

El posicionamiento de las marcas en la crisis argentina
El mercado de galletitas

Roberto Serra
Universidad de San Andrés
serra@udesa.edu.ar

Roberto Dvoskin
Universidad de San Andrés
dvoskin@udesa.edu.ar

con la contribución de
Matías Mercado
Victoria Mostajo
Ignacio Racca

Junio 2003

Abstract

Ante cambios fuertes en el entorno, las organizaciones suelen tomar decisiones drásticas y con una visión a corto plazo que terminan por perjudicar el posicionamiento de sus marcas. Partiendo de este enfoque analizaremos un caso interesante dentro de la cambiante economía Argentina, como es el sector de las galletitas. A través de un riguroso análisis basado en encuestas, focus groups, entrevistas y recopilaciones de información, veremos qué circunstancias y decisiones fueron generando un cambio en la percepción de ciertas marcas por parte de los consumidores y de qué manera esto tiene consecuencias en los distintos negocios. Nos valdremos también para el análisis, de algunos elementos de la Teoría del Caos para entender la complejidad y así interpretar mejor ciertas decisiones.

Introducción

En la Argentina presenciamos recientemente dos puntos de bifurcación muy marcados que abarcaron a todos los sectores de la economía; primero el *corralito* y después la devaluación.

Después de la devaluación y la pesificación entramos en lo que Andy Grove llama el *valle de la muerte* (Grove, 1999) o lo que en lenguaje de Teoría del Caos sería la formación de un *vórtice* (Briggs y Peat, 1999), una especie de gran remolino, muy desestructurado, que desemboca en un nuevo orden, un nuevo punto de bifurcación. En cada punto de bifurcación se puede crecer o caer. Para crecer se necesitan nuevas herramientas, de un nivel de complejidad muy superior a las herramientas existentes antes de la aparición de éste. Es decir, nunca podremos superar estas crisis mientras las manejemos con herramientas del mismo nivel de complejidad anterior.

El nuevo gran punto de bifurcación en la Argentina es el gobierno que surgió después de las recientes elecciones. Si comenzamos a crecer o no estará íntimamente relacionado con la estrategia elegida por este nuevo gobierno. Estas primeras semanas son claves para el éxito debido a la alta sensibilidad a las condiciones iniciales como bien lo define el *efecto mariposa* (Lorenz, 1999). Hoy en las organizaciones se vuelve indispensable manejar el presente a la vez que imaginamos el futuro de forma tal de crear las condiciones para que la empresa tenga una fuerte imagen mental del futuro que se quiere lograr.

En el escenario de la crisis del último año en la Argentina, analizaremos las decisiones de las empresas del sector, comparando sus decisiones y posicionamiento antes y después de la devaluación y pesificación asimétrica.

Hipótesis

En condiciones de recesión y crisis muchas empresas toman decisiones de corto plazo sin pensar en las consecuencias futuras, destruyendo el posicionamiento de sus marcas.

Marco Teórico

Los elementos básicos utilizados en las siguientes investigaciones son tomados de Teoría del Caos, Dinámica de Sistemas, Estrategia y Marketing.

La Teoría del Caos y la Teoría de la Complejidad

Como vimos en la introducción, el concepto de *punto de bifurcación* es esencial para entender la complejidad de una crisis y las posibilidades que existen para salir de esta.

“Un punto de bifurcación constituye un umbral de estabilidad en el que la estructura disipativa puede derrumbarse, o bien trascender hacia uno o varios nuevos estados de orden. Lo que suceda en este punto crítico dependerá de la historia previa del sistema. Según el camino que haya tomado para llegar al punto de inestabilidad, seguirá uno u otro de los ramales accesibles tras éste.” (Capra, 1998)

En el punto de bifurcación, el sistema muestra una muy alta sensibilidad a las condiciones de ese momento en el entorno. Este es el llamado *efecto mariposa*, “el aleteo de una mariposa en Brasil puede generar un tornado en Texas”, es decir, existe una extraordinaria sensibilidad a las condiciones iniciales. (Lorenz, 1999)

El punto de bifurcación puede tomarse como momento cero, es decir, puede ser considerado como condición inicial, donde el efecto mariposa muestra su gran poder de amplificación. Lo interesante de los puntos de bifurcación es que se producen por **perturbaciones**, que pueden provenir del entorno, pero también pueden ser generadas por la propia organización, por ejemplo, al lanzar un nuevo negocio.

¿Cómo imaginamos el futuro? Si no podemos ver del otro lado del *valle de la muerte* con claridad - fundamental para elegir el camino correcto después de un punto de bifurcación-, la confusión nos llevará a fracasar. Pero si no comprendemos la complejidad, no podemos tener claridad y por lo tanto tomamos decisiones por los hechos, por los síntomas, por lo aparente, pero sin la suficiente reflexión.

Al tomar cualquier decisión nos encontramos frente a múltiples atractores: objetivos disímiles, personas con distintos intereses, actividades placenteras vs. actividades necesarias, etc. De qué tan claro tengamos cual es la visión dependerá que realicemos la elección acertada (Serra, Iriarte, Le Fosse, 2000).

Esta idea de claridad en la visión es muy importante: puede lograrse manteniendo un atractor básico: la **visión enfocada**. El principal problema que surge, es que a menudo múltiples atractores (nuestros jefes, los clientes, los accionistas, las ventas, la participación en el mercado, los competidores, la situación económica, etc.) fragmentan nuestro pensamiento y no siempre es posible orientarlos hacia la visión enfocada. Un *atractor extraño* se define según la Teoría del Caos “cuando un sistema es atraído en forma radial, no lineal, hacia un punto, lo que produce trayectorias aperiódicas e irregulares en los objetos que caen dentro de su horizonte de influencia” (Monroy Olivares, 1997). Los atractores pueden desaparecer o intercambiarse y nuevos atractores pueden aparecer súbitamente, lo que generalmente ocurre en momentos de confusión y en los puntos de bifurcación (Capra, 1998).

Posicionamiento

Ries y Trout (1982), lo definen desde el punto de vista de la demanda como *el lugar que se quiere ocupar en la mente de los consumidores*. Dicen también: “El posicionamiento es un sistema organizado para encontrar ventanas en la mente. (...) Se basa en el concepto de que la comunicación sólo puede tener lugar en el tiempo adecuado y bajo circunstancias propicias. (...) La mejor manera de penetrar en la mente del otro es ser el primero en llegar”.

En cambio, M. Porter (1998) define el posicionamiento como la elección que tiene la empresa para la construcción de una única y válida posición, considerando un sistema de actividades diferentes. Es elegir qué hacer y qué no hacer, en qué mercados entrar y en cuáles no. No se puede hacer todo a la vez, abarcar todos los mercados, todos los segmentos y todos los posicionamientos simultáneamente, sino que la estrategia implica elección de un camino, dejando atrás otras opciones.

A. Semprini (1992) explica que la identidad de la marca se construye de forma progresiva en el tiempo y va formando su estructura poco a poco gracias a la acumulación de signos y mensajes. La identidad acumulada a lo largo del tiempo es un patrimonio muy preciado para la marca. Un cambio demasiado brusco en el discurso de una marca, o en la forma de enunciarlo, puede traer graves consecuencias, como confundir o desorientar al público.

El nuevo concepto que planteamos de posicionamiento, consiste en lograr un lugar en la mente de los jugadores o de los actores clave. Es mucho más complejo que lograr un lugar en la mente del consumidor, ya que tenemos que entender quiénes son los jugadores más importantes de acuerdo con el ciclo de vida del negocio que estemos atravesando (Serra, Iriarte y Le Fosse, 2000).

La base para lograr el posicionamiento es definir un grupo muy reducido de impulsores o *drivers* de posicionamiento. Los impulsores deben ser percibidos por los jugadores clave como representativos de la imagen de la marca y sus productos o servicios y deben ser transmitidos permanentemente por la organización en todas sus comunicaciones internas o externas. El posicionamiento muchas veces se logra por un efecto gota a gota, aunque la alta sensibilidad a las condiciones iniciales (efecto mariposa), es la base para el posicionamiento en el futuro.

No es este un concepto de marketing ni de estrategia, sino que es un concepto clave que debe estar unido a la visión y ser formado por la mayor parte de los miembros de la organización. Si sólo es tratado a nivel de marketing, el resto de la organización no se involucra y no le da importancia por lo que es muy fácil que se destruya su valor –atractores extraños-. “Las principales barreras al posicionamiento son internas” (Serra, Iriarte y Le Fosse, 2000). La falta de involucramiento de la gente dentro de la organización en relación con el posicionamiento es la principal forma de destrucción de marcas.

Marca y Territorio de Marca

Veamos qué sucede con el concepto de marca y su territorio y como es posible extender el uso de una marca hacia otros productos o negocios. Kapferer (1997) sostiene que la estrategia marcaria consiste en transformar la categoría de producto. Las marcas son una consecuencia directa de la estrategia de segmentación de mercado y diferenciación del producto y una marca es también una visión a largo plazo.

Las marcas deberían tener su propio lugar dentro de la categoría de producto. Especificar la visión de las marcas implica definir claramente que queremos que la marca sea en el futuro. Pero este futuro estará condicionado por la historia de la marca en la mente de los

consumidores, es decir el **territorio posible** donde se puede mover la marca para tener éxito en el futuro.

Semprini (1995) define a la marca como el halo de significación que envuelve a un producto. Su identidad crea un mundo posible en el se que circunscriben los valores que forman la filosofía de la marca y los elementos que contribuyen a que ésta exista.

Aaker habla de los conceptos de Identidad Esencial e Identidad Extendida (Aaker, 1996). La **identidad esencial** es el elemento central para el éxito y significado de la marca, es la parte que más probablemente se mantenga constante a lo largo de la vida de la marca. En cambio, la **identidad extendida** aporta completitud y textura a la marca, y marca el límite de hasta donde la marca puede extenderse sin afectarse.

Para poder determinar el territorio de la marca deben realizarse investigaciones que ayuden a establecer las identidades esencial y extendida percibidas.

Metodología

Estrategia de Investigación

Conducimos una investigación sobre el sector industrial “galletitas” analizando tanto a las empresas (metodología elegida: entrevistas en profundidad) como a los consumidores finales (metodología elegida: focus group) junto a una investigación cuantitativa basada en 200 casos de la **generación Y segmento ABC1**.

Población de estudio

- Tres grandes empresas del sector: Arcor, Kraft Terrabusi y Danone Bagley.
- Segmento nivel socioeconómico ABC1C2 de la generación Y (18/25 años) y generación Z (8/13 años) en Buenos Aires y su área de influencia hasta 40 Km.

Muestra

- 100% de las tres grandes empresas.
- Focus group en la generación Y y Z.
- Estudio cuantitativo no probabilístico de 200 casos con un cuestionario con preguntas cerradas en la generación Y.
- Estudio cuantitativo no probabilístico de 200 casos de evocación espontánea de marcas para determinar el **Top of Mind**¹.

¹ La marca que primero le viene a la mente a un consumidor, también se conoce como primera mención

Análisis de los datos

Descripción del Mercado

En 1999 la producción Argentina de galletitas alcanzó las 315 mil toneladas, por un valor de US\$ 1.100 millones y demandó aproximadamente el 8% del consumo doméstico de harina. Es una industria de alto valor agregado que registró importantes inversiones en los últimos años y que ha presentado gran dinamismo, aumentando su producción en 120% en el período 1990/99.

Las galletitas pueden dividirse en dos grandes clases:

- las dulces, que representan el 55% del total producido,
- las *crackers* o saladas, que representan el 45% restante.

Entre los distintos rubros de la industria de la molinería, el de las galletitas es el que presenta menor dependencia de la cotización de la harina debido a la mayor importancia del costo del *packaging*, de las inversiones en publicidad y del desarrollo de nuevos productos en la actividad.

El consumo nacional de galletitas es de aproximadamente 8 Kg./hab./año y se registra un leve incremento del mismo entre los meses de marzo y septiembre. El 35% del volumen consumido corresponde a *crackers*, de agua y *snacks*, 35% a dulces secas, 15% a dulces rellenas y obleas y 15% a *crackers* con cereal. Las clases media y alta prefieren las galletitas dulces rellenas y dulces secas, de alto valor agregado y elevados precios. El segmento de menor poder adquisitivo se orienta hacia las dulces secas y *crackers* de marcas poco reconocidas y de precios más accesibles. Los supermercados concentran la mayor proporción de galletitas con menor valor agregado, mientras que las más especializadas se distribuyen fundamentalmente en comercios tradicionales y kioscos.

Las principales empresas productoras de galletitas en Argentina, agregadas por conglomerados, son:

- Arcor-LIA
- Danone-Bagley
- Terrabusi-Mayco
- Capri-Canale
- Granix

Las cinco primeras empresas poseen una capacidad instalada de producción superior a las 430 mil toneladas. Las tres primeras firmas suman aproximadamente el 80% de las ventas. Un dato interesante a considerar es que todas las cadenas de supermercados cuentan con marcas propias, tanto de galletitas dulces como saladas, lo que aumenta la competencia por el espacio en las góndolas. Más del 50% de las plantas productoras de galletitas se localizan en la Capital Federal y el Gran Buenos Aires, cerca de los grandes centros de consumo. LIA y Bagley tienen plantas en Córdoba, Catamarca y San Luis respectivamente. A su vez, todas las provincias cuentan con fábricas de galletitas artesanales para el consumo local.

La industria de galletitas se encuentra en plena consolidación y racionalización en todo el mundo, mediante la instrumentación de fusiones, adquisiciones y *joint ventures* entre empresas. En el Mercosur, las grandes firmas internacionales han realizado alianzas de distribución, generalmente integradas por una empresa de pastas en un país y una de galletitas en el otro.

En Argentina, los principales movimientos empresariales dentro de la industria en los últimos años fueron los siguientes:

- En 1994, Nabisco compró el 70% del paquete accionario de Terrabusi, por un monto de US\$ 260 millones y adquirió Vizzolini Hnos., con sus dos plantas y el molino harinero. Luego, en 1996, adquirió el 100% de Mayco Capri, por un monto de US\$ 35 millones.
- En 1999 Nabisco realizó un importante proceso de ajuste en Argentina, cerrando 4 de sus 6 plantas y reinstalándolas en Brasil. De esta manera se concentró en sus plantas de Tres Arroyos y de General Pacheco. También en ese año compró Canale de Argentina, por un valor aproximado de US\$ 80 millones.
- En 1994 el grupo Danone, adquirió el 50% del paquete accionario de Bagley por US\$ 240 millones.
- En 1995, Arcor se lanzó al mercado de galletitas inaugurando una planta en Buenos Aires con una capacidad de 200 toneladas diarias, en la que invirtió US\$ 40 millones para elaborar productos con la marca Águila Saint. En 1997 compró LIA en alrededor US\$ 90 millones, ubicándose como una de las primeras industrias nacionales de galletitas.

La reciente crisis que afectó al país trajo como consecuencia que las principales productoras de galletitas redefinieran su negocio. Los costos de las materias primas subieron debido a la inflación, el poder adquisitivo de los consumidores disminuyó y los canales de distribución sufrieron importantes cambios.

Arcor, por un lado, empresa relativamente nueva en el sector, se posicionó en este mercado por precio desde el comienzo. Respaldada por su core competence (una habilidad para distribuir en forma eficiente en todo el país en los diferentes canales), ganando lugar en el interior del país y lanzando productos muy similares a los de la competencia (estrategia *me too*) llegó a tener el 22% del mercado nacional hacia fines del 2001. Luego de la devaluación, la suba de precios de los insumos provocó un aumento en los precios y este hizo que perdiera en parte su posicionamiento basado en precios mas bajos que Bagley y Kraft Terrabussi, al acercarse mucho o casi igualar el precio de estos y por ende su cuota de mercado, la que está logrando recuperar en base a la reducción del gramaje de los paquetes y al refuerzo de la imagen de la marca paraguas. También está recuperando su posicionamiento en función del aumento de precios de los competidores.

Bagley y Kraft Terrabusi, por su lado, también adoptaron medidas de reducción de cantidad de producto por paquete para mantenerse competitivos. Bagley además reformuló algunas galletitas y buscó reunir sus principales marcas bajo algunas marcas fuertes que actúan como nuevas marcas paraguas, buscando ahorrar costos de comunicación. La idea de Bagley (Danone) fue reducir el presupuesto de comunicación por la crisis y así tratar de concentrar el presupuesto reducido en pocas marcas para poder tener mayor fuerza.

Terrabusi mantuvo sus marcas tradicionales fuertes e invirtió bastante en el posicionamiento de Club Social (, el nuevo boom dentro de las galletitas saladas que viene en un formato adecuado para la situación económica general de los consumidores. Ambas empresas se mantuvieron dentro de los supermercados, mientras que Arcor -tradicionalmente enfocada a almacenes, autoservicios y kioscos- está tratando insertarse con más fuerza en este canal.

Análisis de los principales resultados

En este primer estudio realizamos una encuesta del tipo *top of mind* con evocación espontánea. Una primer mirada, nos permite afirmar que la cantidad de marcas de galletitas dulces en el mercado argentino es muy grande ya que los consumidores recordaron 47 marcas como *top of mind*.

Los resultados a considerar en este caso fueron los siguientes: Sonrisas se ubicó primero con un 71%, Oreo se ubicó segunda, Melba tercera, Panchitas se ubicó cuarta con 38%, Merengadas quinta con un 35%, Rumba séptima con un 22%, y Opera décima con un 15%. Le siguen otras galletitas importantes para el estudio como Amor y Mellizas con 8.5% y 4.5% respectivamente.

En cuanto a las galletitas saladas, Criollitas es top of mind con el 66%, segunda Club Social con el 53%, sexta Cerealitas con el 38%, séptima Traviata con el 36%. Los consumidores recordaron 29 marcas top of mind. (Ver en el anexo Top Of Mind)

En el caso de Sonrisas, debemos considerar que se trata de una marca con mucha historia, que siempre fue una galletita rellena con mermelada de frambuesa (identidad esencial). El 85% de los encuestados así lo confirmó. Luego, a principios del año 2001, Bagley decidió extender la marca Sonrisas hacia galletitas con el mismo formato pero rellenas con lima-limón, uva y otros sabores. A su vez lanzó en ese momento una barrita de cereal con la marca Sonrisas. Los resultados de estos nuevos productos no fueron buenos y decidieron eliminarlos y lanzar el nuevo sabor multifruta, así como la supresión de la barrita de cereal. “Crear sabores es una manera común de intentar captar cuota de mercado. Más sabores, mayor cuota. Suena bien, pero no funciona” (Ries & Trout, 1993). A partir de ese momento deciden realizar una nueva extensión de línea lanzando las Sonrisas Pícaras, una galletita sin relleno glaseada.

Bagley también posee una galletita llamada Panchita, ubicada en el cuarto lugar del top of mind con un 38%. El consumidor define a Panchitas como una galletita de chocolate o de vainilla rellena con crema. En el año 2002, a partir de la devaluación y la acentuación de la crisis, la empresa decide ir eliminando la marca Panchitas y reemplazarla por la marca Sonrisas, que abarca galletitas rellenas con mermelada de frambuesa y de multifruta, así como de chocolate o vainilla rellena con crema, manteniendo las ya mencionadas Sonrisas Pícaras. Actualmente, el 83% de la gente considera a Sonrisas como una galletita rellena sabor a frambuesa, un 34% rellena con distintas mermeladas, sólo un 5% de vainilla rellena con crema, un 4% de chocolate rellena con crema, y un 2.6% sin relleno glaseada.

Es posible que la nueva extensión perjudique a Sonrisas forzando a la marca a salir de su territorio (el de rellena con mermeladas) y desenfocándola de la imagen que perciben los consumidores. “Cuando el nombre de una marca se agrega simplemente para brindar reconocimiento, credibilidad y asociación de calidad, hay generalmente un riesgo sustancial de que inclusive las marcas que son inicialmente exitosas se vuelvan vulnerables a la competencia.(...) La extensión debe caber en la marca. El consumidor necesita sentirse cómodo con el concepto de la marca extendida. Si la relación planteada es pobre, las asociaciones deseadas no serán transferidas y van a distraer o hasta generar el ridículo” (Aaker, 1991).

El territorio de Panchitas se define como una galletita de chocolate rellena con crema que se podría extender a vainilla rellena con crema; al cambiar su nombre por el de Sonrisas destruye su posicionamiento y con ello el valor de su marca.

Es importante considerar que Sonrisas es la galletita más consumida habitualmente según la encuesta, con un 41%, y con un índice de 87% de gente que la probó. Por su lado, Panchitas

tiene 79% y 35% respectivamente. Esta última, junto con Rumba (también de Bagley), son las principales competidoras de dos marcas fuertes de Kraft como son Oreo y Melba.

Recientemente se pudo observar que Bagley llevó a cabo una estrategia similar con su marca tradicional Opera que está vista como un genérico de oblea. Cuando los consumidores piensan en oblea, piensan en Opera, y cuando piensan en Opera, piensan en oblea. Esto está claramente evidenciado por la encuesta que registra un 95% de consumidores que asocian a Opera con una oblea rellena con crema. En el 2003, la empresa decide tomar a Opera como una marca para línea de producto agrupando cuatro marcas tradicionales muy distintas (Mellizas, Rumba, Merengadas, Opera oblea). Nuevamente, se destruye una marca con un territorio bien establecido y se la coloca fuera de su identidad extendida. Asimismo, se distorsionan marcas muy bien posicionadas como Merengadas (quinta en el *top of mind*) y Rumba (séptima en el *top of mind*), desplazándolas hacia una marca peor ubicada, dado que Opera está en el puesto 10 del *top of mind*. Opera, si bien es una galletita muy recordada y conocida tiene una aceptación entre los consumidores menor a la de Rumba.

Criollitas es una de las marcas de galletitas saladas más tradicionales de Argentina. Está rankeada primera en el *top of mind* con un 66% y es la que posee el mayor índice de prueba entre las galletitas saladas. Se ha posicionado históricamente como la galletita de agua clásica. Posee una identidad esencial de galletita de agua rectangular chica y prácticamente este territorio está muy limitado. Pero frente al contexto de crisis, ha entrado en un proceso de extensión de línea hacia galletitas de distintos tipos: lacteadas, más grandes, sin sal y una galletita completamente distinta de varios cereales con un packaging totalmente diferente, rompiendo con el concepto tradicional.

Criollitas con este enfoque -sacar galletitas de cereal- apunta a competir con el líder en galletitas de cereal que es Cerealitas. Ésta es una galletita muy enfocada, con un *top of mind* del 38%, un porcentaje de prueba del 80% y un consumo del 54% que es inclusive superior al de Criollitas. Por ello consideramos que es un error salir a competir contra Cerealitas, una lucha que nunca podrá ganar en el mercado de galletitas de cereal. La investigación muestra que el 88% de las personas dice que Criollitas es una galletita de agua.

La identidad esencial de Criollitas está definida por los consumidores como una galletita chica de agua... pero ahora Criollitas puede ser muchas cosas a la vez. Este es un típico caso de destrucción de posicionamiento y marca, saliendo del territorio característico de la marca. El posicionamiento que se logró gota a gota a través del tiempo puede destruirse muy rápido.

Traviata es un nombre genérico de galletita sandwich con un 36% en el *top of mind* de los consumidores. Antiguamente el packaging y la comunicación se enfocaban en una posición que la reforzaba como sinónimo de sandwich. Gradualmente, estas variables fueron perdiendo el foco original con el objetivo de ampliar el mercado. El concepto a transmitir pasó a ser más general, ampliándose como una galletita para untar, para comer sola y para sandwich. Además, se decidió lanzar una Traviata Mate, en otro packaging que apunta a competir directamente con 9 de Oro.

9 de Oro es el líder en el concepto de bizcocho para mate y en galletitas saladas posee un 15% en el *top of mind*. Este es otro caso de extensión de línea claramente perjudicial para el posicionamiento tradicional de la marca.

Ante estos cambios en el posicionamiento de las marcas está en las empresas aprovechar los espacios que se van generando para aumentar la cuota de mercado y el lugar en la mente de los jugadores clave. Un ejemplo de esto se puede apreciar con la marca Serranas, galletita de agua que mantiene su propuesta de galletita sándwich y que puede aprovechar el espacio que está dejando Traviata con su nueva imagen.

Pero por otro lado, vemos ejemplos de empresas que, frente a la crisis, desarrollaron estrategias exitosas para sus productos, siguiendo una visión a largo plazo de sus marcas y cuidando su posicionamiento.

Una empresa que supo darse cuenta a tiempo de la importancia del posicionamiento de sus productos fue Kraft. Después de haber realizado una mala jugada retirando lentamente del mercado la marca Terrabusi y sustituyéndola por una marca desconocida para el consumidor argentino como lo es Nabisco, advirtió que el peso que tenía la marca original era significativamente mayor a la nueva. Vale destacar que frente a la crisis y la devaluación surgió una tendencia hacia el “compre argentino” que fortaleció a las marcas tradicionales argentinas. Considerando esto decidió darle mayor protagonismo a la marca paraguas, reflejado en los nuevos diseños de los paquetes.

Melba nos muestra el peso que tiene una marca de galletitas tradicional (tercera en Top of Mind) y el vínculo con el consumidor generado por años de comunicación efectiva y presencia en el mercado. Con la inserción de Oreó en el mercado local, Kraft consideró que ésta sustituiría a Melba (galletita con características similares) y así fue como la abandonaron dejando de hacer esfuerzos de comunicación. Pese a ello, Melba sigue siendo una de las galletitas con más presencia en el mercado.

Kraft llevó a cabo una estrategia invasiva para insertar la marca Oreó en el mercado argentino, invirtiendo mucho en publicidad. En poco tiempo Oreó pasó a ser una de las marcas más recordadas por los consumidores (segunda en Top of Mind), especialmente los de la generación Z, como se puede observar en un Focus Group y en el estudio cuantitativo llevado a la matriz *probó/consume*. Una estrategia similar llevaron a cabo con Club Social, una de las galletitas mejor posicionadas en la categoría saladas y crackers (segunda en Top of Mind). Esto se logró gracias a una importante inversión en dólares post-devaluación que mantuvo la fuerte publicidad inclusive luego de obtener un alto nivel de ventas.

Conclusiones

Partiendo de la hipótesis original: *En condiciones de recesión y crisis muchas empresas toman decisiones de corto plazo sin pensar en las consecuencias futuras, destruyendo el posicionamiento de sus marcas*, y luego del análisis de los datos obtenidos en las investigaciones, podemos concluir que en los casos estudiados empresas multinacionales de envergadura toman decisiones de corto plazo que destruyen el posicionamiento de sus marcas.

Sin aspiraciones una organización termina en la búsqueda de la supervivencia o desgastando recursos, destruyendo su valor futuro. El problema es que muchas veces tenemos aspiraciones que, por falta de tiempo y por perspectiva de corto o cortísimo plazo, se transforman en desesperación. Esta desesperación se traduce en acciones meramente operativas, presiones sin ninguna orientación estratégica. Y esto es lo que estamos viendo en muchas empresas argentinas en la situación actual post-devaluación. Muchísimas empresas están tomando acciones pensando en cómo sobrevivir pero sin pensar en el futuro. En las entrevistas realizadas, gerentes de empresas líderes expresan frases como estas:

- “Con la crisis actual, es ofensivo tener productos premium”
- “Aunque a mi empresa le vaya bien, tendremos que sacar gente porque la competencia lo está haciendo”
- “No podemos perder debemos subir los precios en función de la devaluación”
- “Sólo se vende por precio”
- “Tenemos que eliminar marcas y extender líneas de productos existentes para optimizar el presupuesto de publicidad” -Bagley Danone

Si tomamos como ejemplo la última frase, nos damos cuenta de que decisiones pensando en la crisis, sin pensar en una clara visión enfocada, pueden destruir marcas líderes con muchos años en el mercado, ya sea por haberlas eliminado o, por el contrario, por haberlas extendido tanto que pierden su posicionamiento. Se las hace jugar en un nuevo territorio que no es el definido por la percepción de los consumidores, sino el definido por la misma empresa, con el gran riesgo de destruir el posicionamiento logrado a lo largo del tiempo.

En el caso de Kraft, el posicionamiento de las marcas ha sido muy cuidado incluso en la época de crisis, y son totalmente conscientes de que, por ejemplo, Express es, para el consumidor, una galletita de agua grande, y nunca cambiaron su formato; cuando quisieron sacar una galletita chica de agua, crearon otra marca, Desayuno. Con los nuevos lanzamientos también están respetando el territorio de las marcas, por ejemplo el caso de Lincoln, bañada con chocolate. Kraft desarrolló una estructura por marcas para respetar el posicionamiento de cada una; Terrabusi (todas las marcas tradicionales), Canale, Oreo, Tarkinas, Club Social, estas tres últimas como marcas globales.

Entender la Complejidad

En un mundo altamente complejo como el de hoy, ya no existe la linealidad. Las organizaciones son sistemas no lineales, dinámicos y complejos, y todo el entorno que las rodea también es un sistema altamente complejo, dinámico y no lineal. Cuando estamos dirigiendo una organización o simplemente estamos participando en ella debemos comprender la complejidad, el dinamismo y la no-linealidad. Esto nos lleva a la necesidad de un profundo cambio en los modelos mentales de los integrantes de la organización para lograr la visión enfocada y los objetivos estratégicos deseados.

Si sólo percibimos la punta del iceberg: los hechos, reaccionamos y actuamos en función de estos (Anderson & Jonson, 1997). Pero entender la estructura sistémica nos permitirá entender las posibles consecuencias de una decisión. Llegar a las **estructuras** es llegar a la esencia, al fondo del sistema, donde vemos la relación entre las variables que están actuando y donde podemos analizar la interdependencia de esas variables y los efectos que se producen de su interrelación.

Pensar en **estructuras** es pensar en relaciones, en lo simple y lo complejo, en el todo y las partes al mismo tiempo. Es cambiar la forma de entender los fenómenos de la vida y de la naturaleza.

Una crisis es un gran punto de bifurcación, donde hay dos posibles caminos: crecer o morir. Si no tengo claridad, es muy posible que la confusión me lleve a tomar decisiones pensando en la crisis, en la situación del momento. Esto implica tener múltiples atractores, y no haber podido aprovechar todas las oportunidades que presenta la crisis en su punto de bifurcación. De todas formas todavía existe la posibilidad de generar un nuevo punto de bifurcación y formar una visión con claridad para tratar de reposicionar los productos lo más rápido posible.

En la investigación surge claramente vemos la falta de importancia que se le da al concepto de Posicionamiento y a los conceptos estratégicos más importantes para el manejo de una organización, tarea extremadamente compleja.

La estrategia de marketing no se puede decidir independientemente de la estrategia del negocio ni tampoco se puede decidir en forma global. Debe entenderse el entorno, el momento y el terreno para tomar en forma integral las decisiones pensando siempre en sus consecuencias hacia el futuro.

Tabla 1: Identidad de marca de las galletitas saladas (snacks y crackers), según la clasificación de Aaker expuesta en el marco teórico.

Marca	Core	Extended
Criollitas (Bagley)	Galletita rectangular, chica, de agua	Galletita rectangular, chica, de agua, light
Express (Bagley)	Galletita cuadrada, grande, de agua	Galletita cuadrada, grande, de agua, light
Traviata (Bagley)	Galletita sándwich	
Cerealitas (Kraft)	Galletita de cereales	Galletita de distintos cereales
9 de Oro (Molino Cañuelas)	Biscocho de grasa para mate	Biscocho para mate

Tabla 2: Identidad de marca de las galletitas dulces, según la clasificación de Aaker expuesta en el marco teórico.

Marca	Core	Extended
Sonrisas (Bagley)	Galletita rellena con mermelada de frambuesa	Galletita rellena con mermelada
Panchitas (Bagley)	Galletita de chocolate rellena con crema	
Merengadas (Bagley)	Galletita de vainilla con crema merengada	Producto con crema merengada
Rumba (Bagley)	Galletita de chocolate rellena con crema	
Opera (Bagley)	Oblea de vainilla rellena con crema de vainilla	Oblea de diversos gustos rellena con crema
Melba (Kraft)	Galletita grande y redonda de chocolate rellena con crema	
Oreo (Kraft)	Galletita de chocolate oscuro rellena con crema	Chocolate oscuro con crema

Anexo 1 Resultados del cuestionario cuantitativo de galletitas

(1) Cuáles de las siguientes galletitas probó?/consume?*

*La respuesta se encuentra en la matriz probó/consume del anexo 2

	%	M%	F%
(2) Quién compra las galletitas?			
Yo siempre	14,1%	30,8%	69,2%
Otros siempre	34,0%	67,2%	32,8%
Yo a veces	51,8%	48,4%	51,6%
(3) La Traviata es para...			
Sandwich	54,5%	53,5%	46,5%
Comer Sola	36,1%	47,7%	52,3%
Mate	25,1%	56,5%	43,5%
Untar	58,1%	51,4%	48,6%
NS/NC	4,2%	57,1%	42,9%
(4) Criollitas es una marca de galletitas...			
De agua	88,5%	50,0%	50,0%
De cereales	13,6%	69,2%	30,8%
Rellenas	0,5%	0,0%	0,0%
NS/NC	2,1%	25,0%	75,0%
(5) Una galletita Sonrisas es una...			
De chocolate rellena con crema	4,7%	28,6%	71,4%
De vainilla rellena con crema	5,2%	62,5%	37,5%
Rellena con mermelada de distintos sabores	34,0%	31,1%	68,9%
Rellena sabor a frambuesa	83,8%	53,2%	46,8%
Sin relleno con capas de distintos sabores	2,6%	0,0%	100,0%
Otra	1,0%	100,0%	0,0%
NS/NC	1,0%	100,0%	0,0%
(6) Una galletita Panchitas es una...			
De chocolate rellena con crema	73,8%	28,6%	71,4%
De vainilla rellena con crema	39,3%	62,5%	37,5%
Rellena con mermelada de distintos sabores	2,1%	31,1%	68,9%
Rellena sabor a frambuesa	1,0%	53,2%	46,8%
Sin relleno con capas de distintos sabores	0,5%	0,0%	100,0%
Otra	2,6%	100,0%	0,0%
NS/NC	4,2%	100,0%	0,0%
(7) Opera es una galletita...			
Chocolate rellena con crema	3,7%	57,1%	42,9%
Vainilla rellena con crema	4,7%	44,4%	55,6%
Oblea rellena con crema	95,3%	51,7%	48,3%
Otra	1,6%	66,7%	33,3%
(8) Rumba es una galletita...			
Chocolate rellena con crema	92,7%	50,3%	49,7%
Vainilla rellena con crema	2,1%	100,0%	0,0%
Oblea rellena con crema	1,0%	50,0%	50,0%
Otra	1,6%	66,7%	33,3%
NS/NC	3,1%	83,3%	16,7%
(9)Cuál de las siguientes propiedades cree que ha empeorado por la crisis?			
Tamaño	36,6%	41,8%	58,2%
Sabor	18,3%	54,3%	45,7%
Relleno	31,9%	53,3%	46,7%
Ninguno	31,9%	57,9%	42,1%
NS/NC	1,0%	0,0%	100,0%
(10) Considera conveniente cambiar alguna de esas propiedades para reducir el precio de las galletitas?			
Si	11,5%	61,9%	38,1%
No	57,8%	48,6%	51,4%
Indistinto	29,7%	51,8%	48,2%
NS/NC	1,0%	0,0%	100,0%

Referencias

- Aaker, David A. (1991). *Managing Brand Equity: capitalizing on the value of a brand name*. Free Press, New York.
- Aaker, David A. (1996). *Building strong brands*. Free Press, New York.
- Anderson, V y Johnson, L. *Systems Thinking Basics*. Pegasus Communications, Waltham, 1997
- Briggs, J. y Peat, F. (1999) *Las Siete Leyes del Caos* Grijalbo, Barcelona
- Capra, F (1998) *La Trama de la Vida* Anagrama, Barcelona
- Grove, A. (1999) *Sólo los Paranoides Sobreviven* Granica, Buenos Aires
- Kapferer, J. N. (1997). *Strategic Brand Management*. Kogan Page, London.
- Lorenz, E. N. (1999). *The Essence of Chaos*. University of Washington Press, Seattle.
- Monroy Olivares, (1997) *Teoría del Caos* Alfaomega, México.
- Nalebuff, B. y Brandenburger, A.(1996) *Coopetencia*, Grupo Editorial Norma, Bogotá, 1996
- Ries, A. y Trout, J. (1982). *Posicionamiento*. Mc Graw-Hill, México.
- Ries, A. y Trout, J. (1993). *Las 22 leyes inmutables del marketing*. Mc Graw-Hill. Madrid.
- Semprini, Andrea. (1995). *El marketing de la marca*. Paidós, Barcelona
- Secretaría Argentina de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación:
<http://www.sagpya.mecon.gov.ar>
- Senge, P (1990) *The Fifth Discipline*. Doubleday, New York
- Serra, R, Iriarte, J y Le Fosse G.(2000) *El Nuevo Juego de los Negocios*, Grupo Editorial Norma, Buenos Aires