

Trabajo de graduación:
Evaluación de la estrategia de
relanzamiento SanCor Mendicrim



Alumno: Tomás Piccione
Legajo: 18171
Carrera: Licenciatura en administración de empresas
Mentor: Roberto Serra
Firma:
Fecha: Mayo 2012

Índice:

Primera Parte (Introducción)

Problemática.....	4
Preguntas de investigación.....	6
Objetivos.....	7
Justificación de las razones de estudio.....	8

Marco Teórico

Teoría del modelo de decisión del consumidor.....	10
Matriz del corredor.....	13
Grilla actitudinal de la demanda.....	15
Teoría de la marca.....	17
Estrategia del Océano Azul.....	20
Migración de Valor.....	22
Estrategia Metodológica	25

Segunda Parte (Evaluación de la estrategia de relanzamiento SanCor Mendicrim)

Introducción a la empresa.....	28
Introducción a la marca/ mercado de quesos untables.....	33
Posicionamiento de la marca Mendicrim en la mente del consumidor.....	36
Matriz del corredor en el mercado de quesos untables.....	39
Grilla actitudinal de la demanda en el mercado de quesos untables.....	41
La fuerza de la marca Mendicrim.....	43
El océano de Mendicrim.....	45
Conclusiones.....	49
Bibliografía.....	51
Anexos.....	52

Universidad de
San Andrés

PRIMERA PARTE **INTRODUCCIÓN**

Universidad de
San Andrés

Problemática:

Hoy en día, hablar de marcas es hablar de mucho más que un nombre asignado a un producto o servicio. Por el contrario, hoy nos encontramos ante un proceso de humanización de las marcas que hace que al comprar un producto no solo estemos adquiriendo lo material sino la experiencia de poder vivirlo y disfrutarlo. Una marca logra instalarse en la memoria del consumidor por sobre otras marcas, a partir de la identificación y la sensibilidad que logra generar en el consumidor.

Como consumidores estamos continuamente almacenando información y experiencias en nuestro cerebro. La creciente comunicación e interacción de marcas produce una competitividad que hace difícil instalarse en la memoria del consumidor. Hoy se precisa una comunicación acertada para cumplir con el objetivo de llegar a la mente del consumidor. Lógicamente esa precisión se logra en función de la persistencia y la consistencia que se tenga. Si el mensaje atrapa al consumidor pero la frecuencia en la comunicación es baja, difícilmente se logrará que el consumidor memorice la marca. Sin embargo, la emoción y la sensibilidad actúan como catalizadores del mensaje, y se requiere de menos tiempo para atrapar al cliente. En otras palabras, si se logra sensibilizar al consumidor a través del mensaje, y se logra asociar ese mensaje a la marca, seguramente la marca logrará su objetivo en menos tiempo. Además, de generar esa sensibilización, la marca contará con asociaciones fuertes que permitirá al consumidor recuperarla en los momentos apropiados.

Precisamente este fue el caso de Mendicrim, marca recientemente adquirida por SanCor. Una marca que supo ser líder y pionera en el mercado de quesos crema que a pesar de su desaparición en el plano de la comunicación sigue instalada en el discurso del consumidor. La marca hoy se encuentra ante un escenario desfavorable, con pérdidas en término de participación de mercado a costas de su creciente competidor, Casancrem. Sin embargo, su trayectoria, su credibilidad y la fortaleza de la marca, cosechada a partir de la emocionalidad que la marca implica para el consumidor, constituyen una oportunidad que SanCor se ha propuesto aprovechar. El consumidor actual, entiende que Mendicrim ha quedado desfasado respecto del mercado actual, pero sigue respetando una marca que es la insignia de la categoría. SanCor interpreta que cuenta con una marca que no ha desaparecido sino que desde su trayectoria cualquier novedad que proponga resulta interesante para el mercado y el consumidor que opera en él. En definitiva SanCor se ha planteado como estrategia para Mendicrim, recobrar la

identidad de la marca capitalizando su lugar de saber y trayectoria para ser el queso crema más rico con una imagen renovada.

Con el lanzamiento consolidado y la nueva línea SanCor Mendicrim presente en el mercado, esta tesis se propone evaluar si la estrategia empleada por SanCor para relanzar la línea fue acertada.



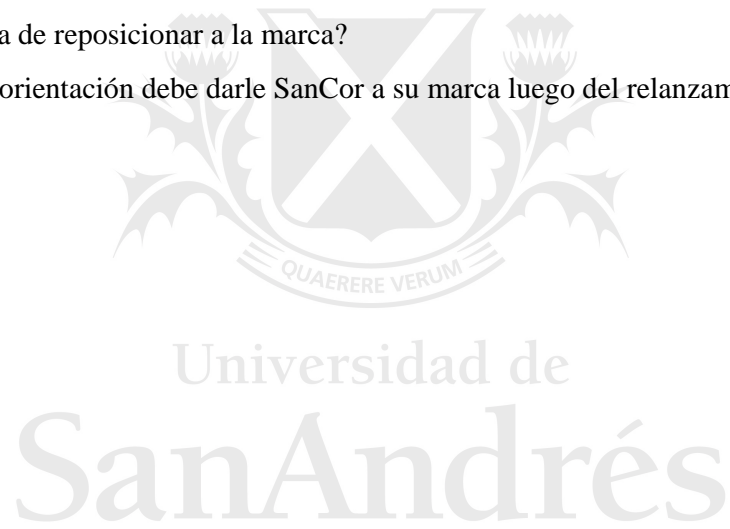
Preguntas de investigación:

Pregunta central:

- ¿Qué estrategia debe adoptarse de cara al relanzamiento de una marca como Mendicrim que se encuentra en retroceso, pero que supo ser líder y referente en su categoría?

Subpreguntas:

- ¿Cómo funciona el mercado de untables? ¿Quienes lo componen? ¿Cuales son sus tendencias?
- ¿El cobrading entre SanCor y Mendicrim, resulta una herramienta satisfactoria a la hora de reposicionar a la marca?
- ¿Qué orientación debe darle SanCor a su marca luego del relanzamiento?



Objetivos:

Objetivo general:

- El objetivo primordial de esta tesis es evaluar, mediante la utilización de modelos conceptuales utilizados en la práctica de la administración y el marketing, si la estrategia empleada por SanCor para el relanzamiento de Mendicrim fue la correcta para reinstalar la marca en el mercado y recuperar su posición competitiva.

Objetivos específicos:

- Analizar el posicionamiento de la marca Mendicrim, previo a su adquisición por parte de SanCor, para comprender el escenario al cual se enfrenta la empresa.
- Descifrar y ubicar la marca en los modelos del marketing estudiados con el fin de determinar la estrategia a emplear
- En función de la evaluación realizada, definir los aciertos y errores en la estrategia de SanCor de modo de poder construir posibles correcciones o caminos a seguir por la marca.

Justificación de las razones de estudio:

Luego de dos años de experiencia profesional en el área de Marketing, he logrado comprender el valor de un activo que en la teoría resulta intangible: **la marca.**

La trayectoria y la fuerza de algunas marcas a partir del trabajo cosechado, genera en el consumidor un grado de confianza y de certidumbre que positiviza a la marca en su mente. Es decir que, esa confianza permite una construcción marcaria que a pesar de desaciertos comerciales, perdura en la mente del consumidor. Las marcas han dejado de ser simples nombres y han logrado personificarse, haciendo el vínculo con el cliente aun mas estrecho. Inclusive, como consumidores solemos recordar marcas con las que supimos identificarnos y que casi sin darnos cuenta han desaparecido del mercado.

A su vez, las empresas suelen invertir recursos en el desarrollo de nuevas marcas, que requieren de mucha inversión para darlas a conocer al consumidor. Ante este escenario resulta de mi interés conocer si la estrategia de renovar una marca existente es buena alternativa para las empresas desde el punto de vista marcario y económico.

En este contexto Mendicrim me resulta un caso ejemplar a la hora de debatir si la fuerza de una marca es suficiente justificativo como para creer en un renacer, y una readecuación al nuevo escenario comercial.

Universidad de
San Andrés

Marco Teórico:

Introducción:

Antes de dar pie al análisis del caso que me compete, es necesario entender que significa la estrategia, cual es su función y que significado tiene en el mundo del marketing. Tal como esboza Dvoskin en su libro “Fundamentos del Marketing”, la estrategia hoy tiene una importancia fundamental en todas las áreas de conocimiento y adopta a partir de ellos distintos enfoques.

“Pensar una estrategia implica la necesidad de entender el entorno para conseguir un determinado objetivo y es, por lo tanto una practica tan vieja como la humanidad”¹(Dvoskin 2004)

El marketing, es por definición el área por medio de la cual la empresa se vincula con el entorno. Es responsabilidad del marketing el estudiar este entorno para establecer sus objetivos y suplir las necesidades manifestada por el mismo. Esta vinculación con el entorno, justifica la existencia de una estrategia de marketing, que logre comprender el entorno, escuchando y evaluando sus preferencias, y que por medio de la articulación de sus recursos, satisfaga sus necesidades.

Sin embargo, tal como indica Carlos Avalos en su libro “La Marca identidad y estrategia”, ese entorno en el cual esta inmerso una organización, es un entorno cambiante, que exige una articulación de recursos que sea lo suficientemente ágil como para adaptarse a tal volatilidad. La estrategia es en su definición “...la dirección y el alcance de una organización en el largo plazo”², de todas formas, hoy el horizonte estratégico es mas acotado, y requiere de metas más cercanas y volátiles que se adecuen a un mercado cambiante.

Como vemos, la complejización de ese entorno hace difícil a las organizaciones, por medio del marketing, entender su funcionamiento y la relación de la empresa con el mismo. Con este fin, se han desarrollado, al igual que ocurre en el estudio de la economía, modelos que permiten decodificar y simplificar su comportamiento con el fin de desarrollar una estrategia acertada. Entonces, por medio de estos modelos se logra

¹ Dvoskin, Fundamentos del Marketing, Buenos Aires, Granica, 2004, página 171

² Avalos, Carlos, La Marca identidad y estrategia, Buenos Aires, La Crujía, 2010, página 25

entender la relación de la empresa con un entorno compuesto por, clientes, competidores y proveedores.

Teoría del modelo de decisión del consumidor

Es necesario entender el posicionamiento que tiene la marca en la mente del consumidor antes de dar inicio al desarrollo de la estrategia. Precisamente el modelo de decisión del consumidor descrito por John A. Howard en su libro “El comportamiento del consumidor en la estrategia del Marketing” logra este objetivo. Para entender el modelo primero es necesario definir ciertos criterios implícitos en el.

Un consumidor siempre ubica y conoce una marca a partir del momento que logra ubicarlo dentro de una categoría de productos. Una categoría de productos engloba distintas marcas que reúnen características similares y que ofrecen para esas características ciertos beneficios que permite distinguirlas de otras marcas de la misma clase. Cuando una marca es lanzada al mercado, lo primero que debe lograr es que el consumidor entienda la propuesta para poder situarla dentro de alguna de las categorías que conoce. Una vez que se cumple este objetivo, el consumidor incluso aprende más sobre la marca al compararla con otras marcas dentro de la categoría. Puede que la marca haya puesto hincapié al comunicar en ciertas características de su producto, pero una vez que el consumidor la categoriza, lo califica también en función de las características reconocidas por la categoría en su conjunto.

Estos juicios de valor construyen una imagen de marca que queda en la memoria del consumidor. Según define Howard en su libro, la imagen de marca esta constituida por tres componentes; las características físicas del producto que el consumidor reconoce, la valoración que hace el consumidor de los beneficios ofrecidos por la marca, y la sensación que le queda con respecto a la calidad de la marca.

Habiendo dejado en claro estos conceptos podemos dar pie al funcionamiento del modelo de decisión del consumidor. Este está constituido por seis variables: información, reconocimiento de marca, actitud, confianza, intención, y compra. La información, la actitud y la confianza constituyen el elemento central del marketing, ya que es por medio de estas tres variables que se simplifica y se decodifica el comportamiento del consumidor que da inicio a cualquier estrategia.

La **información (F)** se entiende como cualquier estímulo físico que se ofrezca al consumidor que puede ser generado voluntaria o involuntariamente y que el consumidor

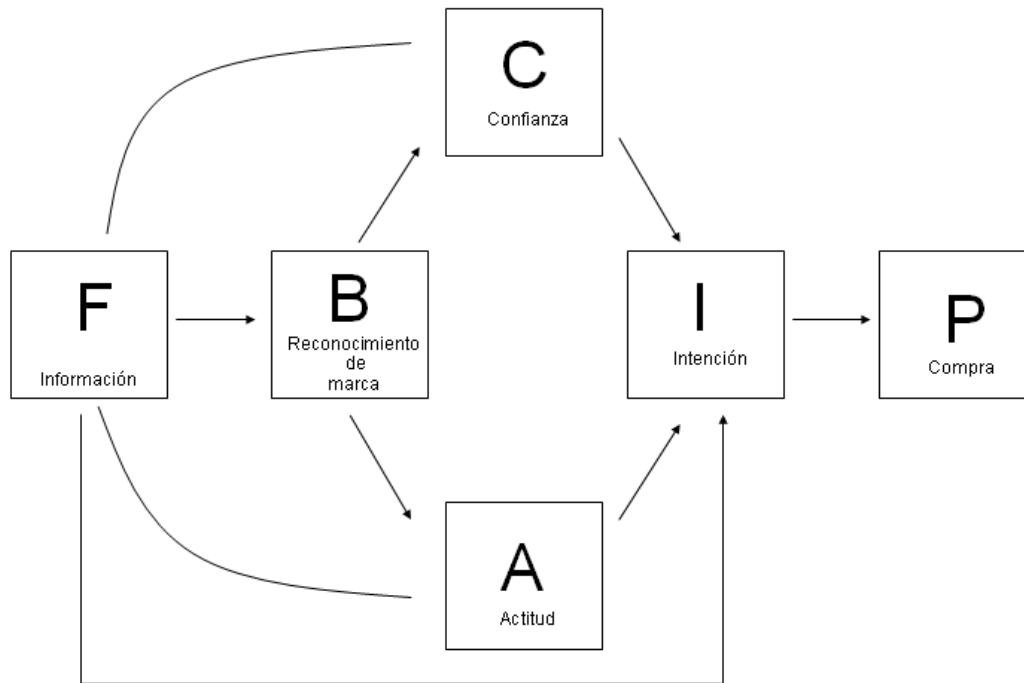
percibe a través de alguno de sus sentidos. De todos modos, lo influyente de la información es la percepción que hace el consumidor de la misma. Hay ciertas fuentes de información que no impactan en la imagen que tiene el consumidor de la marca y otras que pueden generar efectos positivos o negativos en la misma. Precisamente esta percepción del consumidor da inicio al modelo ya que la información permite al consumidor reconocer la marca, generar una actitud en función de las necesidades que esta marca satisface, y en la medida que cumpla con ciertos parámetros prefijados en la mente del consumidor, generar confianza.

Por otra parte el **reconocimiento de marca (B)** se logra siempre y cuando se logre que el consumidor interprete algunos criterios que le permitan posicionar la marca dentro de una categoría. Cuando se logra el reconocimiento se da pie a la generación de una actitud y a la construcción de la confianza hacia la marca. Forma parte también del reconocimiento de una marca, su identidad física, lo cual justifica el interés y la relevancia que las empresas le suelen dar al diseño de sus productos evaluando, tamaño, textura, forma y demás.

En lo que se refiere a la **actitud (A)** se define como aquello que el consumidor espera que la marca ofrezca para satisfacer sus necesidades y suplir las expectativas que se tiene de una marca que integra la categoría en la que el consumidor la posiciona.

El tercer elemento de la imagen de marca es la **confianza (C)**. Esta se logra en la medida que se genere certidumbre en la mente del consumidor. Esta confianza se incrementa cuando el mensaje es claro, cuando le gusta a la gente en la cual el consumidor confía y cuando la información es consistente con lo que el consumidor ya conoce de dicha marca.

Finalmente, la articulación de estas tres partes construye una imagen de marca que en función de su resultado generará una **intención (I)** en primer lugar y una **compra (P)** en última instancia. Howard define a la intención como “...el estado mental que refleja el plan del comprador de comprar un número específico de unidades de una marca en un período de tiempo determinado.” (Howard 1993). Sin embargo no es suficiente con la intención, ya que la imagen de marca debe ser lo suficientemente favorable como para materializar esa intención en el acto de compra. Lógicamente la compra es la variable más deseada por toda marca, pero de focalizarse exclusivamente en ella y no en la construcción de la imagen de marca, en un mercado como el de hoy fracasarían.



Fuente: Elaboración propia (modelo de decisión del consumidor)

El cobranding es un ejemplo práctico del modelo esbozado por Howard. A través de la unión de marcas, se logran adquirir valores propios de la marca con la se ha decidido unificarse. De no ser así, la construcción de esos valores que se buscan pregonar demandaría mucho tiempo e inversión. En términos de Howard, las marcas se unen para sacar provecho de la imagen de marca favorable que tienen uno y otro y de esta forma poder aumentar la intención y finalmente la compra de sus productos. Los tres pilares que constituyen la imagen de marca: confianza, actitud y reconocimiento han llegado a un límite, y con el fin de ampliar la imagen de marca percibida, las empresas encuentran en el cobranding una alternativa ventajosa. Sin embargo, uno de los principios básicos de un cobranding es que la unión sea creíble. Esta credibilidad se genera siempre y cuando la marca con la que se ha decidido unificarse reúna valores que no sean contradictorios con la marca que se posee. Si no esto no fuera así, se podría estar atentando contra la confianza y actitud que se tiene de la marca, generando una imagen de marca desfavorable que se traducirá en menores compras por parte del consumidor.

Matriz del corredor

En pos de comprender el funcionamiento del mercado en el cual opera Mendicrim, utilizare en mi trabajo de graduación la matriz del corredor. A partir de su utilización, podremos conocer el posicionamiento de cada uno de los players involucrados en la categoría para luego dar pie al análisis de la estrategia empleada por la empresa.

La matriz del corredor se formula a partir de la interacción de dos variables; diferenciación percibida y precio. Se entiende por diferenciación percibida al resultante de las evaluaciones que los consumidores hacen acerca de atributos que son relevantes para la categoría.

La matriz del corredor es una matriz de carácter cuantitativo. El precio que se toma en consideración nace de los precios del mercado en cuestión, que son evaluados en una escala del 0 al 10, siendo un 0, un precio bajo y un 10 el más caro. Para hallar su valor se tienen en consideración tres variables. En primer lugar, el precio al que se lo ubico en la escala del 0 al 10, luego el precio menor encontrado en el relevamiento y por ultimo, el precio mayor del relevamiento. Conjugando estas tres variables en la siguiente forma, se obtendrá el resultado buscado:

$$\frac{x - p_m}{PM - p_m} \times 10$$

X: es el precio al que se desea ubicar en la escala del 0 al 10

Pm: es el precio menor de los hallados en el relevamiento

PM: es el precio mayor de los hallados en el relevamiento

En lo que respecta a la diferenciación percibida, claro esta que esta surge a partir de investigaciones de mercado en las cuales se logre comprender aquellos atributos que el consumidor valora para productos involucrados en la categoría en cuestión. Cuando se encuentran estos atributos, se debe estudiar que evaluación hace el consumidor acerca de cada uno de ellos en las marcas que participan de ese mercado. A su vez, vale destacar, que en una misma categoría conviven diferentes atributos, pero es importante hacer la diferenciación entre cada uno de ellos dado que el peso o el impacto que tienen

para sus consumidores varía. Una vez establecidos los atributos valorados por el consumidor y su peso relativo se puede formular la siguiente ecuación:

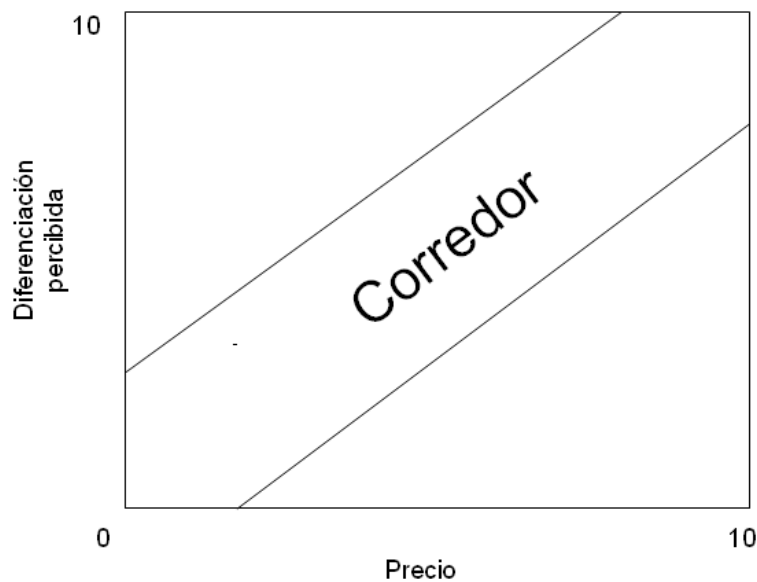
$$\frac{x-dm}{DM-dm} \times 10$$

X: es el precio al que se desea ubicar en la escala de 0 a 10

dm: es la diferenciación menor de las obtenidas en el relevamiento

DM: es la diferenciación mayor de las obtenidas en el relevamiento.

La articulación de los resultados obtenidos en las dos ecuaciones nos plantean un escenario para cada una de las marcas, que al plasmarlo sobre la matriz deja en claro la situación de una marca con respecto a sus competidores.



Como vemos en el grafico, la correlación de los resultados obtenidos en cada variable para cada una de las marcas, plantea una posición en la matriz por medio de la cual podemos comparar a los distintos participantes de mercado. Una de las premisas de esta matriz es que las empresas que se interpretan como lideres son aquellos que logran obtener resultados que las posicionan en el centro del corredor. En otras palabras, las marcas dentro del corredor cuentan con una mejor combinación de diferenciación percibida- precio que aquellas que se ubican por fuera de el.

Por otra parte, la matriz no es un modelo estático sino que refleja cambios de posicionamiento de las marcas nacientes de sus modificaciones en diferenciación y en precio. Claro esta que las marcas pueden moverse a partir de sus estrategias en torno al corredor existente. Sin embargo un movimiento significativo en esta matriz se registra cuando se produce un corrimiento del corredor. Esto se produce por ejemplo cuando una misma marca logra mejorar su diferenciación percibida conservando el índice de precio anterior. De este modo obliga a las demás marcas a equiparla en su afán de no quedar fuera del corredor. En este escenario, las marcas que producen este cambio disruptivo ganan prestigio y status con respecto a la competencia, mejorando su posicionamiento. La dinámica de mercado actual, seguramente produzca que la competencia no demore en alcanzar los nuevos estándares, pero lo significativo es la mejora en términos de suprafuncionalidad que adquiere la marca que logro innovar. A esta última se la conoce como *primer movedor* mientras que a las marcas que quedaron desposicionadas se las denomina *rezagados*.

Siguiendo con los movimientos que se registran en la matriz, Serra hace en su libro “El Nuevo Juego de los Negocios” (Roberto Serra, 2000), una distinción entre los movimientos. Serra interpreta que los cambios acelerados del mercado producen movimientos continuos en el corredor pero solo algunos de ellos logran ser de impacto. Una disminución de precio, un cambio de gramaje o la utilización de un envase nuevo, seguramente generen alteraciones pero no producirán cambios radicales en el mercado. En cambio aquellos cambios que logren modificar los hábitos de consumo tradicionales, son cambios abruptos a los que Serra denomina “*Saltos de Rana*”. Estos movimientos son tan significantes que generan un salto de matriz, para dar comienzo al proceso nuevamente. Este movimiento genera una ventana estratégica que permanece abierto por un tiempo limitado y que al cerrarse no permite el ingreso de nuevos participantes.

Grilla actitudinal de la demanda

Otro de los modelos que construyen entorno a la comprensión del posicionamiento del mercado de quesos untables, es la Grilla actitudinal de la demanda. Este modelo articula dos variables fundamentales, las especificaciones y la suprafuncionalidad. Se entiende por especificaciones a las características del producto que el consumidor logra interpretar o conocer a través de sus sentidos. En cambio la suprafuncionalidad nace de las percepciones que hace el consumidor acerca de un determinado producto y que interpreta como diferenciales respecto a sus competidores.

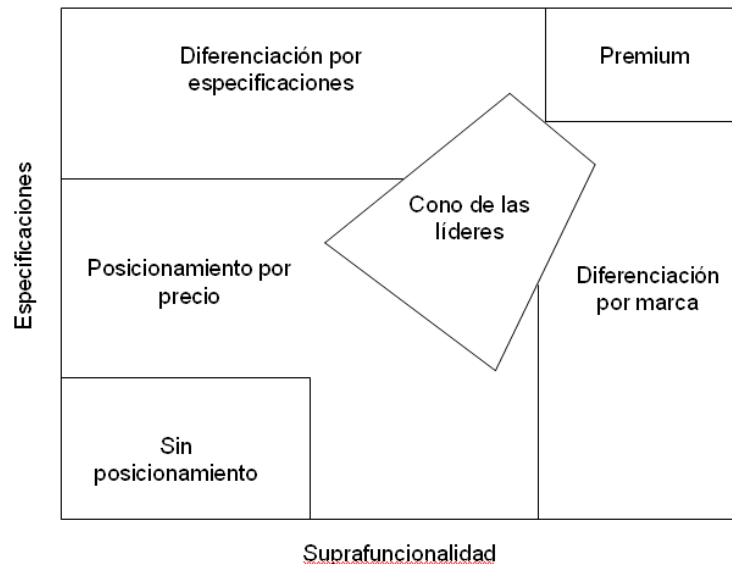
Al igual que en la matriz del corredor, este modelo tiene un carácter cuantitativo mediante el cual se determinan los atributos relevantes de la categoría y se hace una ponderación según su influencia en el consumidor.

La grilla consta de 6 sectores que agrupan a las marcas según su articulación de especificaciones y suprafuncionalidad.

En primer lugar, se presentan las marcas *premium*. Estas cuentan con un alto grado de suprafuncionalidad y de especificaciones que le asigna un gran prestigio en el mercado y una gran diferenciación con respecto al resto de las marcas. En segundo lugar el *cono de las líderes* es el área del modelo en el cual se ubican aquellas marcas que logran un equilibrio perfecto entre las dos variables. Las marcas situadas en este sector, suelen ser aquellos que cuentan con una alta participación de mercado y que han sabido hacer hincapié sobre los atributos de mayor ponderación. Por su parte, el sector de *posicionamiento por precio* lo ocupan aquellas marcas con un bajo grado de suprafuncionalidad, naciente de la falta de percepciones diferenciales que hace el consumidor acerca de la marca. Ante este marco, estas empresas optan por trabajar sobre una buena estrategia de precio que les permita lograr una posición competitiva. Otra de las áreas en cuestión es la de *diferenciación por especificaciones*. Se ubican en esta zona aquellas marcas que logran reunir los atributos exigidos por el consumidor de la categoría pero que aun no cuentan con un desarrollo marcario suficiente como para lograr un mejor índice de suprafuncionalidad que le permite ubicarse en otro sector.

Por otra parte la diferenciación por marca, es aquella que se produce cuando la suprafuncionalidad es alta pero las especificaciones tienen un valuación muy baja. Tal como define Serra en su libro, “*Esta es una zona peligrosa porque si intentamos posicionar un producto aquí es porque seguramente tenemos algún producto posicionado como premium*”³ y precisamente al entrar en esa zona estaríamos atentando contra el posicionamiento que la marca a logrado construir en el segmento premium. Por ultimo, se encuentra el área sin posicionamiento en el que se encuentran aquellas empresas o productos que no logran destacarse por ningún atributo y que no cuentan con una marca reconocida que les de prestigio.

³ El Nuevo juego de los Negocios, Roberto Serra, Grupo Editorial Norma, 2000



Teoría de la marca

La apuesta de SanCor para relanzar la marca Mendicrim encuentra su justificación en la fortaleza y la trayectoria de la marca. En este contexto hablamos de la “marca” como un concepto prácticamente conocido por todos que pareciera ser de fácil manejo. Sin embargo, su intangibilidad y su complejidad, hacen que el trabajo sobre ella resulte más complicado de lo que se cree. Para entender su dimensión y su sentido, la teoría esbozada por Wilensky en “La promesa de la marca”, se presenta como una explicación clara de lo que se entiende por “marca” y de cual es su comportamiento.

Wilensky plantea que en la actualidad nos encontramos en una situación de “miniaturización” mediante el cual se desarrollan productos cada vez mas chicos, ya sea por su volumen, tamaño e inclusive por sus valores calóricos. Sin embargo ante esta situación, las marcas en lugar de minimizarse, se potencian y se agrandan. Es decir que, mientras se reduce la existencia tangible de los productos se incrementa el valor intangible de la marca.

Wilensky plantea que el mercado en la actualidad esta travesando una explosión de oferta y una saturación de demanda. El crecimiento de mercado genera que los productos lleguen a su madurez rápidamente y alcancen su techo en un corto plazo. Ante este escenario, los productos deben actuar para diferenciarse y salir de su

comoditización. Se ven obligados a utilizar todo su potencial de manera de agregar valor y construir su diferenciación versus el resto de sus competidores. Esta diferenciación lleva a que un mismo producto adopte distintas formas, de modo de poder suplir los requerimientos de cada segmento de mercado. Este proceso de multiplicación de un mismo producto, el autor lo denomina “multiplicación intraproducto”. A su vez, cuando un producto logra diferenciarse y encuentra un segmento desatendido, su consumo se incrementa, convirtiendo a esta nueva categoría en un negocio interesante para sus competidores. Las empresas vuelcan su atención hacia este nuevo mercado y comienzan a participar, multiplicando la cantidad de ingresantes en lo que Wilensky denomina como “multiplicación interproducto”

En definitiva, esta explosión de la oferta, trae aparejada una indiferenciación de los productos. Para una misma necesidad, el consumidor cuenta con miles de productos similares en los cuales no encuentra diferencia, y termina acercándose a aquel que logre saciar su necesidad a un menor precio. Precisamente para lograr destacarse por sobre el resto de los competidores y atentar contra una competencia exclusiva de precio, la construcción marcaria es de suma importancia. Las percepciones que tiene un consumidor acerca de una marca inclina su decisión hacia un producto, que seguramente sea similar al de la competencia, pero que ha logrado instalarse en la mente del consumidor como un producto superior.

Precisamente, para entender el impacto de las marcas en el comportamiento de los consumidores, Wilensky plantea las características de un escenario extremo, sin existencia alguna de marcas. En la ausencia de marcas, los productos conviven en un mercado de commodities que se caracteriza por:

- Indiferenciación de los productos, generando que los consumidores no distinguan los productos entre si y acudan a cualquier vendedor para su compra
- Atomización de la oferta y la demanda: La ausencia de marcas produce que ni los vendedores ni los compradores tengan la fuerza suficiente como para modificar el funcionamiento propio de un mercado.
- Información inmediata y completa.

Obviamente, el mercado no funciona de esta forma, pero imaginandonos este hipotético comportamiento logramos abstraernos de la realidad del mercado y valorizar

el impacto de una marca. En conclusión, las marcas hacen la diferencia. La existencia de productos distintos trae aparejado oferentes y demandantes distintos, que intercambian “cierta” información entre sí. A diferencia de un mercado de indiferenciación en el que todos reciben la misma información, aquí se segmenta la información de acuerdo a la pertinencia que tenga para un vendedor o comprador. Inclusive es tanta la diferencia que conquistan las marcas, que se producen diferencias de precios entre productos “que jamás podrían comprenderse desde el análisis del costo de los factores”.

Otra de las observaciones de Wilensky, establece que el avance tecnológico que atraviesa el mercado es el principal justificativo a la multiplicación interproducto. La tecnología hoy permite imitar un producto en poco tiempo. En este marco, contar con una marca con suficiente fuerza como para protegerse de futuros ingresantes y de imitadores es fundamental, y hace que la marca sea el principal patrimonio que hoy tienen las empresas.

En su afán de describir el significado de una marca, Wilensky plantea la existencia de 6 naturalezas en las cuales encuadra el concepto de marca. En primer lugar, se refiere por **naturaleza semiótica** al hecho de que las marcas están continuamente creando significados. Las marcas están permanentemente reinventándose y a partir del significado que construyen se comunican de formas distintas con el consumidor. En segundo término, la **naturaleza relacional** establece que las marcas adquieren significado a partir de su vínculo con las demás marcas de su ámbito. Es decir que la marca se construye en función de la comparación y la diferenciación con el resto. A su vez, existe lo que Wilensky plantea como **naturaleza dialéctica**, mediante la cual la marca construye su identidad en función de la interacción entre el producto, la empresa, el logo, el packaging, la comunicación y el precio. Todos estos factores construyen una imagen que es decodificada de manera distinta por el consumidor de acuerdo a sus valores y experiencias. Toda marca cuenta además con una **naturaleza contractual** que consta de una cláusula de adhesión y una cláusula de exclusión. Por medio de la primera, la marca establece las condiciones del mundo que propone de modo que resulte atractivo para el segmento seleccionado. En contraposición, toda oferta contara con quienes la rechacen y la ignoren por considerarla poco interesante en lo que el autor se refiere como cláusula de exclusión. Por otra parte, las marcas cuentan

con una **naturaleza entrópica**, es decir, una pérdida de energía continua que exige una alimentación constante. De no alimentar a una marca, en el marco de una extrema competencia, la marca pierde fuerza y desaparece. Por último, toda marca cuenta con una **naturaleza tangible e intangible**. Es tangible por medio de todo aquello que el entorno puede percibir a través de sus sentidos, como el packaging, su diseño y su comunicación, entre otros factores. Pero a su vez comprende un valor simbólico que es intangible y muchas veces resulta ser quien le da significado a la marca.

Otro de los conceptos interesantes que presenta Wilensky en su texto, se refiere a las expresiones de personalidad que hacen las marcas. La personificación que hoy sufren las marcas favorece la relación entre las personas y las marcas. Hoy los consumidores optan por una marca porque encuentran en ellas lo que buscan o quieren ser. Por medio de una marca, las personas logran identificarse con un grupo de personas con el que comparten intereses. De este modo, las marcas se presentan como la carta de ingreso a un grupo social. Asociado a esto último, las personas buscan lograr un status y una exclusividad que les otorguen una distinción social, y en el afán de lograr este objetivo las marcas son una herramienta favorable. La personalidad de una marca también puede tener implicancias sobre el producto físico. Muchas veces resulta más sencillo construir una personalidad de marca para dar a conocer un beneficio del producto, que presentar un beneficio en forma directa. No solo genera una mayor atracción en el consumidor sino que además, resulta más difícil para la competencia imitar una personalidad que un atributo físico.

Todos los argumentos planteados por el autor dejan en claro la relevancia y el impacto de una marca en el mercado, y es evidente que el trabajo sobre ellas es fundamental para una empresa. Sin embargo, existen innumerables casos de empresas líderes que han desatendido a sus marcas y sujetos a esta desatención han perdido el liderazgo en sus categorías. En síntesis, es condición sine qua non monitorear el posicionamiento de la marca.

Estrategia del océano azul

W. Chan Kim y Renee Mauborgne, plantean en su libro “La Estrategia del Océano Azul: cómo crear un espacio de mercado exclusivo y hacer la competencia irrelevante”, la necesidad de generar mercados innovadores en lugar de competir en

mercados existentes en los que la competencia extrema se traduce en una disputa en precio.

Al igual que Wilensky, los autores, manifiestan que el desarrollo industrial ha acelerado el proceso de imitación, permitiéndole a las empresas alcanzar rápidamente los estándares necesarios para competir en el mercado. Ante la aparición de un mercado que resulta tener un futuro prometedor, las empresas vuelven su atención hacia ellos ampliando rápidamente la cantidad de oferentes. El exceso de oferta conlleva a una disputa por precio que no es sostenible en el tiempo en el caso de que no se cuente con una marca lo suficientemente fuerte.

En este marco, la estrategia del océano azul, establece que las empresas han de concentrarse en innovar en el desarrollo de nuevos mercados en lugar de gastar sus energías en competir en mercados saturados de oferentes. W. Chan Kim y Renee Mauborgne, interpretan esta realidad que atraviesa el mercado, mediante la construcción de dos escenarios que denominan, océano azul y océano rojo. En un océano rojo, los límites de juego están muy próximos, las reglas de juego están muy claras, y quienes participan las tienen en consideración. Con una demanda consolidada, las empresas intentan capturar las cuotas de mercado de sus rivales, y la situación se agrava a medida que aparecen nuevos competidores, dado que se reparte la misma porción entre un mayor número. La extensión de la oferta, a su vez, conlleva a una estandarización del producto impidiendo el enriquecimiento de la experiencia del consumidor. En cambio en un océano azul, hay una creación continua de nuevos mercados, que a raíz de su novedad, cuenta con una demanda que excede a la oferta y permite construir flujos de caja interesantes. La creación de un océano azul nace, la mayoría de las veces, como consecuencia del comportamiento de un océano rojo ya que, la extrema competencia, obliga a las empresas a focalizarse en la creación de nuevos segmentos. Claro está que al ser un nuevo mercado, a diferencia de un océano rojo, las reglas no son para nada claras, sus participantes las desconsideran y los límites del juego son difusos y lejanos.

Queda en claro entonces, que a juzgar por la teoría de estos autores, el secreto está en construir océanos azules en lugar de competir en océanos rojos pero ¿Cuáles son las claves para construirlo? En primer lugar, se deben crear nuevos espacios de mercado. Para ello, se debe tener en consideración, aquellas variables que el consumidor tiene en cuenta a la hora de elegir el producto de la categoría en cuestión, en otras palabras, los drivers de consumo. Para ello es fundamental no solo observar lo que sucede dentro de

la propia industria sino también profundizar en otras, puesto que, la rivalidad no es solo frente a los productos del propio segmento sino también versus productos que resulten ser sustitutivos. Por otro lado, vale destacar que los océanos azules no se desarrollan en virtud de industrias alternativas sino que pueden surgir de la industria en la cual el producto ya está instalado. Otra forma de crear nuevos espacios en el mercado surge de modificar el mercado objetivo, de analizar la cadena de valor, de enfocarse en precio o en calidad- precio o en despertar el sentimiento y la emoción del consumidor. Sea cual sea el medio mediante el cual se genere este espacio lo que ocurre no es la anticipación a las tendencias sino la auto creación de nuevas alternativas.

En segunda lugar, para implementar una estrategia de océano azul, las empresas han de dejar de lado los números y focalizarse en la generación de nuevas ideas. La competitividad existente en el mercado actual genera que las empresas, desarrollen tareas de carácter numérico y económico con el propósito de lograr mejores ofertas de precio que sus competidores y de esa forma capturar la cuota de mercado correspondiente a sus rivales. Precisamente esta forma de operar no condice con la propuesta de los autores de apuntar a generar nuevos océanos. Por el contrario deben, fomentar la generación de ideas, estimulando la creatividad y la innovación. A su vez, las empresas tienden a concentrarse en los clientes actuales, creando nuevos negocios orientados a estos mismos clientes y al mercado existente. De esta forma desconsideran la captación de nuevos clientes, y obvian la posibilidad de capturar el mercado potencial. Seguramente ocurra que los clientes que no participan del mercado actual, consideren que la propuesta acercada por la empresa no cumple con las expectativas o que la misma está fuera del alcance de sus posibilidades económicas, optando por otras alternativas que sacian sus necesidades. Ante este escenario, la empresa puede modificar su propuesta logrando alterar el parecer de estos clientes y ampliando su mercado actual.

Migración de valor

Entendemos por migración de valor al estudio de las necesidades de los consumidores a fines de desarrollar un nuevo producto, o reinstaurar un producto actual, para satisfacer sus requerimientos. A partir de este enfoque se pueden estudiar los cambios en las preferencias del consumidor y de esta forma trabajar para anticiparse y generar productos que puedan suplir sus demandas. En este marco en el que se piensa

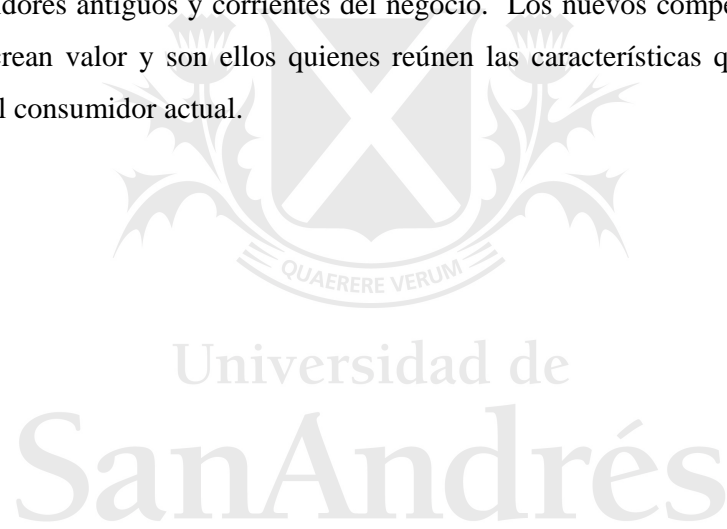
continuamente en las exigencias del consumidor la disputa entre las empresas gira entorno a quien se anticipa con mayor agilidad a sus preferencias, en otras palabras, a las oportunidades de negocio. La dinámica de mercado actual conlleva a una acelerada migración de valor que produjo una caducidad de los modelos tradicionales de negocio y su reemplazo por modelos que buscan la maximización de la utilidad de los clientes. Obviamente, las empresas trabajan entorno a la satisfacción del cliente pero siempre y cuando esto resulte beneficioso para la firma. La migración de valor se produce cuando el beneficio de la empresa y la maximización de la utilidad del cliente se desequilibran.

A su vez, la migración puede ser para una división en específico de la empresa, para la empresa en su conjunto o para toda la industria en la cual participa. Esto se debe a que las preferencias del consumidor pueden generar una emigración del valor hacia otros modelos de negocio que pueden estar o no involucrados en el mismo sector. Este enfoque además indica que existen tres fases, entrada de valor, estabilidad y salida de valor. Se posiciona a un modelo de negocio en alguna de las tres instancias en función de su capacidad para generar valor y satisfacer las necesidades del consumidor. Se produce una entrada de valor cuando una empresa o producto obtiene valor proveniente de otros modelos de su sector porque se interpreta que es superior para satisfacer las necesidades del consumidor. Ocurre también cuando se desarrolla un negocio desde cero porque se encontraron necesidades insatisfechas que este nuevo modelo logro atender y que produjo la migración del consumidor hacia el. En la fase de estabilidad, existe un equilibrio entre lo que la empresa ofrece y lo que el consumidor solicita. Por ultimo, la salida de valor se produce cuando el modelo con el que se cuenta resulta obsoleto para satisfacer al consumidor, que a su vez encuentra una mejor alternativa en un modelo sustituto.

En un contexto de migración, resulta ventajoso contar con una marca reconocida y de confianza para el consumidor. Al ser una marca que ya esta establecida en la mente del consumidor, resulta más fácil ingresar en nuevos mercados. A partir de su participación en mercados que ahora resultan antiguos las marcas logran ganar en confianza y la fuerza de la marca atrapa la atención y el interés de los consumidores del sector en el que pretende ingresar. Es importante el trabajo que se haga con anterioridad con la marca de forma que al generarse el declive de los productos antiguos ofrecidos por la empresa, sea el producto el que resulte obsoleto y no asi la marca. Es logico que se modifiquen los gustos del consumidor o que las tecnologías avancen modificando los

parámetros del mercado, pero precisamente por ello, la marca debe generar un vínculo que exceda los límites del producto que representa.

Hemos hablado repetidas veces a lo largo del trabajo acerca del término liderazgo. Si evaluamos el liderazgo en términos de la migración de valor, observamos que las empresas logran consolidarse como líderes siempre y cuando sean eficaces para detectar y anticipar las preferencias del consumidor, entendiendo cual de esas preferencias son de verdadera importancia y utilidad. Para ello las empresas deben también focalizarse en los negocios rivales. Esta tarea se ha vuelto más compleja. En un inicio se solía observar y estudiar a los competidores directos. Hoy las empresas deben ampliar su estudio dado que hoy se compite contra modelos de negocios muy variados. Por ende resulta de suma importancia detectar nuevos competidores en lugar de evaluar a los competidores antiguos y corrientes del negocio. Los nuevos competidores suelen ser quienes crean valor y son ellos quienes reúnen las características que resultan de interés para el consumidor actual.



Estrategia Metodológica

Tipo de estudio:

Esta tesis se propone abordar un estudio de carácter descriptivo, evaluando conceptos de Marketing y estrategia pertinentes para resolver los objetivos de esta tesis. A su vez, será objeto de este estudio evaluar la información recolectada y vincularla a los conceptos seleccionados para evaluar cada uno de los componentes de la estrategia.

Caso de estudio

Este trabajo de graduación se concentra en la evaluación de un caso de estudio. La complejidad del caso seleccionado hace necesaria la utilización de un estudio de tipo instrumental, de modo de abordar un tema particular, y no el caso en todo su espectro. En este caso, el estudio recaerá sobre SanCor y su estrategia empleada para el relanzamiento de Mendicrim.

Vale aclarar que a pesar del análisis, en este tipo de estudio, no es acertado determinar generalización teóricas acerca del caso. Por el contrario este estudio busca llegar a conclusiones que resuelvan los objetivos de modo parcial. La validez de las conclusiones a las cuales llegaremos nace del material teórico desarrollado en el trabajo.

¿Porqué SanCor y Mendicrim?

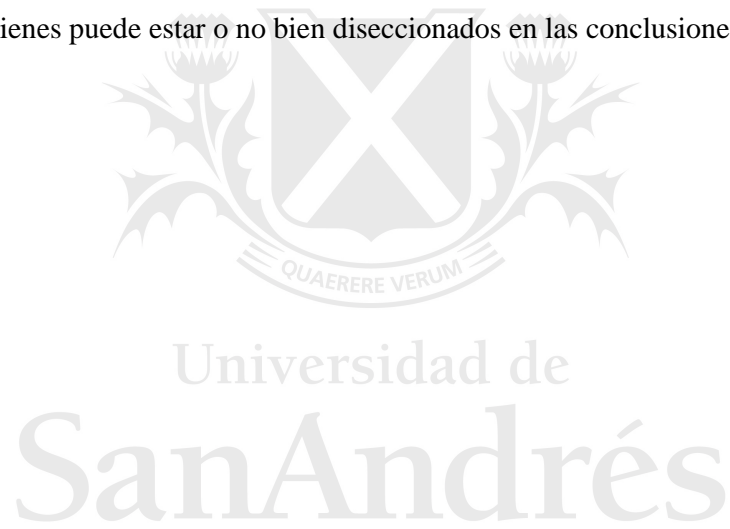
La trayectoria y la fortaleza de ambas marcas hacen de ellas un objetivo interesante de análisis. La conjugación de dos marcas nacionales reconocidas y valoradas por el consumidor son justificación suficiente para su estudio. A su vez, el cambio de estrategia de SanCor, y su foco en la generación de productos de mayor valor agregado, es sumamente atractivo y precisamente a través del caso Mendicrim se la puede estudiar en detalle.

Técnicas de recolección de datos

Para resolver los objetivos de este trabajo de graduación abordaremos información vinculada al mercado, la industria, la empresa, y obviamente a la marca. Se recolectara

esta información a través de técnicas documentales, es decir, bibliografía que alcance a cada uno de los puntos mencionados anteriormente.

A su vez, gran parte de la información que observaremos a lo largo del estudio, fue suministrada por la empresa, a partir de sus reportes de auditoria de mercado, e investigaciones cuantitativas y cualitativas llevadas a cabo desde que la empresa adquirió la marca. La pertenencia de esta información a SanCor, hace que sea sumamente exacta y nos permite tener un entendimiento certero acerca del objetivo de estudio. De la información existente, gran parte es numérica y las conclusiones que se tomen en función a ellas son avaladas por los datos con los que contamos. Sin embargo, parte de esta información es de carácter cualitativo y las conclusiones derivadas de ellas pueden no ser las acertadas. Precisamente las determinaciones que se toman acerca de esta información surge de los responsables de la marca (Lucia Pestarino, jefe de producto), quienes puede estar o no bien diseccionados en las conclusiones tomadas.



SEGUNDA PARTE:

EVALUACIÓN DE

LA ESTRATEGIA

SANCOR

MENDICRIM

Introducción a la empresa:

Historia de la empresa:

SanCor Cooperativas Unidas Limitada nace en 1938 de la asociación de cooperativas primarias de productores de leche agrupados en las provincias de Santa Fe y Córdoba. Precisamente su nombre hace referencia a la conjugación de tamberos de las dos provincias, “San” correspondiente a Santa Fé y “Cor” correspondiente a la provincia de Córdoba. En sus inicios las empresas fundadoras, trabajaban sobre la producción de manteca y caseína, naciendo de este trabajo la primera fabrica de la cooperativa en 1940 destinada a la elaboración de manteca. A partir del crecimiento registrado por la Cooperativa, SanCor continuó inaugurando actividades industriales mediante las cuales amplio su cartera de productos ofreciendo dulce de leche, quesos y productos frescos como yogures, flanes y postres.

En pocos años, SanCor alcanzó un rápido desarrollo y se expandió por toda la cuenca lechera central argentina. Como resultado de su expansión y del impulso exportador que atravesaba el país en ese entonces, SanCor hoy cuenta con oficinas en la ciudad de Nueva York (E.E.U.U) y en Sao Paulo (Brasil). El creciente desarrollo de la cooperativa y la calidad de sus productos lo llevo a consolidarse como un líder en la industria lechera nacional. Hoy SanCor se presenta como una de las empresas líderes del sector en el mercado domestico, en tanto que es, históricamente, la mayor exportadora de productos lácteos de la Argentina. Es la empresa líder en términos de participación en el mercado de quesos y leches infantiles, mientras que ocupa el segundo lugar en los segmentos de yogur, crema, manteca, leche refrigerada, leche UAT y leche chocolatada. Además, SanCor es una de las diez mayores empresas del sector alimenticio. Posee importantes marcas, entre las que se destacan SanCor, SanCor Quesabores, SanCor Bebe, Shimy, SanCor Por Salud, Mendicrim, Tholem, SanCor Yogs, San Regim, SanCor Bio y Las Tres Niñas, entre otras.

SanCor: ventas por línea de producto⁽¹⁾

En millones de pesos

	Período de 6 meses finalizado el 31 de diciembre de				Ejercicio finalizado el 30 de junio de					
	2010		2009		2010		2009		2008	
	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%
Quesos	529,8	33,2%	391,3	33,1%	874,0	34,0%	716,8	34,2%	619,0	35,2%
Leche fluida	360,3	22,6%	284,3	22,4%	577,5	22,4%	454,8	21,7%	379,3	21,6%
Crema, manteca y dulce de leche	242,7	15,2%	176,5	14,9%	374,3	14,5%	306,5	14,6%	239,3	13,6%
Yogures, postres y llanos	239,5	15,0%	167,0	14,1%	353,8	13,8%	319,8	15,3%	253,6	14,4%
Fórmulas infantiles	126,5	7,9%	93,5	7,9%	203,9	7,9%	155,8	7,4%	112,1	6,4%
Leche en polvo	90,9	5,7%	86,7	7,3%	181,2	7,0%	133,4	6,4%	146,5	8,3%
Otros	5,7	0,4%	3,3	0,3%	8,0	0,3%	8,0	0,4%	9,5	0,5%
Mercado interno	1.595,4	100,0%	1.182,5	100,0%	2.572,8	100,0%	2.095,0	100,0%	1.759,4	100,0%
Exportaciones	417,7		190,0		402,4		535,0		506,9	
Total	2.013,1		1.372,6		2.975,2		2.629,9		2.266,3	

(1) Incluye las ventas brutas de SanCor y el 100% de la UTE, no incluye ventas de subsidiarias ni productos no lácteos.

Fuente: Reporte Sostenibilidad SanCor 2010

SanCor posee 15 plantas industriales, ubicadas en las provincias de Santa Fe, Córdoba y Buenos Aires, con una capacidad de producción total de 6.5 millones de litros de leche diarios. SanCor recibe esta leche de unos 1380 tambos, correspondientes a los 815 asociados que integran la cooperativa. Estos asociados son responsables de aproximadamente el 15% de la producción de leche del país. La comercialización se gesta a partir de su amplia red de distribución que esta constituida por 244 distribuidores exclusivos y 17 operadores comerciales, además de 3 centros de distribución y 7 centros de carga. Esta logística de distribución le permite alcanzar todos los canales de distribución llegando a 1650 bocas de supermercados y 80000 comercios minoristas alrededor del país.

Habiendo superado sus problemas financieros, SanCor se encuentra en una nueva etapa, enfocada en implementar su plan estratégico. La estrategia de SanCor se centra en la generación de EBITDA. A tal fin, sigue dos grandes lineamientos, aumentar la productividad y potenciar los productos de valor agregado.

SanCor busca incrementar la productividad a través de acciones a lo largo de toda la cadena, incluyendo el abastecimiento, la producción y la distribución. Por otra parte SanCor continua desarrollando y promoviendo productos de mayor valor agregado, manteniendo el equilibrio con los productos más tradicionales, tanto en el mercado interno como a nivel internacional.

La empresa comercializa sus productos principalmente bajo la marca SanCor (marca paraguas) y también con submarcas para identificar segmentos de mayor valor agregado como Quesabores (quesos en hebras), Bebé (línea de productos especialmente desarrollados para bebés de 0 a 3 años), Sublime (nueva línea de postres recientemente

lanzada al mercado). A su vez se han sumado al negocio, las marcas Shimy (postres infantiles) y Mendicrim (quesos untables) manteniendo también el aval de calidad de la marca SanCor.

SanCor se concentro en el desarrollo de productos de valor agregado, como el relanzamiento de la línea de leches chocolatadas, nuevos sabores de Tholem, nuevas variedades de SanCor Quesabores en hebras, logrando crecimiento en las participaciones de mercado en categorías más rentables.

Este crecimiento se gesto a partir de de su activa participación en el desarrollo de nuevos productos, nuevos diseños de packaging y campañas publicitarias, las cuales representan 2,7% de las ventas del mercado interno.

Misión, Visión y Valores

Misión: Agregar valor a la leche

Visión: Ser la empresa líder en Argentina, ayudando a mejorar la calidad de vida de los consumidores a través de la alimentación, creciendo con proyección internacional

Valores:

- Valores cooperativos
- Trabajo en equipo
- Proactividad
- Flexibilización y adaptación al cambio
- Desafiar los procesos
- Orientación a resultados
- Orientación al cliente como fuente de valor

Valores cooperativos:

- Igualdad y equidad
- Cooperación
- Transparencia y honestidad
- Humanismo y solidaridad
- Autonomía e independencia
- Espíritu formador
- Responsabilidad y vocación social.

Líneas de producto:

SanCor produce, distribuye y vende productos lácteos y no lácteos bajo una variedad de marcas comerciales. La mayoría de los productos los comercializa a través de la marca SanCor. La cartera de marcas esta integrada por la marca SanCor como

paraguas desarrollando submarcas avaladas por SanCor para segmentos de mayor valor agregado.

- Quesos Blancos, semiduros, untables, rallados y en hebras.
- Leches fluidas y chocolatadas
- Crema, Manteca y Dulce de leche
- Yogures para bebés, bebibles, firmes y cremosos, tanto enteros como descremados; postres infantiles y para adultos; flanes y gelatinas.
- Formulas infantiles
- Leches en polvo

El cuadro a continuación muestra la evolución de las ventas brutas de SanCor (no consolidado) discriminado por línea de producto.

SanCor: ventas por línea de producto ⁽¹⁾
En millones de pesos

	Período de 6 meses finalizado el 31 de diciembre de						Ejercicio finalizado el 30 de junio de					
	2010		2009		2010		2009		2008			
	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%		
Quesos	529.8	33.2%	391.3	33.1%	874.0	34.0%	716.8	34.2%	619.0	35.2%		
Duros	20.7	1.3%	15.8	1.3%	36.2	1.4%	27.5	1.3%	26.0	1.5%		
Semiduros	135.0	8.5%	103.2	8.7%	226.2	8.8%	188.9	9.0%	163.5	9.3%		
Blandos	143.4	9.0%	104.6	8.8%	239.4	9.3%	202.6	9.7%	189.0	10.7%		
Especialidades	14.4	0.9%	11.5	1.0%	25.1	1.0%	22.1	1.1%	22.8	1.3%		
Rallados	118.3	7.4%	79.2	6.7%	183.2	7.1%	133.7	6.4%	100.6	5.7%		
Procesados	58.3	3.7%	43.5	3.7%	95.6	3.7%	80.2	3.8%	71.3	4.1%		
Untables	39.7	2.5%	33.6	2.8%	68.2	2.7%	61.8	2.9%	45.9	2.6%		
Leche fluida	360.3	22.6%	264.3	22.4%	577.5	22.4%	454.8	21.7%	379.3	21.6%		
Refrigerada	198.8	12.5%	144.5	12.2%	312.0	12.1%	257.1	12.3%	192.4	10.9%		
UAT	161.6	10.1%	119.8	10.1%	265.5	10.3%	197.7	9.4%	187.0	10.6%		
Crema, manteca y dulce de leche	242.7	15.2%	176.5	14.9%	374.3	14.5%	306.5	14.6%	239.3	13.6%		
Crema	99.9	6.3%	77.0	6.5%	157.2	6.1%	128.4	6.1%	100.9	5.7%		
Manteca	86.0	5.4%	56.0	4.7%	118.8	4.6%	97.2	4.6%	77.0	4.4%		
Dulce de leche	56.8	3.6%	43.4	3.7%	98.4	3.8%	80.9	3.9%	61.3	3.5%		
Yogures, postres y flanes	239.5	15.0%	167.0	14.1%	353.8	13.8%	319.8	15.3%	253.6	14.4%		
Yogur y leche BIO	186.1	11.7%	130.9	11.1%	276.4	10.7%	255.7	12.2%	202.3	11.5%		
Postres y flanes	53.4	3.3%	36.0	3.0%	77.4	3.0%	64.0	3.1%	51.3	2.9%		
Fórmulas infantiles	126.5	7.9%	93.5	7.9%	203.9	7.9%	155.8	7.4%	112.1	6.4%		
Leche en polvo	90.9	5.7%	86.7	7.3%	181.2	7.0%	133.4	6.4%	146.5	8.3%		
Otros	5.7	0.4%	3.3	0.3%	8.0	0.3%	8.0	0.4%	9.5	0.5%		
Mercado interno	1,595.4	100.0%	1,182.5	100.0%	2,572.8	100.0%	2,095.0	100.0%	1,759.4	100.0%		
Exportaciones	417.7		190.0		402.4		535.0		506.9			
Total	2,013.1		1,372.6		2,975.2		2,629.9		2,266.3			

Fuente: Reporte de sostenibilidad SanCor 2010

En lo que respecta a la categoría de quesos, SanCor se presenta como líder con una participación de mercado del 20%.

Los quesos fabricados por SanCor pueden clasificarse en siete categorías, que incluyen queso duro, queso semiduro, blando, rallado untables, especiales y procesados.

Los quesos duros son comercializados fundamentalmente en el mercado externo e interno, en grandes hormas y trozados bajo la marca SanCor. El queso semiduro se comercializa en hormas y trozados bajo las marcas, SanCor, San Regim, Santa Brigida y Chelita. Las variedades Danbo, Pategras, Fynbo, Gouda y Fontina, son ofrecidos en tamaños o trozos menores y con diferentes envolturas, lo que supone precios más elevados. SanCor domina este rubro con una participación de mercado en torno a los 30% de mercado.

El queso blando se comercializa principalmente en hormas, sin embargo el mayor crecimiento se da en trozados, lo que permitió mejorar fuertemente la contribución de esta línea de quesos en los últimos ejercicios.

El queso rallado esta compuesto por el mejor queso duro de SanCor. Generalmente es utilizado para consumo minorista y comercializado bajo la marca SanCor. Esta línea, donde SanCor concentra mas del 30% del mercado, es una de las que le aporta mayor contribución.

SanCor ha sido pionero en el desarrollo de una nueva categoría en quesos, con su marca SanCor Quesabores, donde domina el mercado con una participación superior al 75%. Esta línea presenta el mayor crecimiento de la categoría, incrementando su volumen entre un 20 % y 30% por ejercicio.

Todas estas categorías distribuyen su producción en las plantas de producción de quesos ubicadas en: La Carlota, Morteros, Moldes, Balnearia y Pozo de Molle (Cordoba), Charlone y Arenaza (Buenos Aires), Galvez, San Guillermo y Centeno (Santa Fe).

Los principales competidores del segmento son: Mastellone, Saputo, Williner, Verónica, Tregar y Milkaut.

Habiendo introducido al segmento de quesos, estudiemos la categoría de quesos untables, que se presenta como objeto de estudio de este trabajo de graduación.

Introducción a la marca:

Introducción al mercado de quesos untables

La categoría de quesos untables es una de las más modernas en el mercado lácteo. Esta modernidad viene impulsada fundamentalmente del crecimiento que atraviesa la categoría pasando de comercializar 25,921 toneladas en el ejercicio 2004-2005 a 45,063 toneladas en el ejercicio 2010-2011. Su rentabilidad y sus índices de crecimiento han catalizado el ingreso de nuevos participantes al mercado, que en lugar de captar el mercado existente han logrado incorporar nuevos clientes a la categoría. El protagonista principal del mercado de quesos untables es la marca Casancrem perteneciente a la firma Danone, con el 44.1% del market share. Por su parte Finlandia, correspondiente a Mastellone Hnos. representa el 12.8% del mercado con sus 5 variedades, Finlandia regular, Finlandia Light, Finlandia Jamón y Parmesano, Finlandia Cheddar y Finlandia Finas Hierbas.

En lo que respecta a SanCor, la empresa participa del mercado de quesos untables con sus tres marcas, Mendicrim, Tholem y Por Salut Untable, dando un total de 27.4% de share para la empresa. Este porcentaje se distribuye de la siguiente forma: Tholem 11.1%, Mendicrim 10.6% y finalmente PSU con 4.1%.



Fuente: Elaboración propia en función a información suministrada por SanCor (auditoria de mercado- CCR-)

	Ej 05-06	Ej 06-07	Ej 07-08	Ej 08-09	Ej 09-10	Ej 10-11
Mercado	31,977	37,328	40,721	40,220	41,456	45,063*
Total Sancor	15.5	16.3	15.6	16.1	22.6	27.4
Total Sancor Por Salud	5.5	6	5	4.7	4.4	4.1
Total Tholem	8	8.6	8.9	9.7	10.6	11.1
Mendicrim	12.6	12.4	12.8	12.3	11.8	10.6
Casancrem	45.7	47.8	47.1	45.9	45.2	44.1
Finlandia	11.3	10.6	11.4	12	12.5	12.8

Fuente: Elaboración propia en función a información suministrada por SanCor (auditoria de mercado- CCR-)

A diferencia de otras categorías de lácteos, en esta categoría el consumidor elige fundamentalmente en función de la marca y relega el precio a segundo plano. SanCor y La Serenisima como figuras dentro del mundo de lácteos, usualmente afrontan competidores que se posicionan por precio, pero en el caso de quesos untables con un consumidor que prioriza la marca, estas dos empresas lograr atomizar el 90% de la participación de mercado.

Por otra parte, el mercado de quesos untables, esta sumamente diversificado, con propuesta de marcas y productos de diversa índole. El hecho de que todos los productos que participan de esta categoría sean untables no significa que todos ellos compitan entre si. La untuosidad no es la única variable de consumo que considera el consumidor en su acto de compra. Por el contrario, agrupa y conceptualiza a las marcas de acuerdo a su grado de tentación y de versatilidad. Esta diferenciación, establece que en este gran mundo de quesos untables, existen segmentos que atienden necesidades distintas. El siguiente grafico nos ayudara a entender la segmentación existente en esta categoría.



Fuente: Elaboración propia en función a la información suministrada

Queda en claro que dentro del mundo de untables conviven tres segmentos. El segmento de quesos crema, el segmento de quesos neutros y por el último el segmento de quesos saborizados. Las variables que según el consumidor agrupan a una marca dentro de uno u otro segmento son su grado de versatilidad y el placer que le asigna el consumidor a la marca.

En este caso nos hemos propuesto estudiar el comportamiento del segmento de quesos crema en el que participa Mendicrim. En este ámbito, Mendicrim y CasanCrem se ubican como los protagonistas seguidos por La Paulina con tan solo 3% de market share. Desde el punto de vista cuantitativo, este segmento se distingue de los otros a partir de una mayor penetración y frecuencia de consumo. Su penetración asciende al 50% con una frecuencia de consumo en heavy consumers de 3 potes por semana. A su vez el 30% de sus consumidores switchean su consumo con quesos untable neutro y saborizados..

Otra de las características de este segmento es que el sabor se posiciona como el principal driver de consumo en las variedades enteras, mientras que en las Light lo saludable es el atributo que empuja a la elección. En términos de ocasiones de consumo, el queso crema presenta su índice más alto durante el desayuno y la merienda. Sin embargo vale destacar la tendencia hacia el consumo de este tipo de quesos en almuerzos y cenas a partir de su incorporación como ingrediente de cocina.

A partir de la incorporación de la marca Mendicrim a la cartera de productos de SanCor, la empresa debió reordenar su estrategia en el mercado de untables. Hasta el 2010, SanCor solo contaba con dos marcas en esta categoría, Tholem y SanCor Por

Salut, pero aun no contaba con un producto que le permitiese competir en el segmento de quesos crema, liderado por Casancrem.

Sin embargo, las tendencias favorables de la categoría, no resultan ser un justificativo para la adquisición de la marca Mendicrim por parte de SanCor. Por el contrario Mendicrim, es una marca dañada, que viene en retroceso en un mercado en crecimiento. A su vez, su competidor directo, Casancrem, es el referente de la categoría y se presenta como una amenaza para las aspiraciones de Mendicrim.

A partir de la adquisición de la marca Casancrem por parte de Danone, la marca logro en los últimos 10 años desplazar de su posición de liderazgo a Mendicrim, marca que en ese entonces pertenecía a Nestle y que con una trayectoria de 70 años se había convertido en un genérico de la categoría.

Con una persistencia en la comunicación durante 10 años y una marca como Mendicrim que se mantuvo inmóvil en una categoría que cambio el paradigma de consumo, Casancrem encontró una oportunidad que le permitió posicionarse como líder indiscutido en la categoría de quesos untables.

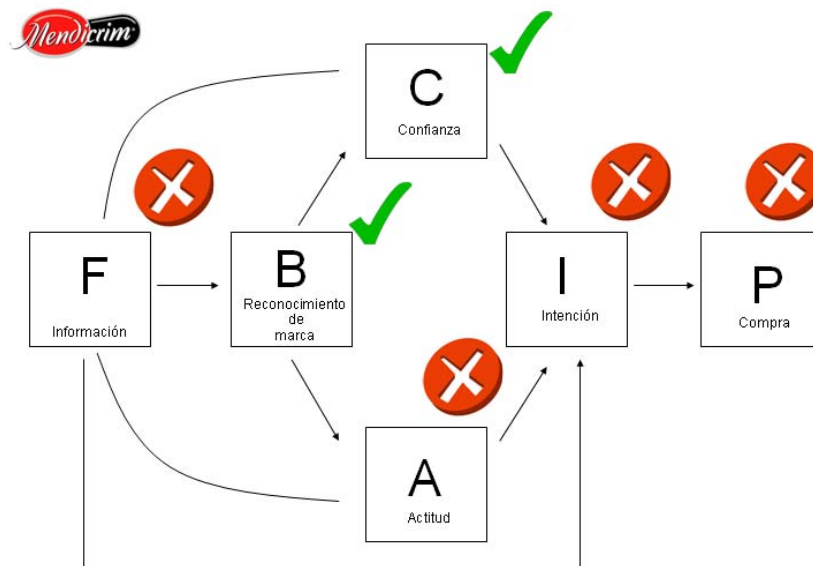
Posicionamiento de la marca Mendicrim en la mente del consumidor

Para dar inicio al estudio del caso SanCor Mendicrim, el modelo de Howard, nos ayudara a entender que posicionamiento tiene la marca en la mente del consumidor y cuan ventajosa le resulto su unión con la marca SanCor desde la perspectiva del consumidor.

Surge a partir de investigaciones llevadas a cabo por la empresa, que hablar de SanCor en lacteos es “palabras mayores”. SanCor hoy es reconocido por el consumidor como una empresa líder que es respetada y valorada desde su naturaleza de empresa 100% argentina y su carácter de cooperativa. La utilización de materias primas nacionales y de una mano de obra que agrupa ciudades a lo largo de todo el territorio argentino se traduce en valores muy favorables a los ojos del consumidor. Su trayectoria y la calidad de la amplia variedad de productos que ofrece, hace de SanCor una empresa respetable por todos los consumidores, incluso quienes no compran sus productos. En este marco, SanCor tiene renombre, relevancia en lácteos y una trayectoria que conforman una imagen de marca de muchísima fuerza.

En tanto que Mendicrim, es una marca de prestigio dentro de su categoría, que supo ser pionera en el mundo de los quesos untables, y que es sinónimo de calidad y de

confianza. A su vez, al igual que SanCor, aun se reconoce como una marca argentina originaria de las marcas de Mendizábal. A pesar de haber sido comprada en su momento por una marca internacional como Nestle, el consumidor nunca asocio esta empresa a la marca Mendicrim y esta instalado en el discurso del consumidor su carácter de marca nacional. Por ende, Mendicrim hoy gana en confianza y en reconocimiento pero la poca generación de información y su propuesta de línea, hasta el momento desactualizada, generan una falencia en la actitud del consumidor que no permite materializar la compra. La imagen de marca se ve afectada porque las exigencias del consumidor de la categoría de quesos untables no están siendo satisfechas. El siguiente cuadro ilustra el posicionamiento de Mendicrim, en términos de Howard.



Fuente: Elaboración propia

En definitiva, la unión de Mendicrim con SanCor, ayuda a ganar en reconocimiento y en confianza, que son justamente dos fortalezas con las que ya cuenta Mendicrim. Pero lo que es mas importante es que la nueva propuesta de línea de la marca SanCor Mendicrim esta alineada a las preferencias del consumidor, con un imaginario de un producto de menor acidez y mayor suavidad, que hace que la marca gane en actitud. Entonces, hasta el momento, lo que genera una mejora en la actitud son simplemente las propuestas de sabores mas cremosos, con lo cual el cobranding no seria influyente en la imagen de marca.

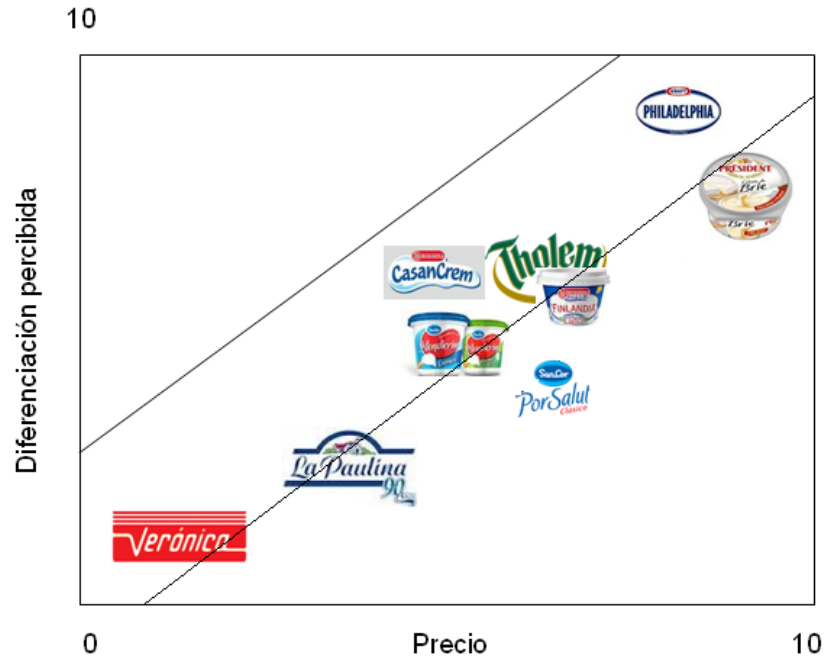
Sin embargo, hablar de cremosidad en esta categoría es sinónimo de mayor placer y disfrute, pero esa cremosidad se hace un más creíble cuando es de la mano de SanCor. El expertise de la marca SanCor en la categoría de cremas potencia cualquier propuesta de cremosidad que Mendicrim pueda ofrecer.

En lo que respecta a la información, surge de investigaciones realizadas por SanCor, que el consumidor no ve con buenos ojos que luego de tanto tiempo sin comunicar, la marca Mendicrim de siempre repentinamente comience a aparecer. Por lo tanto, interpretan que la asociación de las dos marcas es la excusa y la justificación de la renovación y del renacimiento de la marca Mendicrim. El carácter de empresa innovadora reconocido en SanCor, hace que el consumidor imagine un cambio positivo y concreto para la marca Mendicrim.

En conclusión, la construcción de la asociación entre SanCor y Mendicrim ha logrado solventar y justificar la principal debilidad que se presentaba en Mendicrim, la actitud del consumidor para con la marca. A su vez, entendimos como la calidad de la información es sumamente relevante al comunicar. No alcanza solo con comunicar, sino que se debe ser inteligente para lograr una percepción favorable en el consumidor. SanCor, lo investigo y entendió, que no podría haber logrado esa percepción si con la marca “de siempre” repentinamente aparecía en los medios. Por el contrario necesitaba del cobrading con SanCor, para generar mayor impacto y justificar la reaparición de Mendicrim.

Universidad de
San Andrés

Matriz del corredor



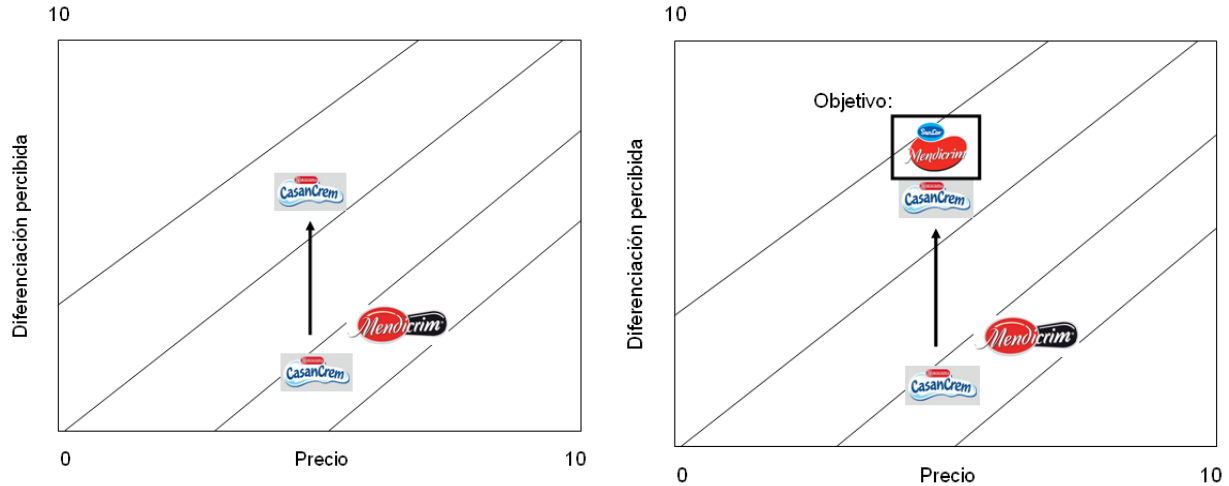
En el gráfico que se exhibe arriba podemos ver la distribución de las marcas correspondiente al mercado de untables según los criterios establecidos por la matriz del corredor. En función del precio por kilogramo que presentan las marcas en el mercado, realice una valuación del 0 al 10 para cada uno. Como resultado obtuvimos que la marca con el menor índice de precio es Verónica, mientras que la marca con el mayor índice de precio es President. Por su parte, las marcas de SanCor, Tholem Por Salut y Mendicrim se ubican en el centro del corredor habiendo una leve diferencia para Tholem y Por Salut debido un precio por kilogramo superior al de Mendicrim. Las marcas de la competencia, Casancrem y Finlandia también están atomizadas en el centro, con una conjugación de precio y diferenciación equivalente al de las marcas de SanCor. En los extremos del corredor, encontramos a Philadelphia, marca perteneciente a la firma Kraft, con un precio por kilogramo muy superior al de la media del mercado, pero se que es sumamente valorado por el consumidor de la categoría por ser un producto líder a nivel mundial. En cambio en el otro extremo se ubican Verónica y La Paulina, dos empresas que se posicionan por precio en todos los segmentos de mercado y que siguen esa estrategia en el mercado de untables.

Si nos focalizamos en cada uno de los segmentos en particular, no se perciben diferencias entre Tholem y su competidor Finlandia. Ambas marcas, han construido tentación desde dos propuestas de producto muy diferentes, pero que a pesar de sus diferencias logran una suprafuncionalidad que genera un valor muy similar en términos de diferenciación. Por su parte, Por Salut, con una estrategia orientada hacia la saludabilidad y de menos disfrute que la de Tholem y Finlandia, presenta un índice de precio similar al de estas dos últimas pero con un menor índice de diferenciación, que hace que se ubique al límite del corredor.

Ahora bien, en lo que respecta a la marca que se propone este trabajo de graduación como eje de análisis, se posiciona junto a su competidor en el centro del corredor. La diferencia con respecto a Casancrem reside en la diferenciación percibida. Más allá de que ambas marcas son sumamente reconocidas y valoradas por el consumidor del segmento, la propuesta ofrecida por Casancrem a partir de su mayor cremosidad y de su versatilidad es de mayor agrado que la de Mendicrim, obteniendo un índice de diferenciación superior. En lo que respecta al precio, las dos marcas siguen una estrategia similar, buscando estar parity el uno con el otro.

Hemos hablado a lo largo del trabajo acerca de la transformación y los cambios en el paradigma de consumo impulsados por Casancrem. Si graficamos esto en términos de la matriz del corredor, lo que Casancrem generó fue un corrimiento del corredor, es decir un salto de rana que modifico los hábitos del segmento, perfilando a Casancrem como el primer movedor y dejando a Mendicrim como un jugador rezagado. Antes de dar inicio a esta transformación el mercado dejaba en claro que quien lideraba en diferenciación y en precio era Mendicrim. Casancrem supo descifrar esta tendencia y trabajo sobre un cambio en el habito de consumo que lo transformo en una empresa innovadora que se perfilaba en este “nuevo” mercado, como la marca líder.

Tal como indica la teoría, siempre que se genera un salto de rana se abre una ventaja estratégica a la que los demás jugadores deben responder para adecuarse a los cambios de mercado. Desde esta perspectiva, SanCor interpreta que la ventana aun sigue estando abierta y que la marca Mendicrim reúne las características para sacar provecho de ello. En pos de de lograr el objetivo de reposicionar a Mendicrim, SanCor debe trabajar para mejorar el índice de diferenciación percibido de la marca, trabajando sobre aquellos atributos que el consumidor actual exige: cremosidad, versatilidad y menor acidez. Precisamente su nueva línea y su comunicación han puesto el foco sobre esto ultimo, de manera que la estrategia adoptada parece estar bien direccionada.



Grilla actitudinal del mercado de quesos untables

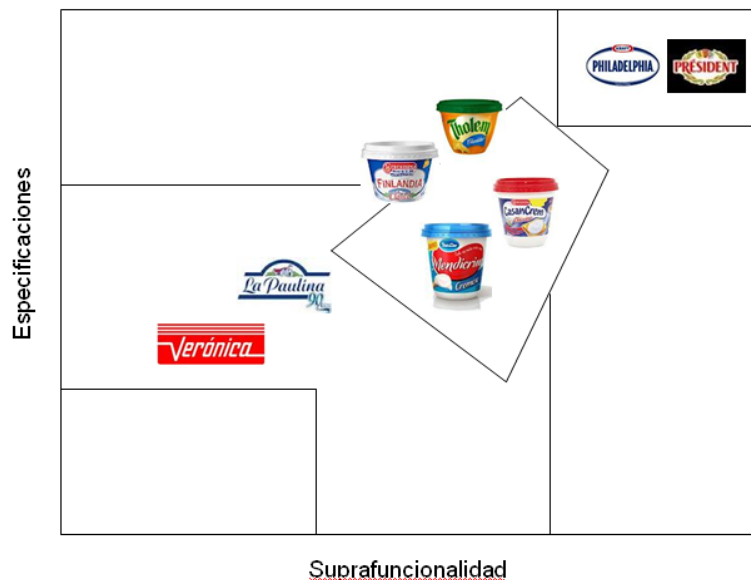
Siguiendo los lineamientos establecidos por la grilla actitudinal de la demanda, el modelo nos plantea para el mercado de quesos untables un escenario similar al que observamos en la matriz del corredor.

En primer lugar, en el segmento premium se ubican las marcas Philadelphia y President. Esto es producto de la gran calidad de los productos que ofrecen, sostenidos por un packaging que respalda su premiumness y justifica el valor agregado de su producto con respecto al resto de la competencia. La materia prima, la cremosidad del producto y la utilización de sabores y variedades añoradas por el consumidor logran que estos productos resulten superadores. Todos estos atributos le asignan el valor más alto de especificación, que al ser reconocidos por el consumidor le asignan un grado de suprafuncionalidad que ubican a estas marcas en el área de productos premium.

En segundo lugar y tal como hemos dicho en el marco teórica, en el cono de las líderes se ubican las marcas que logran un equilibrio perfecto entre su índice de suprafuncionalidad y especificaciones. Este es el caso de Casancrem, Mendicrim, Tholem y Finlandia. Las marcas que suelen ubicarse en esta área son aquellas que tienen un alto porcentaje de participación de mercado, y precisamente estas marcas lo justifican (ver cuadro participación de mercado). Si nos centramos sobre las marcas de quesos crema, Casancrem logró posicionarse en el cono de las líderes a partir de su trabajo sobre aquellos atributos que el consumidor destaca por sobre los demás. Como hemos dicho con anterioridad, Casancrem entendió que para lograr un producto satisfactorio debía lograr un producto de menor acidez y mayor cremosidad que le

permitiese al consumidor incluirlo en la preparación de sus comidas. Desde la perspectiva de la grilla actitudinal, trabajo sobre los atributos de mayor ponderación y a partir de ahí logro consolidar su liderazgo y desplazar de esa posición a Mendicrim. Por su parte, la marca adquirida por SanCor, esta posicionada dentro de esta área a partir de su trayectoria y de la fuerza de su nombre. Sin embargo, se observan en el producto debilidades que hacen que el producto tenga un índice de especificación por debajo del de su competidor. Precisamente SanCor, se ha propuesto trabajar sobre ellos de modo de poder ofrecer un mejor producto que logre mejor suprafuncionalidad para alcanzar a Casancrem.

Por ultimo, las marcas Verónica y La Paulina se posicionan por precio. El consumidor percibe fundamentalmente por la trayectoria de ambas marcas y por la calidad del resto de los productos, que ninguna de las dos alcanzan los atributos deseados. En el caso de Verónica la marca no da indicios de que el producto con el que cuenta tenga atributos diferenciadores sino que opta por disputar mercado entorno al precio. La Paulina en cambio, a partir de su comunicación busca distanciarse del imaginario que el consumidor tiene hacia la marca, poniendo foco la calidad del producto. El objetivo de La Paulina ha sido crecer en especificaciones pero el imaginario de marca existente dificulta que esas especificaciones le resulten atractivas al consumidor para lograr un mayor grado de suprafuncionalidad. En el caso de la diferenciación por especificaciones no hay en este mercado una marca que se ubica en ese sector.



La fuerza de la marca Mendicrim

La explosión de la demanda y la saturación de la oferta descrita por Wilensky encuadra perfecto en el mercado que ocupa Mendicrim. El mercado de quesos untables afronta un crecimiento sostenido, que fue gestado fundamentalmente por parte de su principal exponente, Casancrem. El crecimiento de la demanda ha producido la creación de nuevos segmentos de mercado que las marcas han sabido atender a partir de sus extensiones de línea. En sus inicios la categoría de quesos untables involucraba únicamente quesos crema. Con el correr de los años, la categoría se fue diversificando y, como hemos descripto anteriormente, hoy encontramos al menos tres sub segmentos.

En este marco, el atractivo de este mercado llama la atención de otras empresas lácteas que han visto con buenos ojos la posibilidad de empezar a competir en la categoría. Es el caso de Ilolay y de La Paulina, que lanzaron sus quesos crema a lo largo del 2010. Es decir, que el mercado hoy atraviesa una multiplicación intraproducto, que ha complejizado la categoría y una multiplicación interproducto que se gestó a partir del crecimiento del volumen de la categoría.

Es propio de este marco comportamental de mercado, que se genere la miniaturización de los atributos físicos del producto y, a su vez, que las marcas ganen relevancia. Tal como indica Wilensky, hoy resulta fácil imitar un producto, pero conseguir una marca lo suficientemente sólida como para competir lleva años de trabajo e inversión. En otras palabras para distanciarse de la atomización de la oferta y la demanda, propia de un mercado en crecimiento, la marca es la herramienta fundamental hacia la diferenciación. Mendicrim presenta valores marcarios que los distancian del resto de los ingresantes. Inclusive, cuenta con la suficiente fuerza como pelearle mercado al líder indiscutido del segmento. Su posición es favorable con respecto a las nuevas marcas ya que cuenta con años de trayectoria que lo avalan y ya ha recorrido el camino que estas marcas comienzan a transitar.

En orden de poder salir al mercado con una propuesta renovada, ha sido necesario que SanCor trabaje sobre la naturaleza de marca de Mendicrim. En términos de la naturaleza semiótica, SanCor necesitaba presentarle al mercado un significado diferente del que siempre ofreció Mendicrim. Las tendencias del mercado fueron volcando a los consumidores hacia una nueva marca, Casancrem, que no solo se posiciona como una alternativa moderna, sino que ubica a Mendicrim en la mente del consumidor como una marca antigua. Con el objetivo de conquistar a sus consumidores,

SanCor se propuso reinstalar a Mendicrim, revalidando los aspectos positivos de ser pionero y sepultando las connotaciones que trae aparejadas el ser una marca anticuada. A través de la modificación de su naturaleza dialéctica, SanCor reconstruyó la identidad de Mendicrim, generando en el consumidor la percepción de un producto más moderno que logro resignificarse. Los cambios en el diseño, con colores luminosos que se distancian del color negro usual de la línea, el concepto comunicacional y la nueva propuesta de línea, con dos versiones más cremosas que atentan contra la acidez reconocida en la marca, lograron construir un perfil modernizado de la marca Mendicrim.

La fuerza de la marca, y su conjunción con la marca SanCor exigen que la propuesta presentada, logre diferenciarse del común denominador de la categoría, evitando ser un “me too” de su competidor. En otras palabras, la trayectoria de ambas marcas obliga a la construcción de una propuesta diferente en la categoría. Hemos dicho anteriormente, que una marca encuentra fundamento a partir de su vínculo con el resto de sus competidores, en lo que Wilensky llama naturaleza relacional. De este modo, con la certeza de que la marca será conceptualizada en función de sus similitudes y diferencias con su competidor, resulta fundamental construir un perfil marcario que sea distinto y ganador con respecto a la competencia. Surge a raíz de las investigaciones llevadas a cabo por SanCor pre y post lanzamiento, que el concepto comunicacional construido en torno al amor, presenta a la marca en una posición sobresaliente en la categoría. El perfil de Casancrem, naciente de la interpretación que el consumidor hace de su comunicación, se presenta como el de un producto versátil que sirve como comodín del ama de casa; una solución rápida y eficiente para ayudarla a suplir su rol. Mendicrim propone acercarse al ama de casa desde otra perspectiva. Detrás del amor que se manifiesta en su comunicación, se esconde una referencia hacia el hecho de cocinar con amor y placer para la familia, en lugar de cocinar por el mero hecho de cumplir. Mendicrim propone reinstaurar aquellos valores de familia que se corresponden con la época en la que supo ser líder. La marca busca transmitir y fomentar el volver a disfrutar de esos momentos en familia, y frenar con la vorágine del día cuando uno se junta a cenar. Lógicamente, lo que esta buscando SanCor es conquistar a los consumidores anclándose en una propuesta de personificación. La marca construye una personalidad de marca por medio de la cual busca atraer a aquellos consumidores que encuentran en la marca aquello que buscan o quieren ser. La marca promulga ciertos

valores que de resultar atractivos, agrupara a aquellos consumidores que compartan intereses.

Por ultimo, uno de los puntos flacos de la marca Mendicrim se gesto precisamente en su naturaleza entrópica. Su desgaste en el mercado y la conquista de liderazgo de Casancrem, surge a partir de la perdida de energía de la marca ante su falta de alimentación. Su ausencia en los medios y su falta de comunicación se han traducido en un menor volumen de mercado. Claro esta que las marcas persisten a pesar de que pierdan mercado, pero más allá de que el proceso sea lento, con el tiempo la marca puede desaparecer o desposicionarse. En el caso de Mendicrim, la fuerza de la marca y su trayectoria han sido lo suficientemente fuertes como para lograr que hoy persista. Sin embargo, su perdida de liderazgo y un competidor avasallante la han posicionado como una marca antigua generando un posicionamiento difícil de remediar.

En conclusión y en línea con la teoría de Wilensky, en un mercado en el que no existe prácticamente diferencia entre un producto y otro, la llave para competir esta en la marca. El desafío esta en lograr posicionar la marca como una alternativa diferente y valorable, que logre atrapar al mercado objetivo.

El océano de Mendicrim

Hemos hablado reiteradas veces a lo largo del trabajo de graduación acerca de cómo Casancrem logró consolidarse como un ingrediente de cocina esencial para la ama de casa actual. Haciendo hincapié sobre la liviandad y el rendimiento propio de un queso crema empezó a posicionarse en la mente del consumidor como un producto que podía usarse en reemplazo de la manteca o la crema de leche. El mercado, se encontraba entonces atravesando en todas sus categorías una migración de valor a favor de productos de menos grasas y calorías. Muchos productos encontraron en el desarrollo de alimentos reducidos en grasas o “Light” la llave para responder a la migración de valor que se estaba gestando. En el caso de Casancrem, no fue necesario. Con una propuesta de marca renovada, que tomo como bandera la liviandad, le transmitió al consumidor que de incluir Casancrem en sus comidas estaría construyendo a favor de alimentos de menor contenido calórico y graso. Hasta entonces el consumidor de queso crema, lo interpretaba como un producto que podía ser utilizado únicamente en el desayuno o en la merienda untado sobre pan o galletitas. Mendicrim, ya había incursionado en el

mundo de la cocina, pero con propuestas fundamentalmente reposteras que constrúan en favor de un agregado de sabor que nada tenía que ver con el consumo restrictivo de calorías. La “chocotorta” o la “torta Mendicrim” fueron ideas destacadas y valoradas por el consumidor, que posicionaron a Mendicrim como un ingrediente innovador. Sin embargo su asociación a estas recetas logró posicionarlo como un producto para la cocción de alimentos sabrosos, que resultan ser muy distantes de la liviandad propuesta en la actualidad por Casancrem.

En el contexto en el cual se encontraba el mercado de quesos crema, resultaba una tarea imposible desplazar a Mendicrim de su posición de liderazgo. Como marca pionera y determinante logró consolidarse como líder indiscutido de la categoría de quesos untables. Por ende Casancrem entendió que de insertarse en este mercado estaría enrojeciendo el océano azul liderado por Mendicrim, y que debía encontrar y anticipar las preferencias y demandas del consumidor, para construir un nuevo océano azul.

Hemos dejado en claro, que líder no es necesariamente aquel que lidera en market share sino aquel que a partir de su posición de liderazgo se mantiene activo y se amolda al consumidor. A partir del trabajo desarrollado durante varios años, Mendicrim logró posicionarse como líder. Por esta razón, a pesar del liderazgo en share que hoy tiene Casancrem, en el discurso de la consumidora actual sigue instalado Mendicrim, como la marca fundamental de la categoría. En otras palabras, en el océano liderado por Mendicrim, Casancrem entendió que era imposible desplazarlo de su posición y que debía construir un nuevo océano en el cual a partir de su innovación se lo interpretase como el líder. Para ello trabajo sobre la investigación de las tendencias del mercado y descubrió que el consumidor solicitaba un producto de menor acidez y mayor cremosidad. A su vez, comprendió que la razón por la cual no se incorporaba el queso crema a la cocina, era porque acidificaba las comidas en las cuales se lo incluía. En definitiva, el reclamo de un producto más cremoso era inminente.

Mendicrim no descifró la migración de valor negativa que estaba atravesando las características organolépticas de su producto, ni tampoco las razones por las cuales no se lo incluía en la preparación de comidas. Es decir que se mantuvo como un líder inmóvil, que produjo grietas en su oferta que fueron bien aprovechadas por Casancrem. De este modo, al planteo inicial que hicimos en la introducción en el cual hablábamos de un solo mundo de quesos crema, debemos modificarlo, y partir a ese segmento en dos sub segmentos, el del queso crema como ingrediente de cocina y del queso crema como queso untable. Se observa a partir del gráfico, mostrado a continuación, la

existencia de estos dos segmentos. Es importante hacer esta diferenciación, porque mientras uno experimenta una migración de valor en su favor (Queso crema como ingrediente de cocina), el otro sufre una migración de valor negativa (Queso crema tradicional).



Fuente: Elaboración propia

Concientes del lugar hacia el cual esta migrando el valor, las marcas ingresan en la categoría enrojeciéndose el océano propuesto por Casancrem cada vez más. Sus índices de crecimiento han llevado a que se amplié la cantidad de oferentes. La aparición de productos de bajo precio, como IlolayCrem o el queso crema La Paulina deja en claro, que el mercado de quesos crema reúne todas las características propias de lo que W. Chan Kim y Renee Mauborgne definen como un océano rojo. Marcas como las mencionadas anteriormente, ingresan al mercado con el propósito de capturar share a partir de un menor precio y sin ninguna diferenciación conceptual y de producto. .

En conclusión y en función de lo visto acerca de la teoría de la migración de valor y del océano azul, entendemos que desde su planteo estratégico Mendicrim ha

cometido un desacierto. Mientras que Casancrem logró instalarse en el mercado con una propuesta innovadora y diferente a la hasta entonces ofrecida por Mendicrim, Mendicrim simplemente siguió los pasos y el camino allanado por Casancrem desde su aparición. SanCor comprendió y estudio el desarrollo de mercado logrado por Casancrem, y construyo su estrategia para posicionarse como una opción a Casancrem. Con un perfil modernizado, dos variedades nuevas y una comunicación orientada hacia el uso culinario, se presenta como una alternativa a Casancrem. De este modo propone enrojecer el océano azul descubierto por Casancrem en lugar de crear uno nuevo. Esta claro que en lo que respecta al uso del queso crema como ingrediente de cocina, Casancrem es el lider indiscutido, y por más fuerza que posea la marca Mendicrim, resulta imposible que logre desplazarlo. Su valoración y el respeto hacia ella no condicen con la categoría en la cual pretende instalarse. Tal como hemos dicho antes, contar con una marca reconocida resulta ventajoso a la hora de incursionar en nuevos mercados. Por ello, la estrategia de SanCor debería haber sido orientada hacia el descubrimiento de un nuevo mercado que este en línea con las nuevas tendencias del uso del queso crema. En otras palabras, en lugar de parecerse a Casancrem, SanCor debería trabajar sobre un producto que resulte novedoso en el mundo de la cocina y superador con respecto a lo ofrecido por su competidor.

Universidad de
SanAndrés

Conclusiones:

A partir del análisis y la evaluación de cada una de las partes que hacen a la estrategia de Mendicrim, hemos encontrado puntos favorables y desfavorables en su construcción.

En función del tiempo que la marca permaneció inmóvil y fuera de competencia, resultaba un desafío para SanCor volver a reinsertar la marca en el discurso cotidiano del consumidor. Con un competidor de suma agresividad a partir de su gran inversión publicitaria el escenario que se le presentaba a la marca resultaba desafiante.

Muchos de los valores intrínsecos de la marca Mendicrim debían ser trabajados para volver a generar interés en el consumidor. Su producto resultaba anticuado y fuera del paradigma de consumo actual, por lo que necesitaba de una renovación que lo volviese a colocar en una posición competitiva.

SanCor se propuso reinstalar la marca de modo de que el consumidor pudiese interpretarla como un competidor directo de Casancrem. En este contexto, el planteo de su estrategia resultó acertado. El lanzamiento de sus dos nuevas variedades fue interpretado por el consumidor de manera correcta. Tanto el Mendicrim Cremoso como el Mendicrim Cremoso Light, lograron posicionarse como principales competidores de las dos variedades de Casancrem.

A su vez, por medio del diseño y de la nueva propuesta de línea, Mendicrim logró construir una imagen de marca renovada, que logró acercar a los consumidores jóvenes de Casancrem, quienes interpretaban a la marca como un producto antiguo y desactualizado.

Por su parte, la campaña publicitaria de Mendicrim construyó a favor de la inclusión del producto como ingrediente de cocina. Simultáneamente, el concepto comunicacional del “amor” logró diferenciarlo de la imagen de marca de su competidor y atrapar a sus consumidores. Contando con un producto que no encuentra diferencias significativas con su competidor, SanCor encontró en la comunicación el medio para construir un perfil modernizado que a través de su propuesta resulto amigable al consumidor. En terminos de la matriz del corredor, SanCor inicio su estrategia de relanzamiento pensando en reubicarse en el mercado a partir del salto de rana producido por Casancrem.

Ahora bien, el problema de la estrategia de Mendicrim nace del objetivo inicial de SanCor. En lugar de posicionarse como una alternativa a Casancrem la marca debería

trabajar sobre nuevas propuestas que sean novedosas y logren suplir las necesidades nacientes del consumidor. Del mismo modo que Casancrem instaló el queso crema en la cocina, generando su propio océano, Mendicrim debería trabajar su estrategia sobre la base de la innovación, encontrando nuevos usos para su producto o desarrollando productos que resulten superadores y novedosos con respecto a su competidor. En otras palabras, en lugar de trabajar para volver a posicionarse en el “nuevo corredor”, SanCor debería haber desarrollado su estrategia para generar un nuevo salto de rana que genere un cambio en los hábitos de consumo de modo de distanciarse de sus competidores.

La clave para desarrollar una estrategia de marketing exitosa reside en la construcción de nuevas oportunidades de negocio, que posicionen a la marca en cuestión como la pionera. Mendicrim sigue siendo reconocida como una marca pionera, pero está instalada en un segmento que presenta una migración de valor negativa. En este contexto debe generar nuevos negocios, en lugar de ingresar en aquellos existentes en los que ya hay un líder consolidado, como es el caso de Casancrem.

Es cierto que la marca logró reinstalarse, pero el impacto resulta mayor cuando esa renovación viene sujeta de una transformación.

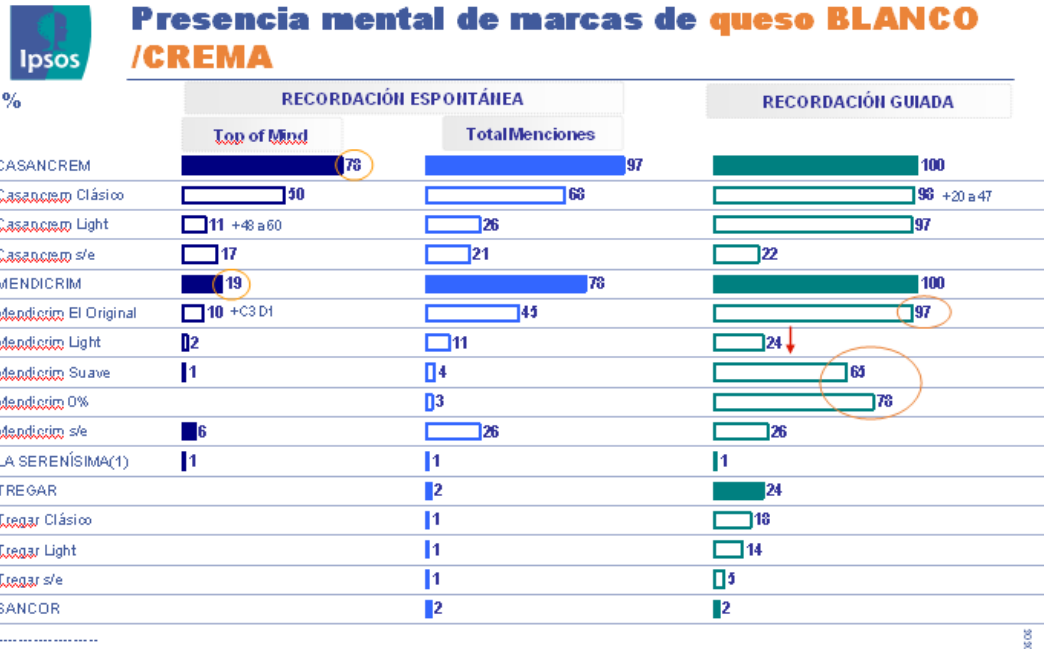


Bibliografía:

- Dvoskin, R. Fundamentos del Marketing. Buenos Aires (Argentina): Granica - 2004-
- Avalos, Carlos, La Marca identidad y estrategia, Buenos Aires (Argentina), La Crujía -2010-
- Porter, M. Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Buenos Aires (Buenos Aires): REI. 1991
- Schnaars, S.P. Estrategias de Marketing. Editorial Diaz de Santos. 1995
- David Arnold, Manual de la gerencia de Marketing, Bogota (Colombia), Grupo Editorial Norma, 1998
- Alberto Levy, Marketing Avanzado, Buenos Aires (Argentina), Ediciones Granica S.A, 1998
- Wilensky Alberto L, La promesa de la marca :cómo diferenciarse en un escenario caótico, Buenos Aires (Argentina), Temas Grupo Editorial, 1998
- Kim, W. Chan, La estrategia del océano azul: Como desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia, Bogota (Colombia), Grupo Editorial Norma, 2005
- Serra, Roberto, El nuevo juego de los negocios: los ganadores no son los mejores sino los que dominan el juego, Buenos Aires (Argentina), Grupo Editorial Norma, 2000
- Oneto Tomás, Trabajo de graduación, Elementos clave de una estrategia regional: El Caso Molinos Río de la Plata y la comercialización de aceites de oliva en Latinoamérica, Buenos Aires (Argentina) 2010
- Lamelas Dieguez, Melisa, Trabajo de graduación, Caso de estudio: Fantoche: reposicionamiento de marca y estrategia de canales, Buenos Aires (Argentina) 2009

Anexos:

Estudio acerca de usos y hábitos de consumo del queso crema:



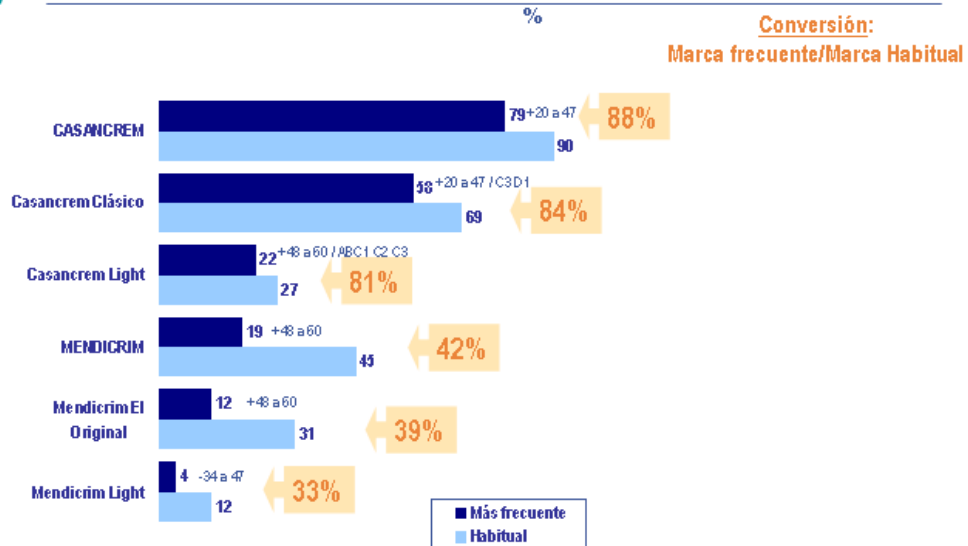
✓ Casancrem es el más recordado espontáneamente.
✓ Mendicrim con altas menciones guiadas, la versión Light es la más débil.

(1) Marca no guiada.

Ipsos Marketing

Base: Total entrevistadas consumidoras habituales de queso blanco/ crema (330)

Marca de queso BLANCO/CREMA que más fideliza

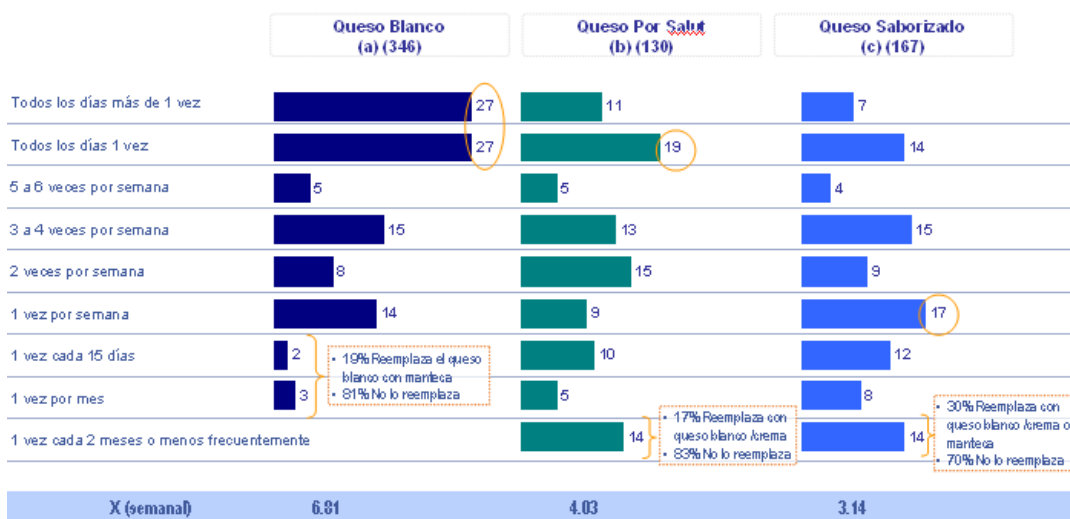


Base: Total entrevistadas consumidoras habituales de queso blanco/ crema (330)

Ipsos Marketing



Queso BLANCO con MAYOR frecuencia de consumo, SABORIZADO es el menos frecuente



✓ Queso blanco es el que más frecuentemente se consume: todos los días y más de una vez por día.
 ✓ Queso por salud, se consume todos los días, 1 vez.
 ✓ Quesos saborizados, se consumen generalmente 1 vez por semana.

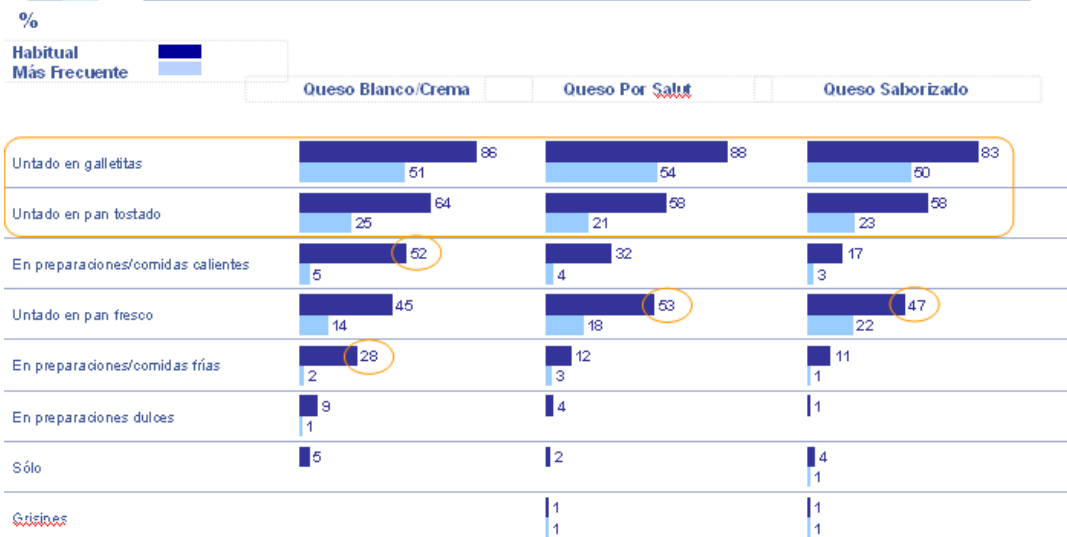
Base: Total entrevistadas según categoría consumida

Ipsos Marketing

26



Forma de consumo habitual y más frecuente de cada categoría



✓ Las principal forma de consumo es "UNTADO" en galletitas o en pan tostado.
 ✓ 5 de cada 10 personas usan el QUESO CREMA en COMIDAS calientes (ES LA OPCIÓN PARA COCINAR). Esta proporción baja a 3 en por salud y a 2 en saborizados.
 ✓ La tercer forma de consumo de por salud y de saborizado es untado en pan fresco.

Base: Total entrevistadas consumidoras habituales de cada categoría

Ipsos Marketing

27



Frecuencia de COMPRA de cada categoría

	Queso Blanco (a) (330)	Queso Por Salud (b) (112)	Queso Saborizado (c) (144)
2 -3 veces por semana	15	20	10
Una vez a la semana	57	41	41
Una vez cada 2 semanas	22	18	24
Una vez cada 3 semanas	3	7	8
Una vez al mes	3	14	17
X (semanal)	$0.92 b + c^{**}$	$0.85 c^*$ + LS Clásico	0.75

✓ QUESO BLANCO con mayor frecuencia de compra que los otros dos.
 ✓ SANORIZADO es el que se compra con menor frecuencia aunque 5 de cada 10 lo hacen de 1 a 3 veces por semana.

Base: Total entrevistas consumidoras habituales de cada categoría

Ipsos Marketing 31

Campaña Relanzamiento SanCor Mendicrim

Publicidad No Tradicional:



Vía Pública:



SanAndres