo, un sub-nombre podría no arriesgar la marca original.

En el año 2009, realizaron una extensión de línea con el lanzamiento de los nuevos sabores bajo la misma sub-marca: NESTLÉ Gold con Trozos de Cacao y NESTLÉ Gold con Trozos de Cerezas. Con esta estrategia, ampliaron las opciones de compra al consumidor e incrementaron la variedad en la categoría de chocolates Premium, brindándole energía a la marca e inhibiendo a los competidores (Aaker, 1996).

Universidad de SanAndrés

3.5 Distribución

La elección de los puntos de venta fue tomada en base a los lugares donde se encontraban las marcas competidoras de la misma categoría y en donde hacía sus compras el *target* de consumidores.

El segmento objetivo, al momento de la compra suele comparar el producto con otros de la misma categoría, analizando las marcas y comparando sus especificaciones. La decisión le toma tiempo, ya que el consumo no va a tener como objetivo satisfacer una necesidad física, sino degustar un producto gourmet, disfrutar de un momento o realizar un regalo. Por eso fueron elegidos como puntos de venta canales donde existían productos de la categoría y que al cliente le brindaran confiabilidad en la elección del producto.

Nestlé Argentina dispone de una vasta red de comercialización y distribución a lo largo del todo el país, aunque para la línea *Nestlé Gold* sólo se utilizaron lugares donde pudieran cuidar el posicionamiento de la marca. Al tener pocos puntos de venta estratégicamente ubicados, se pudo controlar la exhibición del producto y su ubicación en góndolas. Para ello, se eligieron las cadenas de hipermercados y supermercados que vendieran categorías de productos super Premium. Inclusive, dentro de cada cadena se eligieron las sucursales que estuviesen ubicadas en la zona geográfica donde el segmento objetivo realizara sus compras. También, fueron seleccionados como puntos de ventas algunas sucursales de la cadena de *drugstores* "OPEN 25 HS !" que incluían categorías de productos Premium y estaban ubicadas en zonas por donde circulaban potenciales clientes. Otros de los comercios minoristas elegidos fueron algunos *drugstores* ubicados en centros comerciales como el s*hopping* "Unicenter".

Se asume que dentro de cada punto de venta, la empresa se aseguró de que la línea *Nestlé Gold* estuviera junto a sus competidores en las góndolas de chocolates importados, tratando de mostrar exhibir todos sus sabores para aumentar el *facing* en la góndola.

3.6 Promoción

El objetivo de la campaña de promoción fue presentarle el producto al segmento objetivo utilizando eficientemente el presupuesto asignado. La estrategia de promoción se centró en darle a conocer al *target* la nueva marca y en que viviera la experiencia del chocolate Premium. Para cumplir con éstos objetivos, *Nestlé Gold*, realizó degustaciones en puntos de ventas, preparó publicidad para ubicar en las góndolas, participó en eventos estratégicamente elegidos y realizó estrategias de *co-branding*.

La línea *Nestlé Gold* fue lanzada en mayo de 2008 y las degustaciones *"Gold Experience"* comenzaron en junio del mismo año. Se realizaron en supermercados e hipermercados donde concurría el segmento objetivo y se vendían otras marcas de chocolates Premium importadas. El objetivo de las mismas fue que las personas mediante degustaciones y explicaciones vivieran la experiencia de un chocolate y conocieran los atributos de *Nestlé Gold*. Para ello no regalaron chocolates mediante promotoras, sino que se prepararon *stands* donde un especialista en chocolates invitaba a las personas a vivir la experiencia de degustar el producto. El profesional le enseñaba a catar y a reconocer las características de

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

los chocolates de alto estándar de calidad, desde una experiencia que involucraba los cinco sentidos (Peciña, 2008):

- Visual: Tomar la pieza de chocolate y observar su tonalidad para determinar la calidad del producto y su conservación.
- Olfativa: Descubrir el perfecto aroma a cacao.
- Táctil: Partir el chocolate con las yemas y comprobar la textura con los labios.
- Auditiva: Acercarse la tableta al oído y partirla, determinando la calidad de la misma por el sonido del quiebre.
- Gustativa: Deslizarlo entre el paladar y la lengua para degustar su sabor.

En los puntos de venta también incluyó carteles en las góndolas, ubicando los productos en cajas especiales. Inclusive, compartió exhibidores, en las cabezas de las góndolas, con la línea Premium de café *NESCAFÉ Gold*.

Para acercarse a los clientes, *Nestlé Gold* participó en eventos durante los años 2008 y 2009 donde participaban otras marcas reconocidas del ámbito y asistía el segmento Premium: Circuito Empresarial de Golf, Abierto Argentino de Polo, Copa Davis y Copa Petrobrás de Polo.

Además, *Nestlé Gold* realizó estrategias de *Co-Branding* para publicitar junto a otras marcas que estuviesen enfocadas en el mismo *target*. Una de ellas fue *Weinert Varietales*, que durante octubre y noviembre de 2008, en restaurantes seleccionados de Capital Federal y las principales ciudades del interior, los consumidores recibían una tableta para degustar con la compra de cualquier vino de la marca *Weinert Varietales*.

3.7 Decisiones sobre el precio

La elección del precio de los productos *Nestlé Gold* tuvo como objetivo comunicar la jerarquía del producto, determinando la posición del producto como Premium. Durante el lanzamiento el objetivo central del precio fue reforzar la idea de que el chocolate era importado ya que deseaban que el consumidor comprara el producto en base a sus cualidades, el *packaging* y la marca.

En el mercado de los chocolates las categorías están definidas por las especificaciones del producto, las marcas y el rango de precios. Cada categoría tiene un nivel de precios muy distinto al de otra categoría, por lo que *Nestlé Gold* eligió el precio de lanzamiento teniendo en cuenta el nivel de precios de la categoría en la que se quería posicionar. La categoría de chocolates super Premium importados ya estaba establecida cuando Nestlé lanzó su nueva línea, por lo que la competencia ya había establecido los precios de referencia. *Nestlé Gold* para no crear un "Efecto Contraste" o un "*Efecto Asimilación*" (Monroe, 1990) eligió un precio parecido al promedio de la categoría, pero menor que la marca líder del segmento. Se deduce, que esta decisión fue tomada con el objetivo de hacer el producto más atractivo frente a *Lindt*, que puede cobrar un precio mayor ya que está posicionada como líder de categoría a nivel mundial y los consumidores podrían estar dispuestos a pagar más por ella. Ésta marca sólo vende chocolates Super-Premium mientras que Nestlé tiene un *mix* de productos mucho más amplio.

Los consumidores de esta categoría no suelen elegir el producto por el precio sino por las especificaciones del producto, el momento de consumo esperado, el *packaging* y la marca. El segmento objetivo recuerda el precio de referencia (Monroe, 1990) y percibe el precio de cada producto como indicador de la categoría: si el precio es muy bajo, no asocia a la marca a la categoría de super Premium importados, pero si encuentra un producto con un precio muy alto en comparación con el de referencia, no lo lleva.

Aunque la empresa sabe que el consumidor conoce y recuerda el nivel de precios de la categoría (su percepción del precio es parecida al real), hasta el momento no pudo realizar algún estudio que determine el grado de propensión de los consumidores al cambio de marca dentro de la categoría de chocolates importados. Dado que el producto es nuevo en el mercado local y compite con marcas ya posicionadas, la presente investigación presume que el grado de propensión a la marca es alto. En consecuencia *Nestlé Gold* se ubicaría, en la matriz *Efecto Sustitución* (Serra et al.: 2004), en el cuadrante "*Cambio de producto*".

3.8 Resultados y posicionamiento

El lanzamiento de *Nestlé Gold* se podría considerar exitoso dado la aceptación de mercado del chocolate y el aumento de margen y ventas para la empresa. Al haber transcurrido tan poco tiempo desde su introducción, Nestlé todavía no pudo realizar investigaciones que

determinen si el posicionamiento de los nuevos productos alcanzó el deseado. Tampoco se sabe si el lanzamiento ha impactado en el posicionamiento de Nestlé en la categoría de "Golosinas y Chocolates". Uno de los retos internos fue el hecho de manejar una marca de productos importados Super-Premium dentro de la categoría de "Chocolates y Golosinas", que hasta el momento no habían manejado. El desafío fue ingresar en un mercado donde habían marcas posicionadas, que en los meses posteriores a mayo de 2008, incorporaron nuevos sabores y realizaron degustaciones.

La empresa decidió no compartir la información acerca del acierto (o cercanía) de la estimación de la demanda con el resultado real. De esto se podría llegar a deducir que *Nestlé Gold* no llegó a cumplir el pronóstico de ventas designado. Pese a haber realizado una campaña de promoción en la que lograra dar a conocer su nuevo producto, *Nestlé Gold* se encontró con una competencia muy fuerte. A modo de ejemplo, la marca suiza *Lindt* -reconocida a nivel mundial como marca Premium- ya estaba establecida como líder de la categoría. Se asume que pese a que la línea *Gold* estuviese respaldada por Nestlé y tuviese un precio competitivo, no iba a poder desplazar a *Lindt* como líder de mercado.

La marca *Nestlé Gold* todavía es muy nueva como para saber si tuvo un resultado *Óptimo* o *Bueno* (Aaker, 1991), pero lo que sí es un hecho que ha generado valor a la empresa gracias al aumento de ventas y de margen de retorno. En la actualidad, el mayor desafío que se le plantea a *Nestlé Gold* es mantener las ventas pese a la crisis económica y a la incertidumbre.

Universidad de SanAndrés

4. ANÁLISIS DE LAS LÍNEAS GOURMET DE JBS SWIFT ARGENTINA

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

JBS Swift Argentina y sus Líneas Premium de productos Gourmet

JBS Swift Argentina es la empresa líder en elaboración y exportación de alimentos de origen cárnico del país y pertenece al Grupo JBS, la mayor empresa de carnes de origen bovino del mundo. El proceso de adquisición de Swift Armour S.A. Argentina por parte del Grupo JBS comenzó en el año 2005.

Las categorías de productos de esta compañía en nuestro país incluyen: Caldos y extractos; Carnes Cocidas Congeladas; Carnes Crudas; Carnes Enlatadas; Fiambres; Hamburguesas y Salchichas.

Swift Armour S.A. Argentina comenzó a atender a un segmento de altos ingresos en el 2002 a partir de la adquisición de Cabaña "Las Lilas", marca líder en los cortes de carne envasados al vacío. En el año 2005, lanzaron la *Línea Gourmet de Patés* y la Salsa Bolognesa apuntando al segmento de alto poder adquisitivo. El siguiente movimiento para aprovechar el crecimiento del mercado de alimentos Premium fue la presentación de la *Línea de Fiambres Gourmet* en Junio del mismo año. Ambas líneas Gourmet ofrecían una amplia variedad de productos, elaborados con los estándares más altos de calidad, a un segmento cada vez mayor.

A continuación, se analizarán las estrategias de marketing que implementó Swift Armour S.A. Argentina para introducir, con éxito, la *Línea Gourmet de Patés* y la *Línea de Fiambres Gourmet* en un segmento de altos ingresos.

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

4.1 Nacimiento de la idea y estudio de mercado

La demanda interna de alimentos Premium, especialidades gourmet, *delicatessen* y vinos de alta gama estaba creciendo en las grandes ciudades, impulsada por el aumento del poder adquisitivo de los consumidores y sustentada por un prolífero sector de productores y empresarios especializados. Cada vez surgían nuevas propuestas tanto de emprendedores especializados como de grandes empresas que, para explotar la oportunidad, lanzaban líneas Gourmet o Premium de las categorías de productos que producían hasta ese momento. La demanda estaba en aumento, no sólo por la mejora del nivel económico post-crisis, sino porque estaba creciendo el segmento de consumidores que buscaban un momento de placer en el consumo de un producto gourmet. Estas personas innovadoras

deseaban aprender a degustar, catar, combinar, disfrutar y estaban dispuestas a pagar por marcas que ofrecieran una opción Gourmet.

Hasta ese momento, la estrategia de Swift Armour S.A. Argentina se había centrado en la exportación, pero al ver crecer geométricamente la demanda interna de productos Premium, decidió lanzar su propia línea gourmet explotando su capacidad productiva y experiencia en la industria cárnica. El objetivo del lanzamiento fue ingresar en un segmento nuevo de altos ingresos mediante la introducción de una línea de patés y fiambres Premium (hasta ese momento no comercializaban fiambres) que aumente las ventas de la compañía, mejore los márgenes de rentabilidad, le dé dinámica a la marca y fortalezca el posicionamiento de la empresa.

Swift Amour S.A. Argentina realizó un estudio de mercado centrándose en las auditorías de la consultora ACNielsen, de las que analizaron el volumen de ventas por cadena, el feteado de cada tipo de fiambre, los precios por marca y el *market share*. Además, observaron que la categoría de fiambres Premium cada vez ganaba más territorio tanto en las góndolas de súper e hipermercados como en las casas de especialidades. Las empresas con mayor participación en la categoría eran "Bocatti", "Paladini" y "Campo Frío" (Longoni, 2005).

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

4.2 Segmento objetivo y estimación de la demanda

El acceso de Swift Armour S.A. Argentina al segmento de mayor poder adquisitivo comenzó en el año 2002 a partir de la adquisición de Cabaña "Las Lilas", marca Premium líder en los cortes de carne envasados al vacío. Pese a que la línea de patés Gourmet y fiambres Premium también deseaba llegar a consumidores con alto poder adquisitivo, era un segmento distinto al de Cabañas "Las Lilas".

La empresa, contrario a los conceptos teóricos de Dvoskin (2004), no realizó un estudio que le permitiera determinar el *perfil del consumidor* y constituir los *criterios de efectividad* del segmento objetivo. Tampoco investigó formalmente los beneficios buscados por los consumidores y la forma en la que utilizan los productos (Kotler, 1998). Swift sabía que el segmento al que apuntaron con la línea de patés y fiambres Gourmet contaba con un alto poder adquisitivo y estaba dispuesto a comprar productos de alta calidad a precios mayores. Esperaban encontrarse con un alimento que esté elaborado con

las mejores materias primas y cumpla con los estándares de calidad más altos. Además buscaba sabores -o añadidos- cuidadosamente elegidos y originales y un precio adecuado que lo diferencie de las categorías regulares. Se asume que el consumidor objetivo también esperaría un diseño de *packaging* que lo distinguiera de las líneas tradicionales y que indicara las cualidades del producto e incluyera alguna sugerencia (para informar al consumidor inexperto) sobre como degustar el producto.

El segmento objetivo de las líneas Gourmet de patés y fiambres tenían el mismo nivel socio-económico y buscaban las mismas especificaciones (en cuanto a variedad, calidad y *packaging*) en los productos. Pese a esto la repetición de la compra es más frecuente en la categoría de fiambres y el momento y la situación de consumo también varían entre una categoría y otra.

En la estimación el pronóstico de ventas, la empresa tuvo en cuenta el tamaño y la accesibilidad al segmento objetivo, el volumen de ventas de la categoría en el mercado y los precios y el *market share* de la competencia. Swift Armour S.A. Argentina se propuso obtener un 20% de participación en el mercado de fiambres Premium en el primer año (Longoni, 2005).

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

4.3 Nuevas líneas de Productos

4.3.1. Modificaciones en el *mix* de productos

Previo al lanzamiento de la línea Gourmet, Swift contaba dentro de sus cárnicos enlatados con: Paté de Foie (presentación de 90 grs.), Jamón del diablo (90 grs.), Picadillo de Carne (90 grs.) y Viandada (326 grs.). La categoría de cárnicos enlatados no presentaba un crecimiento atractivo dado el aumento de productos sustitutos que como *snacks* y quesos untables. Una de las marcas que competía con el Paté de Foie de Swift era "La Mere Michelle", cuyo precio promedio en los puntos de ventas masivos era unos centavos menor que el de la empresa investigada (Ver Anexo 4). La categoría de fiambres Premium estaba en crecimiento y las empresas que lideraban eran "Bocatti", "Campo Frío" y "Paladini" (Longoni, 2005).

La propuesta de Swift de lanzar la *Línea Gourmet de Patés* tuvo como objetivo ofrecerle una nueva opción al segmento creciente que buscaba productos de *delicatessen*. Además,

podría rejuvenecer la marca y sumarle dinámica a la categoría de enlatados. La estrategia de cartera de productos utilizada fue un *estiramiento ascendente* (Kotler, 1996), ya que los nuevos productos estaban elaborados con materias primas y procesos superiores; el *target* era de mayor poder adquisitivo; presentaba un *packaging* especial y su precio era mayor que el de la línea tradicional. En cambio, la estrategia de lanzamiento de la línea de *Fiambres Gourmet* fue una introducción de categoría nueva para la empresa, ya que hasta ese momento no había elaborado fiambres. El objetivo de este lanzamiento fue aumentar las ventas de la empresa y comenzar a comercializar una nueva categoría de productos que le permitiera ingresar en un segmento de mayor margen que se encontraba en crecimiento.

4.3.2. Línea Gourmet de Swift

La *Línea Gourmet de Patés* tenía una longitud de 7 unidades: Paté de Salmón; Paté de Jamón Ahumado; Paté de Foie al Champagne; Paté de Foie con Pimienta Verde; Paté de Foie con Hongos; Paté de Langostinos y Paté de Foie a la Provenzal. Schnarch Kirberg (2005) clasificaría la nueva línea de patés como *productos novedosos*, ya que en el mercado cubrirían una necesidad insatisfecha, ya que en el mercado no había una marca que ofreciera la variedad de sabores que ofrecían los patés Gourmet. Swift sabía que el segmento objetivo buscaba degustar sabores e intensidades y quería poder elegir entre varias opciones dependiendo del momento esperado del consumo. Por esa razón, lanzó al mercado siete sabores distintos que fueron elegidos internamente y puestos a prueba con degustaciones externas a la compañía.

El *packaging* elegido para los nuevos patés estaba compuesto por una lata que protegía el contenido (85 grs., más liviana que las regulares) y un cartón autoportante que la distinguía de otros productos. Este envoltorio presentaba el nombre del producto, la marca, e incluía una impresión de alta definición con referencia al sabor del producto. Además, incluía otros aspectos técnicos del paté y una receta o indicación de cómo consumir el producto en su reverso (Ver Anexo 6).

Los *Fiambres Gourmet* son elaborados natural y artesanalmente con materias primas cuidadosamente seleccionadas de carne porcina y bovina. Guiltinan (1999) clasificaría a los productos de ésta línea como nuevos productos para la empresa pero existentes en el mercado; en cambio según Snarch Kirgber (2005) serían productos de imitación. Los fiambres incluyeron: Jamón Cocido Natural, Jamón Crudo (con 8 meses de estacionamiento), Mortadela con Pistaccios, Leberwürst, Salames tipo Milán, Salame tipo

Colonia y Salchichas Würst. La estrategia fue ofrecer una amplia variedad de opciones para cada momento del cliente e ingresar con fuerza en un mercado donde habían marcas establecidas, ya que la variedad es una forma de obtener mayor espacio en las góndolas. Los productos se eligieron teniendo en cuenta cuál era el volumen de venta por unidad y/o feteado de cada uno en los puntos de venta masivos.

En resumen, la línea Gourmet de Swift puede distinguirse como Premium gracias a la calidad superior de sus materias primas, su elaboración especial y artesanal (por ejemplo, Jamón Crudo con 8 meses de estacionamiento) y *packaging* original y sofisticado. Además, para los sabores se eligieron productos Gourmet: Champagne, hongos, jamón ahumado y salmón para la línea de patés y pistaccios para la mortadela.

4.3.3. Adaptación de la producción.

Para introducirse en el mercado Premium, la compañía invirtió 3 millones de dólares para adaptar parte de sus líneas de producción de su planta de Rosario y firmar contratos de aprovisionamiento especiales con productores de cerdos (Longoni, 2005). Además, tuvo que asociarse con una empresa especializada en la producción de fiambres.

El proceso de producción, como consecuencia de los lanzamientos, no sólo tuvo que aumentar el volumen sino que también precisó de organizar tandas de producción para elaborar los distintos sabores. Otro de los cambios importantes tuvo que ver con el nuevo *packaging* de la línea de patés, cuyo proceso de fabricación y colocación implicó nuevas máquinas y cambios en el proceso productivo.

4.4 Análisis de la estrategia de marca

Swift Amour S.A. Argentina utilizó su nombre de marca para introducir en el mercado otras líneas de productos: primero lanzó la *Línea Gourmet de Patés* dentro de la categoría de enlatados y luego la *Línea Gourmet de Fiambres*, que además le significó una nueva categoría dentro de la cartera de la empresa. Ambas líneas fueron diferenciadas de las otras categorías de Swift mediante el sub-nombre *Gourmet*, que indicaba mayor estándar de calidad y apuntaba a segmentos de mayor poder adquisitivo. A ésta estrategia de marca Aaker (1991) la denominaría *extensión ascendente con sub-marca*.

Swift Amour S.A. Argentina, quiso respaldar la calidad de los nuevos productos con el valor de su marca (ventaja que otorga la extensión según Oliveira, 2000), pero a su vez, deseó otorgarle dinamismo al nombre y fortalecer el posicionamiento de la empresa. Como los nuevos productos eran superiores al resto y tenían como objetivo un segmento de mayor poder adquisitivo, Swift decidió distinguir las nuevas líneas utilizando el la sub-marca *Gourmet*. Ésta distinción era necesaria porque la empresa, por ejemplo en la categoría de cárnicos enlatados, tenía productos de muy bajo precio que apuntaban segmentos de medianos y bajos ingresos. Además, se infiere que la marca *core* estaba asociada a la exportación y no a la elaboración de productos de primera calidad para el consumo interno. Para no ser asociada al mismo estándar de productos, la extensión de marca debía darle alguna señal al segmento de altos ingresos de que conocía sus preferencias y los nuevos productos cumplían los estándares más altos de calidad. Swift. Para cumplir éste requisito eligió el nombre de origen francés con el que se denomina a las personas aficionadas a las buenas comidas (Gran Diccionario de la Lengua Española, 2000). La Línea Gourmet se distingue de las regulares indicando el estándar del producto, la calidad, el precio y el *target*.

4.5 Puntos de venta

En el primer año de ventas la compañía se propuso obtener un 20 % de participación en el mercado total de fiambres Gourmet. Los canales de distribución elegidos para llegar a todo el país fueron cadenas de supermercados e hipermercados, supermercados pequeños, autoservicios, grandes almacenes y casas de especialidades. Las líneas Gourmet, tanto la de patés como la de fiambres, no llegaron a tener el mismo alcance en puntos de venta que los cárnicos enlatados tradicionales de Swift. Pese a tener la capacidad y el *know how* para lograrlo, seleccionaron los puntos de venta donde los consumidores estarían dispuestos a pagar un diferencial de precio muy alto por un producto Premium.

Actualmente en los grandes supermercados e hipermercados, la sub-categoría de patés tradicionales comparte la misma góndola (enlatados) que la sub-categoría de patés Premium, pero ésta última línea suele estar en las estanterías más altas (y rentables) mientras que el Paté de Foie, el Jamón del diablo y el Picadillo de Carne se ubican en las estanterías medias y bajas (Ver Anexo 8).

4.6 Promoción

La estrategia para dar a conocer los productos Gourmet se basó en degustaciones en puntos de venta masiva elegidos estratégicamente, publicidad en las góndolas y participación con *stands* en diferentes eventos de la industria alimenticia argentina.

Las degustaciones de productos se llevaron a cabo en junio y julio de 2005 para dar a conocer la Línea de Fiambres Gourmet y promocionar los sabores de la Línea Gourmet de Patés, que ya llevaban algunos meses en el mercado. Las degustaciones fueron tradicionales (promotoras invitaban a las personas a degustar el producto) y se llevaron a cabo en los principales supermercados e hipermercados del país. Además, se armaron carteles y exhibidores especiales para promocionar los productos en las góndolas.

Las degustaciones en eventos se realizaron mediante dos formatos. Por un lado, habían promotoras invitando a los visitantes a degustar los distintos productos y sabores que componen la línea Gourmet, tanto de patés como de fiambres. Paralelamente, se realizaron catas exclusivas para grupos de seis personas en un sector VIP del stand (Ver Anexo 7), en las cuales un chef presentaba platos elaborados en base a los productos de la empresa y guiaba y educaba a los participantes en su consumo. Los eventos y fechas en las que participó la firma fueron:

Universidad de San Andrés

- 122° Edición de la Exposición Rural (julio de 2008 en el Predio Ferial de la Sociedad Rural Argentina)
- 2° Edición de la feria Alimentaria MERCOSUR (agosto de 2008 en el Predio Ferial de la Sociedad Rural Argentina)
- 8° Edición de la exposición exclusiva de la industria gastronómica y vinícola (septiembre de 2008 en el Predio Ferial de la Sociedad Rural Argentina)
- 5º Edición de la Exposición Internacional Equina y de Industria Hípica, también conocida como "Nuestros Caballos" (noviembre de 2008 en el Predio Ferial de la Sociedad Rural Argentina)

Se podrían realizar algunas críticas a la estrategia promocional aplicada por esta empresa. Al haber lanzado una línea Gourmet de productos que tenía como objetivo un segmento de mayores ingresos, la estrategia de comunicación debería haberse diferenciado de la

promoción de las otras líneas de la empresa. A modo de ejemplo, las degustaciones en los puntos de venta deberían haber consistido en no sólo ofrecer el producto sino tratar de educar al consumidor para que aprenda a reconocer sus especificaciones y pueda compararlo con otros productos. En cuanto a los eventos en los que participó Swift, fueron todos en el mismo predio y entre los meses de julio y noviembre del mismo año. Esto lleva a la conclusión de que se utilizó el mismo *stand* para todas las muestras. Además, los productos Gourmet deberían haber tenido una ubicación especial dentro de los mismos y no compartir el mismo espacio y formato que las otras categorías de la empresa.

4.7 Elección del precio

Para decidir el nivel de precios de las nuevas líneas, Swift analizó auditorías de mercado sobre los precios de los competidores líderes de cada categoría. Los precios entraban dentro del nivel de precios de la categoría, pero los lanzaron a precios más bajos que el referente (competidor líder) de categoría para hacer más atractivo el producto. El objetivo fue producir un producto de calidad superior a un precio convincente.

En la línea de Fiambres Gourmet, los precios de los productos superaban significativamente los productos que apuntaban al segmento masivo. Como ejemplo, Swift, al momento del lanzamiento, cotizaba el kilo de su jamón cocido "natural" casi un 80% más caro que el que va al público masivo (Longoni, 2005). La línea Gourmet de Patés, también se posicionaba por encima de las líneas tradicionales de patés. En la actualidad, se encuentra casi al doble que la línea tradicional de Swift y de otras marcas, pero entre un 25% y 40% menos que otros patés Premium (por ejemplo, *Klass*)[3].

4.8 Resultado y cambio en el posicionamiento

El lanzamiento de las Líneas Gourmet mejoró el desempeño económico de la compañía, no porque haya aumentado significativamente el volumen de ventas sino por el alto margen de rentabilidad de las líneas. El aumento de las ventas de las nuevas líneas Premium no significó una disminución en las líneas tradicionales por dos motivos:

[3] Datos observados en el Hipermercado Jumbo (sucursal Unicenter) en el día 10/05/09.

- La *Línea de Fiambres Gourmet* no remplazaba a otros productos de la misma categoría de la empresa, por lo que la empresa extendió su cartera de productos sin perjudicar a otra.

- Pese a que la *Línea de Patés Gourmet* era una nueva opción dentro de una categoría existente, no hubo canibalización gracias a la diferencia en precios y a que las líneas apuntaban a dos segmentos muy diferentes entre si.

Luego de lanzamiento, la empresa tuvo que discontinuar el sabor "Paté con Langostinos" por falta de aceptación en el mercado.

El resultado de las extensiones de marca, dentro de las clasificaciones de Aaker (1991) podría *Óptimo* o *Bueno*. La calidad percibida y el reconocimiento de marca facilitaron la extensión bajo el mismo nombre. La empresa, de concentrarse en el mercado exportador, ingresó en un segmento local en crecimiento aumentando sus ventas. Lamentablemente, la compañía no informó si las nuevas líneas Gourmet reforzaron las asociaciones y conciencia de marca incrementando el valor del nombre.

Swift Amour Argentina S.A. al momento del lanzamiento no contaba con una estructura de marketing desarrollada enfocada en el mercado interno, ya que estaba concentrada en el mercado exportador. Por ello muchas de las decisiones tomadas durante el lanzamiento no concordaron con lo recomendado por la teoría sino que parecería que fueron tomadas mediante la intuición de mercado.

Universidad de San Andrés

5. ANÁLISIS DE LOS SABORES TÍPICOS DE CAGNOLI

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Cagnoli: “Genuino Salamín Tandilero”

Desde hace más de 60 años Cagnoli S.A., empresa familiar con orígenes italianos, elabora chacinados logrando productos en forma artesanal, con especies naturales y carnes cuidadas desde su origen, disponiendo además de la más alta tecnología internacional tanto en procesos como en maquinarias. Fue una de las marcas que comenzó a impulsar, desde hace más de 80 años, la afamada denominación de origen de los “salamines tandileros”, diferenciados por las características climáticas y geográficas de la zona, propensa para la elaboración de cárnicos de alta calidad.

Las categorías de productos que comercializa en nuestro país actualmente son: Salames Clásicos; Fiambres Clásicos y Especiales; Salames Especiales y línea de Feteados y Mini-Piezas.

En la presente investigación, se analizará la estrategia de lanzamiento de la categoría Salames Especiales, llevada a cabo en el 2004 con el objetivo de introducir en el mercado una categoría de salames Super-Premium, presentándole un nuevo concepto al mercado de altos ingresos. Hasta ese entonces, los salames que producía y comercializaba Cagnoli S.A conformaban la categoría denominada *Secos*, que incluía los productos y sabores tradicionales de la industria.

Universidad de SanAndrés

5.1 Surgimiento de la Idea y Planificación del lanzamiento

Constantemente, Cagnoli S.A. realiza investigaciones cualitativas en distintas zonas del país, mediante entrevistas y encuestas, con el objetivo de conocer las percepciones y preferencias de los consumidores, sus comportamientos de compra y cómo consumen los productos chacinados. Además, complementan éstos estudios con auditoría cuantitativa del mercado sobre las ventas, *market share* y precios de la competencia. Gracias a las continuas investigaciones, contaba con algunos indicios fundamentales que le permitirían desarrollar nuevos productos. El primero de ellos era su liderazgo en el mercado de salames en nuestro país. Además, sabían que poseían un alto valor de marca generado por las asociaciones de sus consumidores a lo artesanal, lo tradicional, la calidad y la seguridad. Por último, en unas de sus investigaciones detectaron que los consumidores

estaban dispuestos a probar una nueva línea Premium de salamines con distintas intensidades de sabor.

A partir de estas conclusiones se concentraron en indagar acerca de que sabores, intensidades y variedades estaba deseando el consumidor. Por otro lado analizaron el mercado europeo, donde se consumen varios tipos de salames y no sólo se valen de sus sabores tradicionales sino que innovan constantemente. Buscaron sabores tradicionales de países como Italia y España -ambos reconocidos mundialmente por sus salames- que pudieran adaptarse a los requisitos esperados por el consumidor. Sabiendo que en el viejo continente tenían éxito y que en el mercado local podrían ofrecerles una nueva opción a los consumidores, Cagnoli analizó la factibilidad de producirlos y la estrategia para lanzarlos en el mercado local.

La idea fue introducir no sólo una categoría Premium de salames, sino presentarle al consumidor una nueva propuesta en la que degustar distintas intensidades de sabores se transforme en una experiencia. El objetivo del lanzamiento fue invitar al consumidor a recorrer un "Camino del Sabor", vivir sensaciones distintas degustando sabores de diferentes intensidades. Cagnoli con este lanzamiento deseaba crear un concepto nuevo, educando al consumidor para que viva la experiencia de degustar las variedades más famosas de salames, combinándolas con los vinos y los quesos adecuados. Con el lanzamiento de esta línea de salames Super-Premium, Cagnoli no sólo abrió una nueva categoría en el mercado, sino que creó un concepto nuevo.

Una vez detectada la oportunidad y establecido el objetivo de la nueva línea, la compañía comenzó a planificar la estrategia de lanzamiento. Comenzaron decidiendo los productos que iban a componer la línea, teniendo en cuenta las conclusiones obtenidas en las investigaciones de los consumidores y los productos que le interesaba desarrollar a la empresa. Eligieron el rótulo de *Sabores Típicos* para presentarle la propuesta a los consumidores de que cada variedad representaba el sabor típico de una región. Luego de identificar el segmento objetivo, seleccionaron los canales de distribución y diseñaron la estrategia de promoción para dar a conocer su producto y posicionarse como líder del mercado, considerando que algunos de los sabores elegidos para el lanzamiento ya estaban siendo comercializados por otras marcas establecidas en el mercado.

Universidad de San Andrés

Toda la estrategia estuvo alineada con la visión y los valores de la empresa, teniendo en cuenta cuáles eran los objetivos del lanzamiento y qué desafíos se le presentarían en el mercado dado la competencia existente.

5.2 Segmentación

Cagnoli determinó que grupos tendrían interés y capacidad de adquirir productos de la nueva línea basándose en investigaciones sobre las preferencias de consumo, estudios de satisfacción de la marca, análisis cuantitativo dividido por segmentos económicos y objetivos internos de posicionamiento. Detectar el *target* le permitió adaptar el lanzamiento a los requisitos del segmento objetivo y también definir si ingresar en el mercado masivo o elegir puntos de ventas exclusivos.

La nueva línea de productos tuvo como objetivo a dos segmentos. El primero de ellos, consumía habitualmente chacinados y conocía la calidad de los productos de Cagnoli, pero estarían dispuestos a complementar el consumo de sabores tradicionales (los *Secos*) con nuevas opciones, innovadoras en sabores e intensidad. El *target*, esperaba un producto Super-Premium de Cagnoli y estaba dispuesto a pagar un precio mayor por él. El perfil del otro segmento se caracterizaba por ser una persona joven, innovadora, buscadora de nuevas experiencias, interesada en productos Gourmet y en incrementar su conocimiento de los productos que consume. Este segmento de alto poder adquisitivo, que ya conocía la marca Cagnoli y la asociaba a productos Premium, continuamente buscaba en casas especialistas nuevas propuestas *delicatessen*, eligiendo vinos y quesos según la situación de consumo. Siguiendo con las bases de segmentación de Aaker (1998), la compañía sabía que ambos segmentos se caracterizaban por comprar el producto por impulso, es decir, que antes de entrar al punto de venta no tenían pensado adquirir el producto (esto ocurre en la mayoría de las compras de chacinados). Además había determinado, mediante estudios de mercado, que el segmento objetivo no era sensible a los precios y que la percepción de calidad y la marca eran los factores más influyentes en la elección del producto.

5.2.1. Segmentación Vincular

El vínculo que desea crear Cagnoli con sus consumidores es *comunitario* (Wilensky, 1997), ya que busca recrear sentimientos de tradición, lealtad y continuidad generacional. La marca comunica los valores familiares, el cuidado por la calidad y la producción

artesanal que no han cambiado en los 75 años que llevan creciendo e innovando. Además, a través de la marca brindan confianza a los consumidores al asegurarles el máximo control en toda la cadena productiva de sus chacinados y brindarle gratificación mediante sus sabores. Cagnoli, entonces, también se sitúa en el *vínculo materno-filial.* Con el lanzamiento de la categoría *Sabores Típicos*, los consumidores pudieron recrear sensaciones como status, prestigio o conocimiento de las convicciones. Éstas características pertenecen al *vínculo simbologista*, aunque Cagnoli continuó con su objetivo de transmitir valores de tradición, producción artesanal y calidad.

5.2.2. Estimación de la demanda

Una vez seleccionado el segmento objetivo, realizaron una estimación de la demanda trabajando con información cuantitativa dividida por segmentos económicos. Se analizaron las ventas en cada línea de las que comercializaban y cuál era el consumo y el *market share* por zonas, detectando qué zonas eran más prolíferas para la venta de productos Premium. Cagnoli, paralelo al concepto de Kotler (2000), estimó la demanda teniendo en cuenta el gasto de *marketing* planificado para el lanzamiento. La estrategia de la empresa fue utilizar canales de distribución específicos para productos Super-Premium y canales masivos como Supermercados (costo distributivo alto). Además, para dar a conocer el producto rápidamente, era preciso generar exhibición en el punto de venta (gasto muy alto en promoción). Por lo que la empresa estimó la demanda teniendo en cuenta las zonas geográficas, los canales de distribución y el aumento de unidades generados por la sobre-exhibición.

5.3 Productos elegidos

Hasta el momento del lanzamiento de la categoría Super-Premium, Cagnoli comercializaba salamines tradicionales dentro de la categoría *Secos*, integrada por: Salamín Tandilero picado fino y picado grueso, Chorizo a la Española, Salame Tandilero tipo criollo, Salame Tandilero picado fino, Chorizo seco tipo casero, Longaniza Calabresa, Salame Bastón picado grueso, Longaniza a la Española, Longaniza a la Española bastón y Salame Bastón picado fino. Pese a que estos chacinados eran producidos por casi todas las empresas de la industria, Cagnoli lideraba la categoría y era reconocida como marca Premium.

Universidad de San Andrés

5.3.1. Lanzamiento de Sabores Típicos

Cagnoli lanzó en el año 2004 la línea *Sabores Típicos*, creando no sólo una nueva categoría de Salames Super-Premium sino presentándole un nuevo concepto al mercado. La compañía realizó un *estiramiento ascendente*, ya que expandió su cartera de productos ingresando en un mercado de precios más altos con productos de alta gama (Kotler, 1996). La nueva línea estaba compuesta por Fuet de Tandil, Sopresatta a la Italiana, Salame de Tandil y Chorizo a la Española. Posteriormente, la empresa completó la categoría con Salame a las finas hierbas, Salame al Ají molido y Salame a la pimienta, productos que no serán analizados en la presente investigación. La Sorpresatta a la Italiana y el Salame de Tandil eran novedades para el mercado; el salame tipo Fuet era producido solamente por una empresa[4] y el Chorizo tipo español era fabricado solamente por algunos frigoríficos locales. Según Schnarch Kirberg (2005), tanto la Sorpresatta a la Italiana, como el Salame de Tandil, fueron productos *novedosos*. En cambio, el Fuet de Tandil y el Chorizo a la Española productos de *imitación*.

El objetivo del lanzamiento fue introducir un nuevo concepto en salames, presentándole al segmento objetivo la propuesta de recorrer un "Camino del Sabor", en el que degustara cuatro salames de distintas intensidades de sabor, incluyendo dos de picado fino y dos de picado grueso. Los sabores fueron elegidos teniendo en cuenta las especificaciones buscadas por los consumidores y se diferenciaron en ingredientes, tipo de picado, origen, proceso productivo (incluyendo el tipo de maduración) e intensidad del sabor: yendo de lo más suave a lo más intenso. El salamín Fuet de Tandil es de origen Catalán y, la maduración lenta, la pimienta blanca y su carne de puro cerdo, le confieren un sabor suave y un destacado color rojizo en el corte. Éste producto de picado fino es de agrado al público femenino, ya que tiene un sabor suave gracias a la carne y a que no contiene especias agresivas. La Sorpresatta a la Italiana, salame típico en Italia, está elaborada con carne vacuna, carne de cerdo, pimienta negra y vino fino tinto. El prensado durante la maduración le otorga el corte rectangular característico y gracias a sus ingredientes, la intensidad del sabor es media-suave. El principal orgullo de Cagnoli, el Salame de Tandil, está compuesto por carne de cerdo y carne vacuna, posee una combinación de especias naturales (entre ellas el coriandro y la pimienta negra) y su atado artesanal le brinda la consistencia ideal para la maduración en el aire de las sierras. Éste salame, que conjuga la

[4] El nombre fue censurado por razones éticas.

experiencia de la empresa con el clima de su origen, fue lanzado para que los consumidores de otras ciudades conocieran los atributos típicos de un salame artesanal de esa región. Es de picado grueso y la intensidad de su sabor es media. Por último, el Chorizo a la Española, atado en forma de herradura, debe su color rojizo a los pimientos ahumados de la región de Vera, España. Este producto que recibe sabor gracias a sus agresivos condimentos (pimentón, pimienta blanca y ajo natural), es para personas con paladares más resistentes o amantes de sabores intensos y quesos ahumados.

5.3.2. Packaging

El envase utilizado en la línea Sabores Típicos fue la *Atmósfera Modificada* (en adelante ATM), que conserva óptimamente el estado y los atributos del producto. El mayor problema comercial en las categorías de productos chacinados es la pérdida de peso y el endurecimiento que padecen los productos con el transcurso de los días. Como consecuencia, le origina pérdidas al *retailer* por la merma en el peso y le da mal aspecto al producto. Gracias a la tecnología ATM, Cagnoli aumentó la vida útil de los salames Super-Premium de 45 a 180 días, extendiendo el tiempo de exhibición y mejorando significativamente su presentación. El *packaging* además mejoró la estética de los productos, diferenciándolos de los salames de la categoría *Secos* y de las otras líneas de la competencia.

5.3.3. Calidad de los Productos

La empresa Cagnoli se asegura un alto estándar de calidad en todos sus productos ya que intervienen y controlan todos los eslabones de su cadena productiva: desde la cosecha de granos a la maduración de los productos, pasando por la cría de animales y el procesado. La empresa es reconocida por éste atributo esencial para los consumidores, su frigorífico cumple con las normas ISO y *Hazard* y todos sus productos tienen certificación BMP, otorgada por IRAM Argentina.

La calidad de las materias primas utilizadas para la categoría *Sabores Típicos*, tiene un estándar muy alto, lo que no quiere decir que la línea tradicional de salames *Secos* sea de calidad media, sino que la línea Super-Premium está por encima de las especificaciones comunes. Además de las materias primas los *Sabores Típicos* se procesan distinto y tienen una maduración diferente: un salame tradicional se madura en planta bajo la circulación

Universidad de San Andrés

del aire de Tandil unos 10 días antes de salir a la venta; en cambio un producto Super-Premium se madura 60 días en frío.

5.3.4. Cambios en la producción

Para el lanzamiento de la nueva categoría, la empresa precisó realizar inversiones en algunas líneas productivas para incrementar su volumen. Además adquirió maquinarias específicas para envasar los productos Super-Premium en ATM. Esta herramienta tecnológica le ha dado una ventaja muy importante frente a sus competidores, que no poseen tal innovación, permitiéndole alcanzar el liderazgo de la categoría. Más allá de estas inversiones, el proceso de producción de los salames fue artesanal, tal como lo indica la tradición y cultura de Cagnoli.

5.4 Territorio de la Marca

La marca Cagnoli transmite varios niveles de significación (Kotler, 2001) mediante sus acciones en el mercado:

- Atributos: Artesanal, sabores.
- Beneficios: Seguridad, gratificación, lealtad.
- Valores: Prestigio, tradición, calidad, seguridad, continuidad generacional.
- Cultura: Empresa familiar con orígenes italianos, Tandil.

5.4.1. Valor e identidad de la marca

El patrimonio de la marca (Aaker, 1996) Cagnoli está conformado por:

- Conciencia de marca: La empresa, mediante investigaciones específicas, pudo determinar que Cagnoli es la marca más recordada dentro de la categoría de salames. Según Aaker (1996), el grado de conciencia se ubicaría entre el primer y segundo nivel.
- Calidad percibida: Los consumidores reconocen la alta calidad de la marca y además les brinda seguridad.

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

- Lealtad hacia la marca: Cagnoli cuenta con segmento de consumidores leales a la marca. Esto lo han detectado a partir de reclamos de clientes que reciben en su *website* cuando no encuentran sus productos en algunos puntos de venta.

- Asociaciones de la marca: Los consumidores asocian la marca a tradición, calidad, familia, Tandil (sierras y aire puro), precios altos y productos Premium.

La empresa Cagnoli comunica desde sus comienzos valores como la tradición, la calidad y el origen del producto. En la actualidad se vale de sus productos, folletos, página de Internet y exhibiciones para continuar comunicando sus principios. La identidad esencial de la empresa está integrada por la tradición, la calidad y el origen del producto (Tandil). La identidad extendida incluye además lo artesanal, la seguridad y los salamines. La marca se deduce que podría ser vista como una organización fuertemente influenciada por los valores y el origen de su fundador; caracterizada además por la ciudad donde está instalada, el modo artesanal en realizar los productos y la calidad en todos los insumos y procesos utilizados.

5.4.2. Estrategia de marca

La estrategia utilizada para el lanzamiento fue la *extensión de marca* por *atributos diferenciales*: se utilizó el nombre Cagnoli (ya establecido en ciertas categorías) para introducir en el mercado otra categoría de productos. Dado que la nueva categoría -*Sabores Típicos*- era de precios más altos y contaba con parámetros de calidad más exigentes, Aaker (1997) clasificaría el estiramiento como *ascendente*. La estrategia utilizada coincidió con los argumentos de Aaker (1997) y Kotler (2000), dado que la marca Cagnoli ya estaba posicionada como Premium y los *Sabores Típicos* se encontraban dentro del territorio esencial de la marca. Cagnoli, utilizando la misma marca para lanzar la categoría nueva encontró los tres beneficios explicados por Oliveira (2000): contó con el grado de reconocimiento de la marca, la utilizó para avalar la calidad de los nuevos productos y el valor de la marca le ayudó a posicionar la nueva línea. Una estrategia de marca alternativa recomendable para la empresa podría haber sido realizar la extensión pero utilizando una sub-marca. De ésta forma, la empresa hubiese reforzado la diferencia entre la categoría de Salames Tradicionales y Especiales mediante el sub-nombre de su propia categoría: *Sabores Típicos*.

La empresa eligió el nombre de cada producto para que describiera el sabor y el país de origen de ese tipo de salame. Por ejemplo, el *packaging* de la *Sorpresatta* incluye una bandera italiana debajo del nombre que identifica el producto. Lo mismo ocurre con el Chorizo tipo español, cuyo *packaging* incluye una franja de color rojo y amarillo (Ver Anexo 9).

5.5 Precio

Con la introducción de los *Sabores Típicos* Cagnoli abrió en el mercado una categoría de salames Super-Premium. Dado el reconocimiento de la marca y el diferencial de las especificaciones de los productos, la empresa decidió tener precios más altos que sus competidores. Al salame tipo "Chorizo a la Española" ya lo producían y comercializaban varias empresas, pero al haber una diferencia de precios muy amplia con el de Cagnoli, se creó un *efecto contraste* (Monroe, 1990) que ayudó a posicionar al producto de *Sabores Típicos* como Super-Premium. El salame tipo "*Fuet*" era producido por una sola empresa que ocupaba ese nicho de manera tota. Pero la estrategia de Cagnoli para desplazarlo del liderazgo no se valió de tener un precio más bajo, sino que lanzó el producto a un precio más alto creando un *efecto asimilación* y posicionándose como Super-Premium frente a esa empresa. La elección del precio de la *Sorpresatta* a la Italiana y el Salame de Tandil fue más simple ya que eran sabores nuevos en el mercado. Cagnoli para introducir la categoría Super-Premium y posicionarse como líder se valió del reconocimiento de su marca y de la superioridad de sus productos, sabiendo que los consumidores estarían dispuestos a pagar más por ello.

En la categoría de chacinados, la mayoría de los consumidores elige el producto en base a la calidad percibida y a la marca. Esto indica que el grado de propensión al cambio de marca del cliente una vez que conoce las características de cada marca es bajo. Por otro lado pese a que el cliente prioriza la calidad y la marca en la elección de un producto, recuerda cuál es el nivel de precios de cada categoría. Si ubicáramos ésta categoría en la matriz *Efecto Sustitución* (Serra, Iriarte, Le Fosse: 2004) ocuparía el cuadrante de *Cambio de Lugar de compra* y sería un producto del tipo *Skip*.

Universidad de San Andrés

5.6 Distribución

Luego de identificar el segmento objetivo, la empresa tuvo que decidir entre utilizar los mismos canales de distribución de sus productos tradicionales o seleccionar canales específicos de ventas (como casas de *delicatessen*) donde el *target* buscaría los *Sabores Típicos*. El objetivo no era masificar la venta, pero tampoco limitarlo a un nicho específico de mercado. La estrategia consistió en llegar a las principales casas de *Delicatessen* y fiambrerías con productos especiales del país, donde el segmento elegido suele adquirir los productos Gourmet. La venta en puntos específicos se complementó con la distribución a través de algunas líneas de supermercados e hipermercados a lo largo del país con el objetivo de exhibir los nuevos productos y apalancar la venta de los tradicionales salames *Secos*. Gracias a los continuos estudios cuantitativos, la empresa sabía qué zonas eran más propensas a consumir productos Premium luego de haber investigado las ventas por canales, zonas geográficas y segmentos económicos.

5.7 Promoción

La estrategia de promoción se diseñó teniendo en cuenta que casi el total de las compras de productos chacinados se realizan por impulso, es decir que previo al ingreso al punto de venta, el consumidor no tiene planificado la compra del producto. Como consecuencia, las publicidades no suelen estar en medios masivos sino en el punto de venta. El objetivo de la estrategia de promoción consistió en vender el concepto de la línea de Sabores Típicos: recorrer "El camino del sabor". El mismo consiste en degustar cuatro salames de calidad Super-Premium, elaborados en Tandil, siguiendo un orden determinado para degustar cuatro intensidades distintas de sabor combinándolas con los quesos y vinos pertinentes. El consumidor objetivo busca hacerse experto en los productos *gourmet* que consume, por lo que la campaña de promoción tuvo como objetivo educarlo y brindarle una propuesta distinta a las que había en ese momento. Para cumplir éstos objetivos se llevaron a cabo principalmente tres acciones.

La primera de ellas consistió en la creación de un producto que permitiera vivir la experiencia del "Camino del sabor". Para ello se diseñó un estuche de cartón que contuviera una unidad de cada sabor típico, acompañados de un folleto explicativo que incluyera una breve resigna de la empresa, la descripción de cada uno de los sabores y con

qué vinos y quesos degustarlos, las indicaciones de los pasos a seguir durante la experiencia de degustación e información sobre otros productos de la marca. El estuche, que en un principio se había concebido como una estrategia publicitaria, pasó a formar parte de la categoría *Sabores Típicos* como una oferta estable.

La segunda acción consistió en degustaciones en puntos de ventas estratégicos a lo largo de todo el país, incluyendo tanto casas especialistas como grandes hipermercados. Se hizo una réplica gigante de la caja de los cuatros sabores, ubicando el stand como un espacio gourmet. Promotoras vestidas de chef, invitaban a la gente a recorrer el camino del sabor, tratando de que "compren" el concepto, la idea y no los productos. A su vez, se les enseñaba a las personas en que consistían los *Sabores Típicos*, cómo podían comparar los productos entre sí y con qué queso y vino se podía combinar cada salame. También se hicieron degustaciones en casas especialistas de fiambres a lo largo de todo el país.

La tercera consistió en publicitar en los puntos de venta, ya que es un método muy rápido para darse a conocer mediante la sobre-exhibición de productos. Para ello, Cagnoli creó góndolas como si fuesen "islas" en los supermercados que sólo contuvieran productos de la marca (Ver Anexo 10). Además se utilizaron otras estructuras vistosas como "Totems" para sobre-exhibir los productos. Esta estrategia se llevó a cabo en los principales hipermercados y puntos de venta del país, y tuvo como objetivo dar a conocer la línea de *Sabores Típicos*, apalancar la venta de salames *Secos* y desplazar como líder del segmento de Fuet al competidor establecido. Para ello, el *Fuet de Tandil* se lanzó en cajas troquelables que almacenaban 10 unidades. Las cajas que los contenían se podían abrir por las líneas troqueladas y se convertían en expositores de productos. Entonces cada vendedor que compraba una caja con diez unidades recibía un exhibidor que promocionaba el producto y la marca.

Cuando planificó la estrategia de sobre-exhibición antes del lanzamiento de la nueva categoría, Cagnoli intuyó que la competencia reaccionaría incrementando la exposición de los productos, inclusive a un número que difícilmente llegara a rotar en el corto plazo. Cagnoli, preparándose para éste movimiento adquirió la tecnología para guardar sus productos en envases ATM, que retrasarían la merma de sus productos considerablemente, permitiendo que estén más tiempo en exposición. Su competidor al crear la sobre-exposición, no llegó a vender todos los productos y tuvieron que retirarlos de las góndolas

por mal aspecto, mientras los *Sabores Típicos* se conservaban en óptimas condiciones. (Ver Anexo 10)

5.8 Resultados y posicionamiento

La categoría les ha reportado mayor utilidad de la que esperaban. Los *Sabores Típicos* han tenido un excelente resultado. En los últimos cinco años los productos se han consolidado en el mercado estableciéndose como líderes de categoría. El posicionamiento de la línea en la actualidad es el que habían deseado alcanzar antes del lanzamiento.

La consistencia de la categoría de productos es alta ya que internamente respetan un posicionamiento en cuanto al precio, estándares del producto, sabores, *packaging* y distribución. Estos mismos factores los diferencian de la cartera de salames *Secos*, que tienen un precio menor, mayor distribución y menores estándares de calidad. Gracias a esta consistencia no hubo canibalización entre las dos categorías porque apuntaron a segmentos diferentes, los conceptos de ambas categorías eran distintos y la diferencia entre los precios alta. Inclusive, la nueva línea le ha servido a Cagnoli para apalancar la venta de la categoría *Secos*: la sobre-exhibición de la marca y la estrategia promocional de la línea Super-Premium impulsaron las ventas de los productos *core* de Cagnoli. Las mayores dificultades durante el lanzamiento fueron la puesta a punto de toda la producción y los preparativos de los puntos de venta.

En cierta medida, la introducción de la línea Super-Premium contribuyó al posicionamiento de la empresa, fortaleciendo las percepciones de calidad y tradición, aunque Cagnoli ya tenía una posición totalmente establecida como empresa y era líder de categoría en los principales supermercados del país.

En la actualidad, Cagnoli está buscando diferentes canales de venta (pues planifican *co-branding* con bodegas especiales), nuevos desarrollos y productos innovadores. Continúan con el objetivo de crearle al cliente una experiencia, educando al consumidor para que aprecie y no sólo elija el producto por su superioridad sino por la sensación de gratificación que le brinda su consumo.

Universidad de San Andrés

6. CONCLUSIONES

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Conclusiones

A continuación, se presenta una síntesis de las estrategias de lanzamiento analizadas de cada empresa. La misma tiene como objetivo facilitar la articulación de los resultados y la comparación entre casos.

	Nestlé Argentina	Swift Amour Arg.	Cagnoli S.A
Investigación del mercado	Estudio Cuantitativo de ACNielsen Análisis competitivo	Estudio Cuantitativo de ACNielsen, análisis competitivo	Cuantitativa y cualitativa sobre los consumidores
Segmentación realizada	No realizaron estudios ad hoc. Definieron el segmento en base al de la competencia.	No definieron al segmento utilizando los conceptos estudiados en la teoría.	Dos segmentos: consumidores Gourmet y consumidores tradicionales con nuevas expectativas
Decisiones de Producto	Chocolate Super-Premium importado. 4 sabores y luego incorporaron 2 más.	Patés y Fiambres Gourmet. Mucha variedad. Packaging innovador y especial	Nuevo Concepto, packaging innovador Sabores nuevos para el mercado
Estrategia de marca	Marca administrada a nivel global. Extensión con sub-marca.	No hizo análisis sobre la identidad. Extensión con sub-marca.	Realizaron estudios sobre la identidad. Extensión de marca
Distribución	Cuidar la marca, estar donde están sus competidores. Algunos Super e hipermercados. Drugstores estratégicos.	Supermercados, hipermercados y almacenes seleccionados por el nivel adquisitivo de sus consumidores.	Grandes cadenas de supermercados, casas especialistas. Exhibir los nuevos productos e impulsar las ventas de los tradicionales
Promoción realizada	Educar mediante degustaciones especiales. Promoción en eventos sociales a donde asistía el segmento.	Degustaciones en puntos de venta masivos. Participación en eventos en la Sociedad Rural Argentina	Producto "Camino del Sabor". Degustaciones que creaban experiencia. Sobre-exhibición-
Nivel de Precio	Dentro de la categoría, pero por debajo de Lindt. El precio como ventaja competitiva.	Gran diferencia con las líneas regulares de Swift. Precios dentro del nivel de la categoría pero por debajo de los líderes	Más alto que sus competidores y que la línea de "Secos". El precio refuerza la idea de un producto superior.
Resultado	Aumento de ventas, aceptación del nuevo segmento	Aumento de ventas.	Aumento de ventas. Potenciaron la venta de otros productos

El presente trabajo tuvo como fin analizar las características que debían tener las estrategias de marketing para instalar -exitosamente- un nuevo producto en un segmento de más altos ingresos.

Para cumplirlo, se comenzó con una revisión teórica que estableciera un marco conceptual de los temas que iban a ser tratados. Luego, se realizaron entrevistas en profundidad a gerentes que habían estado involucrados en el lanzamiento de productos Premium de empresas de la industria alimenticia. Se visitaron puntos de ventas como hipermercados y casas especiales de *delicatessen* para analizar la distribución, exhibición y nivel de precios de las categorías de productos elegidos. Además, se consultaron bases de datos de una auditora de mercado (Tomadato) y se realizaron búsquedas en internet de artículos relacionados con el tema de la investigación.

Las conclusiones a las que se ha arribado con el trabajo demuestran que es posible desarrollar nuevos productos para penetrar segmentos de ingresos más altos manteniendo las ventas en el mercado que se atendía hasta ese momento con los productos tradicionales. Los lanzamientos presentaron grandes dificultades en consecuencia de los límites internos de las compañías y factores externos a ella, lo que ocasionó que instalar los nuevos productos en otro segmento fuera realmente un desafío. Internamente, las empresas tuvieron que modificar sus procesos productivos y diseñar nuevas estrategias dado que hasta ese momento no habían producido o vendido productos con esos estándares de calidad. Por otro lado, el segmento era distinto a los que habían apuntado, el mercado en el que iban a ingresar era nuevo para ellas y ya habían competidores instalados en él.

Al encontrarse con éstas dificultades internas a la compañía y amenazas en el nuevo mercado, ¿qué estrategias llevaron a cabo para lanzar con éxito los nuevos productos?

El punto de partida de las tres compañías analizadas fue la detección de una oportunidad en el segmento de mayores ingresos. La idea del proyecto surgió luego de descubrir una necesidad insatisfecha y/o un segmento en crecimiento.

Luego, realizaron una investigación cuantitativa sobre algunos parámetros del mercado y de la competencia para analizar la factibilidad de ingresar en ese mercado. Tanto Nestlé como Cagnoli realizaron una planificación formal para el lanzamiento. La segunda de ellas, inclusive, diseñó su estrategia teniendo en cuenta cómo podría llegar a reaccionar la competencia. Pero Swift -al no contar con una estructura de *marketing* desarrollada como

las compañías anteriormente mencionadas- no planificó una estrategia formal para la introducción del nuevo producto. Esto se opone al concepto de Bouge (2001) que remarca la importancia de la estrategia para el éxito del lanzamiento.

Las empresas, para lanzar los nuevos productos, realizaron extensiones ascendentes de marca, dos de ellas utilizando un sub-nombre. Ésta estrategia les permitió aprovechar el valor de su marca y respaldar los nuevos productos con el nombre de una empresa reconocida por su trayectoria. Pero en el caso de Nestlé y Swift, decidieron utilizar un sub-nombre que comunique los estándares del producto y lo diferencie de sus líneas regulares. Los nuevos productos apuntaban a un segmento de mayores ingresos, y la sub-marca sirvió para que éstos la identifiquen como para ellos y la diferencien de la marca *core*. Cagnoli utilizó el mismo nombre, logo y *slogan* porque determinó que la nueva línea cabía dentro de la identidad esencial de la marca y además ya estaba posicionada como Premium. Las estrategias concuerdan con los argumentos de Aaker (1996) y Kotler (2000), que argumentan que se puede utilizar la misma marca siempre que los nuevos productos respeten la identidad de la marca y sean asociables a ellas. Además, estos autores advierten que lanzar una nueva marca conlleva un costo muy alto y posibilidades de éxito muy bajas. En cambio, Ries y Trout (1989) argumentarían que las extensiones de marca realizadas implicaron arriesgar innecesariamente el posicionamiento de la marca y deberían haberse llevado a cabo.

Universidad de San Andrés

Para ingresar con éxito en la nueva categoría, el producto debió cumplir con los requisitos del segmento de altos ingresos y a su vez diferenciarse de sus competidores, pero contando con el mismo estándar de calidad. Los nuevos productos implicaron nuevas mezclas de ingredientes, altos estándares de calidad en las materias primas y procesos, presentación especial (peso neto), variedad de sabores y *packaging*. La estrategia de las empresas consistió en lanzar varios sabores para ingresar con más fuerza en la categoría, tratando de contar con los sabores que prefería el cliente (estudio cuantitativo de las ventas de la competencia), pero incluyendo opciones novedosas. El diseño de *packaging* diferenciaba la nueva línea de las tradicionales de la empresa y comunicaba ciertas especificaciones que el consumidor buscaba. Cagnoli, apalancó su estrategia -para desplazar a un competidor existente- gracias al tipo de *packaging*. Es oportuno resaltar el caso de ésta empresa, que con los nuevos productos abrió una categoría inexistente en el mercado ofreciéndole al consumidor no sólo una nueva opción sino un nuevo concepto. Para adaptar la producción

al nuevo producto, tanto Cagnoli como Swift debieron realizar importantes inversiones, principalmente en tecnología para producir los nuevos *packaging*.

La estrategia distributiva tuvo como objetivo llegar a los puntos de venta donde se encontraban sus competidores y donde realizaban las compras los consumidores objetivos. Para ello no utilizaron solamente canales de ventas exclusivos de productos *delicatessen*, sino también grandes cadenas de supermercados e hipermercados para aumentar la exposición de la marca y las ventas. Dentro de los puntos de venta, se aseguraron de estar ubicados junto a la competencia, a excepción de Cagnoli, quien se ubicó junto al resto de sus productos para impulsar sus ventas.

La promoción fue de suma importancia para dar a conocer los nuevos productos en el corto plazo. Para lograrlo, las empresas no utilizaron medios masivos, sino que se concentraron en promocionar los atributos específicos del producto en algunos puntos estratégicos de venta. Las promociones apuntaron a educar al consumidor mediante la experiencia de realizar una degustación distinta a las tradicionales. Además, se realizaron exhibiciones especiales en todo el *layout*, concentrándose en la sobre-exhibición de productos y armado especial de góndolas.

Las decisiones con respecto al precio fueron tomadas principalmente en base al nivel de precios de la categoría en la que deseaban ingresar. Tanto Nestlé Gold como las Líneas Gourmet de Swift eligieron un precio dentro de la categoría pero menor que el de referencia para hacer sus productos más atractivos frente a los competidores líderes. Cagnoli, eligió precios mayores que sus competidores, dado que algunos de sus productos no los tenía nadie y poseía un alto valor de marca. Se posicionó como líder de categoría.

Nestlé Argentina S.A., JBS Swift Argentina y Cagnoli S.A. aplicando las estrategias de marketing mencionadas, lograron establecer su línea Premium -o Gourmet- en un segmento de más altos ingresos. El hecho de haber lanzado una línea de estándares más altos no ocasionó que disminuyeran las ventas en los mercados que atendían hasta ese momento. Esto se debió a que los nuevos productos apuntaban a un segmento distinto al que tenían las empresas hasta ese momento; el precio era mucho mayor; la ocasión del consumo era diferente; la frecuencia de compra era menor; los estándares de calidad superiores; la distribución más exclusiva y, aunque se encontraran en el mismo punto de venta, la ubicación de los productos era diferente. Por las razones enunciadas, el nuevo producto no ocasionó "canibalización" con las categorías de precios más bajos de la

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

compañía. Inclusive, en una de las empresas analizadas, los nuevos productos Super-Premium impulsaron las ventas de los productos típicos.

En mi opinión, más allá del beneficio económico que le pudo haber significado el lanzamiento de la nueva línea -que representan un porcentaje pequeño en unidades pero un alto margen de rentabilidad- habría que tener en cuenta otros beneficios que impactan en el largo plazo y son difíciles de medir. Uno de ellos, es el hecho de haber ingresado a un segmento nuevo, que le da la posibilidad a la empresa de lanzar nuevas opciones para un segmento que ya aceptó la marca. Otro de los beneficios es el estiramiento del *mix* de productos, ya que una empresa disminuye sus riesgos si cuenta con varias líneas de productos que apunten a distintos segmentos. Además, el hecho de introducirse en una categoría de precios y estándares de calidad más altos, podría modificar el posicionamiento de la empresa. Las percepciones de calidad de sus clientes de otras categorías mejorarían, pudiendo impulsar las ventas y permitiéndole a la empresa tener un nivel de precios mayor. Los productos investigados son muy recientes en el mercado como para determinar con exactitud si cuentan con un alto valor de marca o han mejorado el posicionamiento de la empresa (en cuanto a prestigio y calidad). Pero no por eso, hay que desmerecer a las nuevas líneas por no liderar la categoría donde ingresaron, ya que en ellas habían marcas fuertemente posicionadas y desplazarlas representa un desafío muy grande.

Lo importante es que siempre que se lancen nuevas líneas se realice un estudio intenso del nuevo segmento y de la competencia. Luego, se establezcan los objetivos y el posicionamiento deseado. A partir de ellos, se programen qué estrategias deberá diseñar la empresa -para ingresar en el nuevo mercado- dado su posicionamiento y capacidades.

Universidad de San Andrés

7. BIBLIOGRAFÍA

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Bibliografía

- Aaker, David. *Strategic Market Managment*. John Wiley & Sons, USA. (1998)
- Aaker, David. *Managing Brand Equity*. Free press, USA. (1991)
- Aaker, David. *Building Strong Brands*. Free press, USA. (1996)
- Ballesteros Ledesma, Patricio. "El interior del negocio gourmet: el negocio de los productos Premium**".** http://www.espaciogastronomico.com.ar/news/258.html (Acceso el 15 de mayo de 2009)
- Bouge, Joe. "New Product Development and the Irish Food sector: A Qualitative Study of Activities and Processes". Irish Journal of Management, Dublin. (2001)
- Caden Leonardo. *Bases de la segmentación vincular*. Disertación, Posgrado en Comercialización, cátedra Investigación de Mercado, FCE-UBA, Buenos Aires. (1982)
- Dvoskin, Roberto. *Fundamentos de Marketing*. Granica, Buenos Aires. (2004)
- Guiltinan, Paul y Madden. *Gerencia de marketing*. Mc Graw-Hill, Bogotá. (1999). En Schnarch Kirberg, Alejandro. *Desarrollo de nuevos productos*. Mc Graw-Hill, India. (2005)
- Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar. *Metodología de la Investigación*. Mc Graw-Hill, Colombia. (1998)
- Kapferer, J. N. *The new strategic brand management*. Kogan Page, Cornwall. (2008)
- Kotler, Philip. *Dirección de Marketing*. Prentice Hall, México. (2001)
- Kotler, Philip. *Dirección de Mercadotecnia*. Prentice Hall, México. (1996)
- Kotler, Philip. *Marketing Managment*. Prentice Hall, New Jersey. (2000)

Universidad de San Andrés

- Levitt, Theodore. *El éxito en el Marketing a través de la diferenciación*. En Dolan, R. *La Esencia del Marketing-Plan de acción- vol II*. Harvad Business School Press, USA. (1995)

- Longoni, Matías. "Fiambres, el nuevo bocado de Swift". (2005) http://www.clarin.com/diario/2005/06/07/elpais/p-01901.htm (Acceso el 3 de marzo de 2009)

- Monroe, Kent. *Pricing*. Mc Graw-Hill, Nueva York. (1990)

- Oliveira, Claudio. *La marca es el negocio*. Levy Marketing Press, Buenos Aires. (2000)

- Porter, Michael. *Competitive Advantage*. Free Press, New York. (1985)

- Porter, Michael. *The competitive Advantage of Nations: With a New introduction*. Macmillan, London. (1998)

- Peciña, Jorgelina. "Sólo para amantes del buen chocolate". (2008) http://www.90mas10.com.ar/empresas/2008/09/slo-apto-para-amantes-del-buen.html (Acceso el 12 de mayo de 2009)

- Real Academia Española. *Gran diccionario de la Lengua Española*. Larousse, Barcelona. (2000)

- Ries, Al; Trout, Jack. *Positioning: The Battle for Your Mind*. Mc Graw Hill, New York. (1981)

- Ries, Al; Trout, Jack. *Posicionamiento*. Mc Graw-Hill, Madrid. (1989)

- Ries, Al; Trout, Jack. *La revolución del marketing*. Mc Graw-Hill, Bogotá. (1989)

- Schnarch Kirberg, Alejandro. *Desarrollo de nuevos productos*. Mc Graw-Hill, India. (2005)

- Serra, Roberto; Iriarte, Jorge; Le Fosse, Guillermo. *El nuevo juego de los negocios*. Grupo Editorial Norma, Buenos Aires. (2004)

Universidad de San Andrés

8. ANEXOS

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

ANEXO 1

Guía tentativa de preguntas

Previo al lanzamiento

1. ¿Cómo surgió la idea del lanzamiento del producto *premium* y de quién? Razones para realizar el estiramiento ascendente. ¿Cuál fue su objetivo del lanzamiento?

2. ¿Realizaron algún plan de lanzamiento?

3. ¿De qué modo intervino en el lanzamiento del nuevo producto?

Mercado, segmentación y demanda

1. ¿Qué investigaciones previas (mercado, competencia, share, precios, fidelidad de los consumidores) al lanzamiento realizaron?

2. ¿Cómo estudiaron al nuevo segmento objetivo (estudios cualitativos, cuantitativos, focus group)? ¿Qué conclusiones obtuvieron? ¿En qué se diferenciaba del segmento al que apuntaban con los otros productos?

3. Bases de segmentación utilizadas para el nuevo *target*: geográfica; demográficas; psicológicas; socioculturales y conductuales.

4. Criterios tenidos en cuenta al elegir el segmento: identificación; mensurabilidad; respuesta; accesibilidad; estabilidad.

5. ¿Detectaron necesidades insatisfechas en el segmento elegido? ¿Investigaron el comportamiento del consumidor con respecto a la categoría del producto (frecuencia de uso)?

6. ¿Se realizaron investigaciones de mercado que llevaran a modificar aspectos técnicos del producto o de la distribución luego de observar la reacción de los consumidores al nuevo producto?

7. Segmentación Vincular (ver gráfico)

Una vez identificado el segmento, ¿Cómo realizaron un pronóstico de la demanda? ¿Qué cuestiones tuvieron en cuenta? ¿Qué tan acertados estuvieron? ¿Cómo influyó el gasto en marketing (promoción y distribución) durante la etapa del lanzamiento en la demanda?

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

Nuevo producto Premium

1. ¿Cómo describiría usted la categoría? ¿Cómo cree que está evolucionando? ¿Qué diferencias técnicas hay entre los antiguos productos y el nuevo?

2. ¿Qué especificaciones tuvieron que tener los nuevos productos dadas las necesidades del segmento objetivo y los productos de la competencia?

3. ¿Qué define a su producto como *Premium*?

4. ¿Qué tan importantes tuvieron que ser los cambios en el proceso productivo para poder elaborar los nuevos productos?

5.¿Cómo eligieron el *packaging*?

6. ¿Cuál es la percepción de calidad del cliente en la categoría del producto? ¿Cómo cumplieron con esos estándares? ¿Cómo miden la calidad?

Territorio de la marca

1. ¿Cómo miden la lealtad de los consumidores hacia la marca? ¿qué estrategia siguieron en el lanzamiento para fidelizar consumidores? ¿Hicieron hasta el momento algún tipo de estudio para saber si cuentan con un segmento de clientes leales?

2. ¿Cuáles son las asociaciones de marca de los clientes?

3. ¿Cuáles son los valores de la marca? ¿cuál es su atributo más importante?

4. ¿Si viera la marca como una persona, cómo sería? ¿Cómo un producto? ¿Cómo un símbolo? ¿Y cómo una organización?

5. ¿Qué estrategia de marca utilizaron en el lanzamiento?

6. ¿Qué marca utilizaron y por qué? ¿Habían pensado utilizar otra marca? ¿Hicieron un análisis previo del territorio de marca?

7. ¿Cómo se tomaron las decisiones con respecto al nombre e isologo de la marca de los nuevos productos?

Universidad de San Andrés

Precio

1. ¿Qué nivel de precio eligieron para el nuevo producto? ¿Cómo llegaron a esa decisión? ¿Qué factores tuvieron en cuenta?

2. ¿Realizaron algún estudio sobre las percepciones del cliente? ¿Cuál es el grado de conocimiento de precios de los consumidores?

3. ¿Cómo estuvieron los precios con respecto a la competencia? ¿Luego del lanzamiento tuvieron que realizar alguna modificación?

Distribución y Promoción

1. ¿Cuáles fueron los canales de distribución elegidos? ¿Se utilizaron los mismos canales y distribuidores en los productos tradicionales y en los nuevos?

2. ¿Qué posición obtuvieron en el layout de los puntos de venta con respecto a los antiguos productos y a otros del mismo nivel de precio? ¿Realizaron algún tipo de promoción en los puntos de ventas?

3. ¿Podrían describir sintéticamente la campaña de promoción que decidieron aplicar y en qué momento la realizaron?

Resultados y Posicionamiento

1. ¿Cómo estaba posicionada la empresa previo al lanzamiento del producto? ¿Cómo se modificó la posición de la empresa luego del lanzamiento?

2. ¿Cuál es el posicionamiento del producto en la actualidad? ¿Se encuentra lejos del deseado?

3. ¿Quiénes son sus competidores y cómo reaccionaron al lanzamiento?

4. ¿Cuál es el grado de propensión a la marca de sus consumidores?

5. ¿Cómo definirían el resultado del lanzamiento?

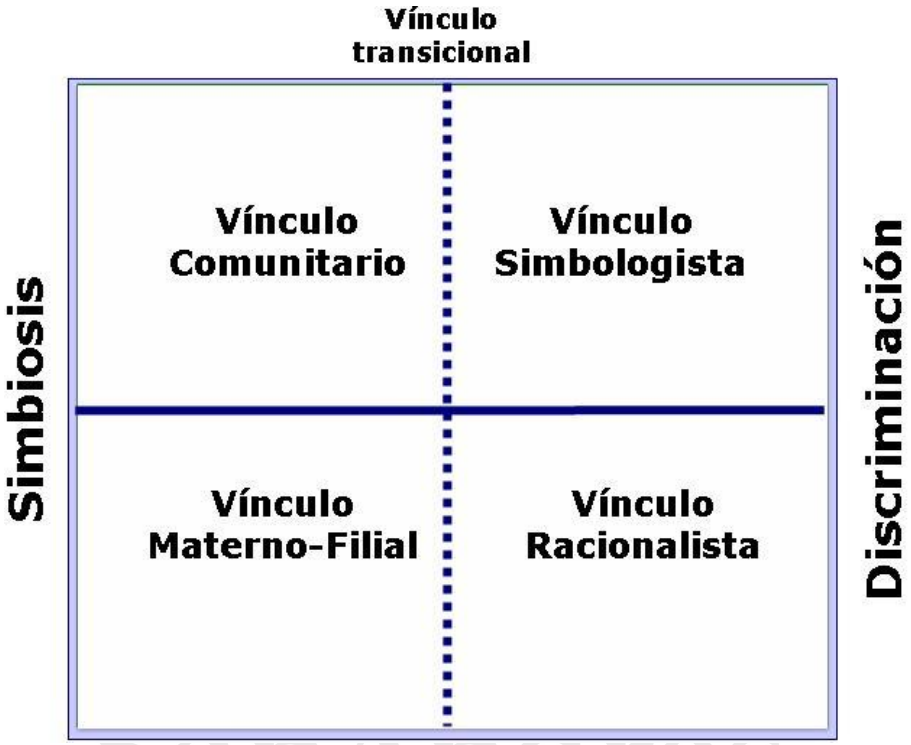
6. ¿Cuáles fueron las mayores dificultades durante el lanzamiento? ¿Y cuáles son en la actualidad?

Universidad de San Andrés

7. Si tuvieran que lanzar un nuevo producto, ¿Qué tendrían en cuenta en el diseño de la estrategia respecto de la experiencia pasada?

ANEXO 2

Matriz Segmentación Vincular

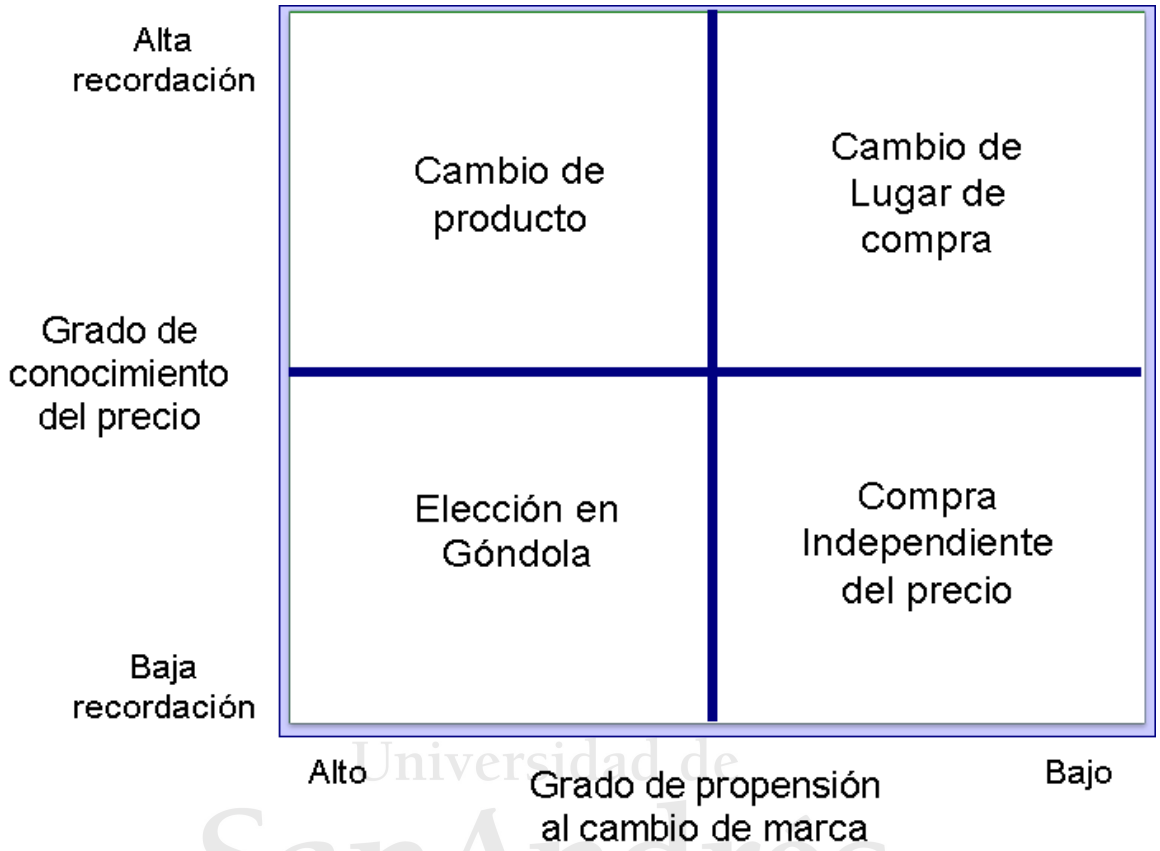


SanAndres

Fuente: Wilensky, Alberto L. *Marketing Estratégico*. Fondo de cultura económica de Argentina S.A., Buenos Aires. (1997)

ANEXO 3

Matriz Efecto Sustitución



Universidad de SanAndrés

Fuente: Serra, Roberto; Iriarte, Jorge; Le Fosse, Guillermo. *El nuevo juego de los negocios*. Grupo Editorial Norma, Buenos Aires. (2004)

ANEXO 4

Análisis de precios de la categoría patés

Evolución Precio Promedio por Cadena en pesos

Conservas de Carnes

Buenos Aires - Promedio 2005

Marca	Subcategoría	Variedad	Envase	Cont.	Unid.	CADENA	2005
Swift	Pate	de foie	Lata	90	Grs	AUCHAN	0,75
					Grs	CARREFOUR	0,68
					Grs	COTO	0,67
					Grs	DIA	0,68
					Grs	DISCO	0,85
					Grs	EKI	0,77
					Grs	JUMBO	0,72
					Grs	NORTE	0,68
					Grs	Pza.VEA	0,70
					Grs	WALMART	0,68
Swift	Picadillo	Carne	Lata	90	Grs	AUCHAN	0,75
					Grs	CARREFOUR	0,68
					Grs	COTO	0,67
					Grs	DIA	0,68
					Grs	DISCO	0,84
					Grs	EKI	0,77
					Grs	JUMBO	0,67
					Grs	NORTE	0,67
					Grs	Pza.VEA	0,70
					Grs	WALMART	0,68
La Mere Michelle	Pate		Lata	90	Grs	COTO	0,72
					Grs	JUMBO	0,69
La Mere Michelle	Picadillo	Carne	Lata	90	Grs	AUCHAN	
					Grs	CARREFOUR	
					Grs	COTO	0,72
					Grs	JUMBO	0,69
					Grs	NORTE	
					Grs	WALMART	

Universidad de San Andrés

Fuente: Auditora de Mercados *Tomadato*

ANEXO 5

Comparación del *packaging* de la línea *Nestlé Gold* con *Nestlé Classic*

- Línea *Nestlé Gold*

Fuente: www.nestle.com.ar (acceso el 15 de mayo del 2009)

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

- Línea *Tableta Nestlé Classic*

Fuente: www.nestle.com.ar (acceso el 15 de mayo del 2009)

ANEXO 6

Línea de *Patés Gourmet* de Swift

Fuente: www.nestle.com.ar (acceso el 15 de marzo del 2009)

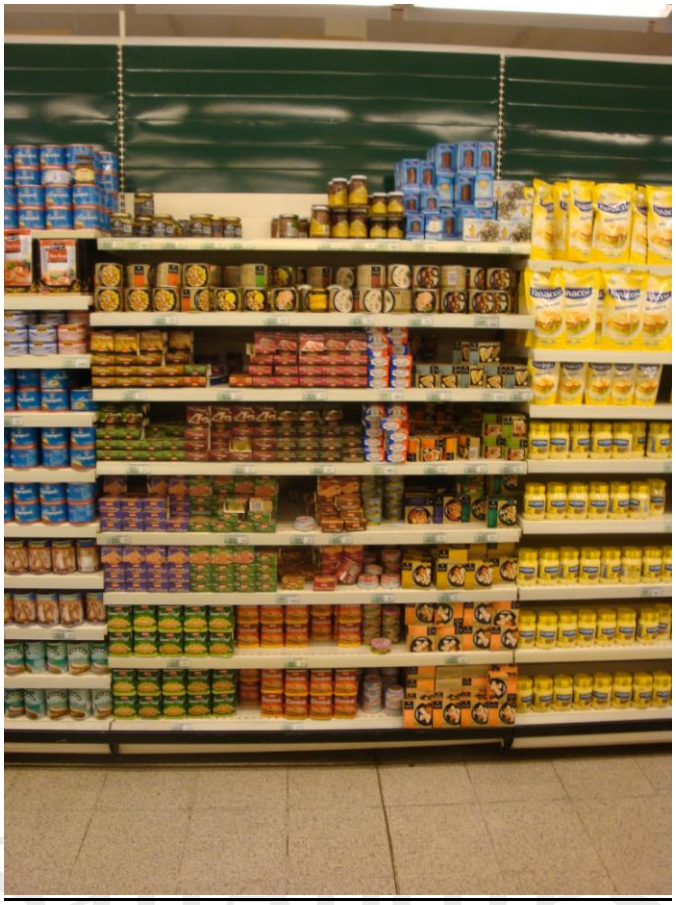
ANEXO 7

Stand de Swift en la Sociedad Rural Argentina

Fuente:http://www.rionegro.com.ar/blog/eh/?mode=viewcat&cat_id=16&pageno=25&limit=5&PHPSESSID=0b0889f77c3. (acceso el 15 de marzo del 2009)

ANEXO 8

Ubicación en góndolas



Fuente: Fotos tomadas en la sucursal *Unicenter* del hipermercado *Jumbo* el día 25 de mayo de 2009

ANEXO 9

Sabores Típicos

Fuente: Folleto del producto "Camino del Sabor".

ANEXO 10

Exhibición de Cagnoli en "Islotes"

Fuente: Fotos tomadas en la sucursal *Unicenter* del hipermercado *Jumbo* el día 25 de mayo de 2009

SanAndrés

Exhibición de Cagnoli en “Islotes”

Fuente: Fotos tomadas en la sucursal *Unicenter* del hipermercado *Jumbo* el día 25 de mayo de 2009

Universidad de SanAndrés