Ced. 1502/0477

Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas

- MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN -

"Paradigmas del marketing para contextos de crisis: el caso de la conducta empresaria en el mercado argentino en el periodo 2001-2004"

Autora: Lic. María Lorena Calcagno

Tutor: Dr. Jorge Stern

- Buenos Aires, Septiembre de 2009 -

Distinguido (4)
18/11/09

Agradecimientos

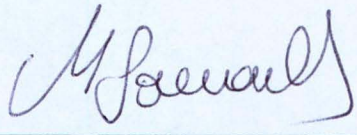
Dedico esta tesis a mi familia cuyo incondicional apoyo ha sido fundamental para la realización de este trabajo.

Por otra parte, agradezco a María Luz González Carman, José Ignacio Amodei, Hugo Ojeda, Jorge Armando Stern, Amalia Santiesteban, Gabriel Domínguez y Vence, Alba Carunchio, Rubén Rico, Miguel Ángel Vicente, Cecilia Alva, Javier Álvarez, Hernán Talkowski, Aldo Schlemenson, Ariel Fleichman, Gregorio Charnas, Jonathan Oviedo, Manuel Solanet y Esteban Ferrari, todos ellos profesionales que han brindado su tiempo y desinteresada contribución compartiendo sus conocimientos, experiencias y puntos de vista los cuales han sido un invalorable aporte para la realización de esta producción intelectual.

Mi más sincero agradecimiento a mi tutor el Dr. Jorge Stern por su permanente guía crítica, preciada colaboración y muy especialmente por su compromiso con la exigencia en la constante búsqueda de la excelencia académica lo cual me ha incentivado a buscar caminos de resolución originales.

DECLARACIÓN

Declaro que el material incluido en esta tesis es, a mi saber y entender, original, producto de mi propio trabajo (salvo en la medida que se identifiquen explícitamente las contribuciones de otros), y que no he presentado este material en forma parcial o total, como una tesis en esta u otra institución.



Lic. María Lorena Calcagno

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Capítulo 1. Presentación de contenidos 11

Capítulo 2. Introducción 14

Capítulo 3. Fundamentación del tema de la tesis 16

Justificación 16

Planteo del Problema 16

Capítulo 4. Objetivos de la tesis 19

Objetivo general 19

Objetivos específicos 19

Capítulo 5. Metodología aplicada para la elaboración de la tesis 21

Capítulo 6. Marco teórico 26

Los paradigmas.. 27

La crisis y su impacto en el comportamiento de los consumidores 28

La Argentina y las crisis 30

¿Qué es el marketing? 32

El desarrollo de estrategias 33

El marketing mix 34

El producto 35

El precio 36

La distribución 37

La comunicación 37

Investigación de mercados 38

El comportamiento de compra de los consumidores 38

Innovación 43

Marketing de relaciones 43

Los recursos humanos y la gestión del cambio 44

Ética y responsabilidad social empresaria 45

Rentabilidad 45

Canales de distribución, logística y trade marketing 46
Fusiones y adquisiciones 47
Negociación y ventas 47
Marketing internacional 47
Globalización 48
Índice de nivel socioeconómico 49
Cadena de valor y competitividad 50

Capítulo 7. Análisis de situación 53
La crisis y sus efectos en nivel general 53
Los impactos de la crisis 54
El impacto diferencial de la crisis por sector y por empresa 54
La crisis y el talento del *management* 55
El cuidado de la cadena de valor 56
La comunicación con el personal 56
El impacto en el portfolio de negocios y en la cartera de clientes 57
La reducción estratégica de costos 59
La importancia de la gerencia financiera 60
La información y la toma de decisiones 61
Los recursos humanos 61
Las oportunidades en la crisis 61
La situación argentina en 2001 62
Los efectos de las expectativas en el consumidor 63
Las nuevas reglas de juego 64
El planeamiento en tiempos de crisis 66
Los efectos de la crisis en el consumidor y las empresas 67
El impacto en la estructura socioeconómica argentina 67
La vivencia de la crisis de acuerdo con el nivel socioeconómico 68
La crisis y la segmentación 70
Los cambios de hábitos 71
El impacto de la crisis según la categoría 76
El impacto en las actividades en el tiempo libre 79
Cambios en el comportamiento en el punto de venta 80
El impacto en las actividades B to B 81

La política de producto **82**
El lanzamiento de marcas económicas **82**
Acciones para mantener la accesibilidad a la marca **86**
La modificación del tamaño y el formato del envase **87**
El cambio de ingredientes por otros sustitutos más económicos **88**
Lanzamiento de ediciones especiales más económicas **88**
La innovación **88**
Casos donde la crisis resultó ser sinónimo de oportunidad **89**
Política de precios **90**
La importancia de los descuentos **92**
El marketing y el negocio **94**
Efectos en las comunicaciones integradas de marketing **94**
La crisis de valores y su impacto en el mensaje **94**
El impacto en el tipo de comunicación y los medios **96**
La actitud de los canales y la logística de distribución **97**
El impacto en los recursos humanos **101**
El rol del liderazgo, la experiencia y la ética en la gestión de crisis **102**
El impacto de la crisis en las empresas globalizadas **103**
La etapa poscrisis **103**
Algunos aprendizajes del consumidor **106**
Hechos de la etapa poscrisis **108**
El efecto en las categorías básicas **108**
El retorno a las primeras marcas **109**
El impacto de la crisis en la valoración de las marcas **111**
La estructura socioeconómica argentina **112**
La crisis de confianza **116**
El impacto de la crisis en la legislación **117**
La permanencia de la crisis de 2001 en la memoria colectiva **118**
El impacto de la crisis de 2001 en la de 2008 ..... **119**

Capítulo 8. Conclusiones **122**

Capítulo 9. Recomendaciones **130**

Capítulo 10. Bibliografía **136**

Capítulo 11. Anexos **142**

a.El sujeto emocional **142**

b.Ejemplo de aplicación del índice de INSE 2006 ..... **142**

c.Artículo extraído del diario Clarín **143**

d.Entrevistas **147**

1- María Luz González Carman **147**

2- José Ignacio Amodei **150**

3- Hugo Ojeda **153**

4- Jorge A.Stern **156**

5- Amalia Santiesteban **163**

6- Gabriel Domínguez y Vence **167**

7- Alba Carunchio **169**

8- Rubén Rico **173**

9- Miguel Ángel Vicente **175**

10- Cecilia Alva **178**

11- Javier Álvarez **182**

12- Hernán Talkowski **185**

13- Aldo Schlemenson **187**

14- Ariel Fleichman **190**

15-Gregorio Charnas **193**

16-Jonathan Oviedo **195**

17- Manuel Solanet **198**

18- Esteban Ferrari **203**

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Series históricas del índice de confianza del consumidor....64

Gráfico 2. El impacto en la estructura socioeconómica argentina....67

Gráfico 3. Nueva estructura socioeconómica poscrisis....69

Gráfico 4. El consumo y su vuelta a los niveles de 1997....70

Gráfico 5. Cambio de hábitos: una generalidad....72

Gráfico 6. Nuevos hábitos de compra y consumo de los argentinos tras la devaluación de 2001....73

Gráfico 7. Cambios de hábitos en el epicentro de la crisis....74

Gráfico 8. Nuevas Costumbres Argentinas según NSE....75

Gráfico 9. El impacto en familias esenciales....77

Gráfico 10. El comportamiento del consumidor en el punto de venta....81

Gráfico 11. Evolución mix de marcas total mercado (2001 *vs.* 2002)....83

Gráfico 12. Evolución del perfil de compradores....91

Gráfico 13. Cambio en la percepción de precios de los canales....93

Gráfico 14. Evolución de la inversión publicitaria argentina....96

Gráfico 15. Cambio de hábitos de compra de acuerdo con el canal....98

Gráfico 16. Estructura de la demanda argentina (2001-2007)....99

Gráfico 17. Los nuevos canales de comercialización....101

Gráfico 18. Comparativo indicadores de consumo (2003 *vs.* 2004)....104

Gráfico 19. Nacimientos y cierres de empresas....105

Gráfico 20. Principales aprendizajes que dejó la crisis....107

Gráfico 21. Clase Social Percibida vs. Real....108

Gráfico 22. Evolución categorías básicas *vs.* complementarias....109

Gráfico 23. Mix de marca por volumen....110

Gráfico 24. Distribución porcentual de los hogares por NSE....115

Gráfico 25. Probabilidad de reedición de la crisis de 2001.....**119**

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Perfil grupos NSE 1996.....**49**

Cuadro 2. Matriz guía para las decisiones de porfolio.....**58**

Cuadro 3. Categorías de análisis de costos.....**60**

Cuadro 4. Consumo de algunas categorías básicas.....**78**

Cuadro 5. Consumo de categorías elaboradas **78**

Cuadro 6. Consumo individual de productos cosméticos (mujeres) y de higiene personal (varones).....**79**

Cuadro 7. Actividades de tiempo libre (2001 *vs.* 2002).....**80**

Cuadro 8. Consumo de medios (2001 *vs.* 2002).....**97**

Cuadro 9. Las cadenas y su penetración en los hogares.....**100**

Cuadro 10. Características típicas de los segmentos INSE 2006.....**113**

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo simplificado del proceso de decisión para estudiar el comportamiento del consumidor.....**39**

Figura 2. Modelo de toma de decisiones en la crisis del 2002.....**54**

Figura 3. La distribución del ingreso en Argentina –1975 vs 2002-.....**65**

Figura 4. Nuevas primeras marcas.....**85**

Figura 5. Adaptaciones de productos al nuevo contexto.....**87**

Figura 6. Concepto vincular en la crisis 2001.....**95**

Figura 7. Cambio en el Tono Social.....**111**

Tesis:

Paradigmas de marketing para contextos de crisis

CAPITULO 1

◆ Presentación de Contenidos ◆

MBA - UBA
Trabajo Final de Tesis
Lic. María Lorena Calcagno

CAPÍTULO 1
PRESENTACIÓN DE CONTENIDOS

Esta tesis aborda el tema de los paradigmas de marketing para contextos de crisis desde la óptica del caso de la conducta empresarial en el mercado argentino en el período comprendido entre 2001 y 2004.

Según la definición de Philip Kotler[1], marketing es "...el proceso social y gerencial por el que los individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean creando e intercambiando productos y valor con otros". Actualmente la importancia del conjunto de principios y prácticas que conforman el marketing se ha constituido imprescindible para la planificación, la conducción y la gestión de empresas y organizaciones, públicas y privadas, con y sin fines de lucro, y radican en su aporte a la creación de valor y competitividad con efectos en la economía y la sociedad.

Por otra parte, es importante destacar el contexto político, económico y social emergente de la crisis argentina que estalló en el 2001 y sus años subsiguientes hasta la recuperación de la economía, el cual es el marco temporal del estudio. En esa etapa, caracterizada por drásticos cambios, se generaron nuevos paradigmas (fuente de nuevas actitudes y conductas), en lo referente a las actitudes, los procesos y los sistemas de comercialización.

Este trabajo demandó de la integración de elementos vinculados con distintas materias de la Maestría, que permitió explicar la interacción y el impacto de la crisis en el pensamiento y la acción de los responsables del marketing y los procesos de negocios, tanto en el nivel privado, como público.

Una vez seleccionado el tema de estudio, planteado el problema y definidos los objetivos, se realizó una revisión de la literatura existente sobre la temática abordada. Luego se llevó a cabo una investigación exploratoria en base a encuestas a referentes de la actividad que estuvieran vinculados con el desarrollo y la ejecución de estrategias de negocios con foco en el marketing en el marco de la crisis.

La ejecución de las etapas que se presentan sigue la metodología de trabajo descripta por Luisa Mayoral[2], y se desarrolla en 11 capítulos:

Capítulo 1. Se presenta el resumen de los contenidos específicos.

Capítulo 2. Se presenta el problema investigado contextualizándolo.

Capítulo 3. Se plantea el análisis del problema y sus alcances indicando su justificación en cuanto su aporte al conocimiento en la materia.

Capítulo 4. Se define el objetivo general y los objetivos específicos, que indican los lineamientos guía en el desarrollo de la tesis.

Capítulo 5. Se especifica la metodología sobre la cual se organizó el desarrollo del trabajo.

Capítulo 6. Se presenta el marco teórico, la revisión exhaustiva de la literatura existente que encuadra el tema de tesis.

---

[1]Kotler, Philip y Armstrong, Gary (2001). "Marketing", Pearson Education 8ª Edición.
[2]Mayoral Luisa (2001). "Metodología de trabajo de Tesis" CEAE., 1er Edición.

Capítulo 7. Se presentan y analizan la información obtenida en el transcurso de la investigación.

Capítulo 8. Se desarrollan las conclusiones, resultado del análisis del abordaje del capítulo 7.

Capítulo 9. Se presentan las recomendaciones como aporte para considerar para la concepción el desarrollo y la ejecución de estrategias de marketing en contextos de crisis.

Capítulo 10. Se presentan las fuentes de información utilizadas en el transcurso de la investigación. Incluye bibliografía, publicaciones e información obtenida de medios *on line*.

Capítulo 11. Está conformado por los Anexos: Incluye la trascripción textual de las entrevistas realizadas en el desarrollo de la investigación, cuyos contenidos fueron extractados y expuestos en el capítulo 7. Asimismo, se encuentra material bibliográfico que complementa los contenidos del análisis de situación.

Tesis:
Paradigmas de marketing para contextos de crisis

CAPITULO 2
◆ INTRODUCCIÓN ◆

MBA - UBA
Trabajo Final de Tesis
Lic. María Lorena Calcagno

CAPÍTULO 2
INTRODUCCIÓN

La palabra paradigma se emplea por lo general con el sentido de modelo, teoría, percepción, supuesto o marco de referencia. Según Stephen Covey[3] "...en el sentido más general, es el modo en que vemos el mundo, no en los términos de nuestro sentido de la vista, sino como percepción, comprensión, interpretación".

Thomas Kuhn[4] en su libro "La Estructura de las Revoluciones Científicas", considera a los paradigmas como "...realizaciones científicas universalmente reconocidas que, durante cierto tiempo, proporcionan modelos de problemas y soluciones a una comunidad científica."

Las influencias que obran en nuestras vidas, como el ambiente de trabajo, las actitudes sociales corrientes, tienen un efecto silencioso e inconsciente en nosotros y contribuyen a dar forma a nuestros paradigmas, los cuales, a su vez, son fuente de nuestras actitudes y conducta.

Esta tesis se propone detectar cuáles fueron los paradigmas presentes en la forma en que se planteó el proceso de marketing en el período 2001-2004, momento en que la situación económica argentina atravesó una profunda crisis.

Si bien los profesionales del área de marketing suelen percibir los hechos de modo diferente, pues cada uno los observa desde su experiencia y su punto de vista, en el desarrollo de la tesis se propone encontrar patrones coincidentes en el planeamiento y la ejecución de las estrategias y las gestiones de comercialización.

En síntesis, el objetivo principal es el de entender cómo se aplica el marketing en una situación de crisis –como en el caso argentino entre los años 2001-2004– para extraer reflexiones y conclusiones que sirvan como aprendizaje a fin de tener presente esas consideraciones en circunstancias similares en los mercados.

[3]Covey, Stephen R. (2003). "Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva", Editorial Paidós
[4]Kuhn Thomas (1962). "La estructura de las revoluciones científicas", Universidad de Chicago.

Tesis:

Paradigmas de marketing para contextos de crisis

CAPITULO 3

◆ Fundamentos del tema de la tesis ◆

MBA - UBA

Trabajo Final de Tesis

Lic. María Lorena Calcagno

CAPÍTULO 3
FUNDAMENTACIÓN DE LA TESIS

Justificación

Los modelos de paradigmas de los consumidores cambian acordes con el tiempo, pero ante una crisis, se producen cambios abruptos y múltiples. De acuerdo con la nueva realidad circundante el profesional de marketing debe adecuar los propios paradigmas para poder planificar y actuar con eficacia. Es decir, surge la necesidad de repensar, recomponer, adecuar distintos procesos de marketing acordes con las circunstancias.

La expresión "cambio de paradigma" fue introducida por Thomas Kuhn[5]; demuestra que casi todos los descubrimientos significativos en el campo del esfuerzo científico aparecen primero como una ruptura con la tradición, con los viejos modos de pensar, con los antiguos paradigmas. El cambio de paradigma no es un proceso instantáneo. Un nuevo paradigma aparece cuando se acumula un exceso de cuestiones que se salen del marco ordinario y que el paradigma actual no puede explicar. Todo nuevo paradigma implica un principio que siempre existió, pero que hasta entonces nadie había reconocido.

Durante la crisis de 2001 los especialistas en marketing actuaron sobre la base en sus percepciones del mercado y en construcciones de escenarios diferentes con la información a su alcance. Joel Arthur Barker[6] en su libro "Paradigmas el negocio de descubrir el futuro", define paradigma como, "Un conjunto de reglas y disposiciones (escritas o no) que hace dos cosas: establecer o definir límites, e indicar cómo comportarse dentro de tales límites para tener éxito, al cual se mide por la habilidad para resolver problemas". Comprender las semejanzas y las diferencias en lo que hace a las estrategias llevadas a cabo por las distintas empresas en un contexto tan particular como la crisis mencionada, permitirá observar distintos caminos factibles de acción ante una misma realidad.

La tesis realizada está vinculada a los estudios realizados en la Maestría y representa un aporte original tanto para los profesionales como para los estudiosos de los problemas de la Administración de Negocios.

Planteo del problema

A fines de 2001 se profundizó en Argentina la situación de recesión que había comenzado en 1998. En el marco de la salida de la convertibilidad hacia un nuevo sistema económico, estalló una profunda crisis política, económica y social. Un claro ejemplo de ello fue el aumento del índice de pobreza que, según datos del Indec[7] pasó del 31% en diciembre de 2001 al 54% en mayo del 2002; simultáneamente se duplicó la indigencia (del 12% al 25%). Los precios subieron como consecuencia de la inflación, y se produjo una caída del salario real, mientras la desocupación llegó a sus máximos históricos.

En este marco, profesionales de distintas disciplinas se vieron influenciados por lo que Joel Barker[8] denomina "parálisis paradigmática", que es la incapacidad de cambiar la forma de actuar, rechazando todo lo que no se acomoda a los paradigmas anteriores. En consecuencia, esta situación les impidió

[5]Kuhn, Thomas (1962). *Op. cit.*
[6]Barker, Joel (1996). "Paradigmas, El negocio de descubrir el futuro", Bogotá, McGraw-Hill.
[7]Instituto Nacional de Estadística y Censos (Indec).
[8]Barker, Joel (1996). *Op. cit.*

darse cuenta de lo afirmado por la "ley de retorno a cero": cuando un paradigma cambia todo vuelve a cero.

Como resultado de la crisis política, social y económica, fue necesario planear y ejecutar nuevas estrategias y acciones para sortear la coyuntura.

En el ámbito empresario, perdieron vigencia prácticas utilizadas tradicionalmente y, así se creó un vacío de paradigmas requeridos para nuevas situaciones del mercado. Numerosos horizontes de planeamiento tendieron a ser lo que se conoce como "cortoplacistas", con una mirada concentrada en el día a día con el fin de sobrevivir a una coyuntura que no conocía precedentes similares.

Por su parte, los consumidores cambiaron sus prioridades de gastos, algunos por falta de recursos otros por la inestabilidad propia del entorno que no les aseguraba conservar sus fuentes de trabajo.

Los fenómenos mencionados dan lugar al planteo de una serie de interrogantes: ¿Cuáles fueron las prioridades empresarias cuando se enfrentó la crisis de 2001?, ¿qué impactos trascendentes para el sistema de marketing tradicional generó?, ¿las consecuencias de la crisis estudiada fueron temporarias o modificaron paradigmas con efectos de mayor vigencia?, ¿qué aportes pueden extraerse del estudio de la crisis del mercado para el proceso de marketing?, ¿cómo impacta la crisis objeto de estudio en posteriores crisis?.

El desarrollo de esta tesis propone hallar la respuesta a estas preguntas.

Tesis:

Paradigmas de marketing para contextos de crisis

CAPITULO 4

◆ Objetivos de la tesis ◆

MBA - UBA
Trabajo Final de Tesis
Lic. María Lorena Calcagno

CAPÍTULO 4
OBJETIVOS DE LA TESIS

Teniendo en cuenta el carácter multidisciplinario del marketing y, en especial su estrecha interrelación con el entorno social y económico, se plantean los objetivos de esta tesis que se presentan a continuación.

Objetivo principal

- Entender cómo se reflexiona y actúa el marketing en una situación de crisis, sobre la base a lo ocurrido en el mercado argentino con la crisis de 2001.

Objetivos específicos

- Encontrar los paradigmas que actúan como gravitantes cuando se diseña e implementan las estrategias organizacionales en contextos de crisis, en especial, en el área de marketing.
- Detectar y analizar cómo se adecua el modelo de marketing tradicional a la nueva realidad.
- Conocer las prioridades de los responsables de marketing, de las empresas y organizaciones, en cuanto al empleo de herramientas y procesos, al diseñar su estrategia y qué papel desempeña en ella la creación de valor al consumidor.
- Presentar los cambios de las distintas variables de marketing como resultantes de la adaptación al contexto.
- Efectuar un relevamiento de las principales prácticas comerciales aplicadas durante el período considerado en la investigación.
- Entender el papel del marketing en la supervivencia y el crecimiento de las empresas en una situación de crisis.
- Reflejar en el trabajo los conocimientos adquiridos en la Maestría.
- Obtener el título de Magíster de la Universidad de Buenos Aires.

Tesis:

Paradigmas de marketing para contextos de crisis

CAPITULO 5

◆ Metodología aplicada para la elaboración de la tesis ◆

MBA - UBA

Trabajo Final de Tesis

Lic. María Lorena Calcagno

CAPÍTULO 5
METODOLOGÍA APLICADA PARA LA ELABORACIÓN DE LA TESIS

La metodología aplicada en la tesis demandó la organización del trabajo considerando tres etapas de *análisis:*
1- El modelo de marketing tradicional, descrito en el marco teórico.
2- El análisis de estrategias que describen cómo las empresas planearon y enfrentaron la crisis, desde el punto de vista de sus reacciones, como consecuencia de los cambios generados en el contexto.
3- Identificadas las condiciones que rigen en el marketing de crisis, se realizó una comparación con las condiciones de origen de marketing descriptas por los autores más destacados en la materia.

El estudio demandó el análisis de casos de marketing "reales" que tuvieron lugar en la crisis, instancia donde se realizó un análisis detallado de las estrategias aplicadas por las empresas para sobrevivir en un entorno de altos niveles de inestabilidad. En esta etapa se efectuó un exhaustivo análisis de la "crisis" enfocada hacia la forma que impactó en el comportamiento del consumidor, ya sea: por la restricción de su presupuesto (por haber perdido el empleo o enfrentar el riesgo de perderlo), por el cambio de sus hábitos (comprando productos sin marca, visitando comercios distintos a los que visitaba habitualmente), por la sensación de inseguridad reinante en la sociedad, entre muchas otras circunstancias que se sucedieron en aquel momento crítico.

Las distintas variables aplicadas en esos casos fueron comparadas con otras abordadas en el marco teórico, enmarcadas en la etapa 1, y que representan los distintos aspectos del marketing considerados clave por los referentes del tema.

En la realización del presente trabajo se efectuó una investigación en fuentes secundarias de información, seleccionadas al efecto, y presentadas en la Bibliografía. En cuanto al análisis de estrategias –indicado en el punto 2– se realizó un diseño de una investigación exploratoria cualitativa mediante entrevistas personales a ejecutivos de empresas del ámbito nacional, así como a referentes profesionales del área de consultoría en marketing y negocios. En ese sentido se realizaron 18 encuestas en profundidad en el período comprendido entre mayo de 2008 y marzo de 2009.

Fecha	Entrevistado	Actividad
29-04-08	María Luz González Carman	Consultora Externa Directorio de Kimberly – Clark Argentina. También se desempeñó como Directora de Ipsos Novaction Argentina, filial local de la firma de investigación de mercado y opinión pública con base en París. Previamente, la ejecutiva se desempeñaba como *Vice Chairman* de Unilever, donde ingresó en 1984. Entre 1998 y 2000 fue *Managing Director* del área Productos para el Cuidado del Hogar.
07-05-08	José Ignacio Amodei	Ingeniero Industrial. Actualmente desarrolla su carrera en Johnson & Johnson de Argentina SAIC donde ocupa el cargo de Gerente de BI (2008– actual). También se desempeñó como Gerente de Category Solutions (1999–2008) y Gerente de Investigación de Mercados (1997–1999). Previamente trabajó en Nielsen como Gerente de Marketing (1995 – 1997), Director de Cuentas (1983 – 1995) y Ejecutivo de Cuentas (1978–1983). También trabajó en Propulsora Siderúgica y Swift Armour.

Fecha	Entrevistado	Actividad
		Es docente de Investigación de Mercados: a) en el MBA / Postgrado en Administración en la FCE (UBA), b) en el curso de MBA en Dirección en Marketing en la FCE Universidad del El Salvador. Docente en Canales de Distribución en el Diploma en Marketing (Curso MBA / Postgrado) Universidad de La República (Uruguay).
11-06-08	Hugo Ojeda	Lic. en Sociología (USAL). Maestría en Sociología, FLACSO. Es socio de Recursos Humanos y Organización (RHO), siendo responsable de consultoría asistiendo a compañias tales como: Unilever, Cadbury, Irsa, Siemens, Ericsson, Quilmes, Arcor, Carrefour, Grupo Clarín, Citibank, entre otras. Actividad docente: profesor adjunto de Posgrado de la Facultad de Psicología, UBA. Profesor invitado en Maestría de Dirección Estratégica de Recursos Humanos FCE (UBA). Profesor en la Maestría de Agronegocios y Alimentos de la Facultad de Agronomía (UBA).
06-06-08	Jorge A. Stern	Lic. en Administración (UBA). Actualmente dirige un estudio de consultoría de negocios y lidera el capítulo argentino de una ONG mundialmente conocida. Previamente, en Cadbury Stani SAIC (1988-2007), se desempeñó como Vicepresidente primero y Presidente del Directorio. Entre 1965 y 1988 trabajó en Unilever donde ocupó distintas funciones en el área de Marketing. Fue asignado a Unilever Australia y a su regreso nombrado Director de Marketing Productos de Limpieza. Posteriormente fue miembro del Directorio de la Cía local y Director Gerente de la División Alimentos, pasando en 1982 a desempeñarse como Director de la División Productos de Tocador y Perfumería. Con la adquisición internacional de Pond´s, estuvo a cargo de la integración y posterior dirección del negocio combinado en Argentina.
06-06-08	Amalia Santiesteban	Desde 2002 se desempeña consultora empresarial en distintos temas de marketing, empresa y negocios siendo algunos de sus clientes Impsat, Ribeiro, La Nación, Carboclor. Entre 1974- 2001 ejerció distintos cargos gerenciales en Unilever finalizando su carrera como Vicepresidente Senior para el Desarrollo de Nuevos Negocios de la Región Latinoamérica.
17-06-08	Gabriel Domínguez y Vence	Contador Público Nacional (UBA). Especialización en Presupuestos del Sector Público. (Con distinción).Harvard University. EEUU. Doctorado en Ciencias de la Administración (UBA). Carrera Docente (UBA). Algunos antecedentes laborales:

Fecha	Entrevistado	Actividad
		- Director General de Defensa Civil de la Ciudad de Bs As. - Director General- Comisión de Administración y Función Pública. - Asesor del Vicepresidente de la Comisión de Finanzas de la H. Cámara de Diputados de la Nación.
19-06-08	Alba Carunchio	Gerente de Comunicaciones Regionales de American Express.
26-06-08	Rubén Rico	Director de Total Quality Consulting Group de Argentina, consultores en estrategia, marketing y calidad. Profesor Titular de Creatividad e Innovación en la Organización – F.C.E. (UBA).
28-07-08	Miguel Ángel Vicente	Vicedecano de la Facultad de Ciencias Económicas (UBA). Gerente de Marketing de Tasa. Director de la carrera de especialización de Gestión de Medianas y Pequeñas Empresas (PYMES) de la Escuela de Postgrado (UBA). Profesor Titular Administración y Comercialización (UBA).
05-09-08	Cecilia Alva	Licenciada en Comercialización (UADE). Managing Director Latin Panel. Directora General Cono Sur TNS Worldpanel desde 2002. CCR (1993-2002), Directora Comercial.
21-10-08	Javier Álvarez	Licenciado en Ciencias Administrativas con MBA (Universidad Torcuato Di Tella). Sr. Account Executive en Nielsen Company Bs As (2004-actual). Es Responsable de las cuentas de J&J, Clorox Argentina and Clorox LATAM. Entre 1999-2002 trabajó en la Casa Central de PROCTER & GAMBLE LATAM (CCS, Venezuela). LATAM CMK (Consumer & Market Knowledge for Latin America).
19-11-08	Hernán Talkowski	Ingeniero Civil-UBA. Encargado de licitaciones en Sociedad de Inversiones Dique 4 del Grupo EMAPA, unidad de Negocios Inmobiliarios a cargo del desarrollo y construcción del complejo residencial "Torres del Yacht" en Puerto Madero. Hasta el año 2007 se desempeñó como ingeniero a cargo de la producción de la empresa multinacional francesa VSL (Grupo Bouygues) en Argentina y en Chile, llevando a cargo decenas de proyectos en la industria de la construcción. También ha trabajado en algunos proyectos en México, Italia e Israel.

Fecha	Entrevistado	Actividad
9-12-08	Aldo Schlemenson	Licenciado en Psicología (UBA), *Master of Arts in Social Institutions*, y *Phd in Sociology de la School of Social Sciences* de la Brunel University de Londres. Es representante y miembro del *Board* del *Requisite Organization International Institute*. Es autor de "Remontar las crisis", "Análisis Organizacional y empresa unipersonal", "La perspectiva ética en el análisis organizacional", entre otras obras.
15-01-09	Ariel Fleichman	Principal de Booz & Company. Su experiencia en consultoría incluye proyectos relacionados con la organización y estrategia, con foco en gobierno corporativo, rediseño organizacional y de procesos, y estrategias de crecimiento. Lideró proyectos de estrategia y transformación para clientes en los sectores de servicios financieros y bienes de consumo Booz & Co es una empresa global de consultoría que colabora con las principales empresas, instituciones públicas y gobiernos en todo el mundo.
20-01-09	Gregorio Charnas	Director Ejecutivo de MBA Lazard Argentina. Firma regional en banca de inversión y manejo de activos que provee una vasta gama de servicios a empresas internacionales, grupos regionales y compañías familiares en Latinoamérica.
29-01-09	Jonathan Oviedo	Licenciado en Administración (UBA) y MBA (UBA). Se desempeña como *Product Manager Senior* de Molinos Río de la Plata S.A. para las marcas Gallo, Susarelli, Cóndor y Maxi Arroz. Previamente su carrera se desarrolló en Danone ocupando distintas posiciones en el área comercial. También trabajó para Bonafide Golosinas y Wendell Trenton S.A dentro de marketing y ventas.
02-03-09	Manuel Solanet	Presidente de Infupa donde ha manejado más de 400 operaciones de compra, venta y fusiones de empresas. Consejero Académico de la Fundación de Investigaciones Económicas Latinoamericanas (FIEL).
11-03-09	Esteban Ferrari	Vicepresidente 2º de la Asociación Argentina de Marketing. Director de Marketing de "La Fusión", agencia de publicidad argentina con clientes como Repsol, Good Year, La Nación, Puma, Plavicon, Farm-Frites, Electra.

Tesis:

Paradigmas de marketing para contextos de crisis

CAPITULO 6

◆ Marco Teórico ◆

MBA - UBA

Trabajo Final de Tesis

Lic. María Lorena Calcagno

CAPÍTULO 6
MARCO TEÓRICO

En este capítulo se presentan los elementos teóricos, los principios, los procesos y las definiciones académicas, material tomado fundamentalmente de los textos de apoyo en la Maestría. Constituyen el marco referencial utilizado para el estudio de la investigación exploratoria, el análisis de situación, y las conclusiones. En forma sucinta se exponen las principales teorías usadas con este fin:

- *Los paradigmas*
- *La crisis y su impacto en el comportamiento de los consumidores*
  - *La Argentina y la crisis de 2001*
- *Qué es el marketing*
- *El desarrollo de estrategias*
- *El marketing mix*
  - El producto
  - El precio
  - La distribución
  - La comunicación
- *Investigación de mercados*
- *El comportamiento de compra de los consumidores*
- *Innovación de productos.*
- *Marketing de relaciones*
- *Recursos humanos y pensamiento estratégico*
- *Ética empresaria*
- *Rentabilidad*
- *Canales de distribución, logística y trade marketing*
- *Fusiones y adquisiciones*
- *Negociación y ventas*
- *Marketing internacional*
- *Globalización*
- *Índice de nivel socioeconómico*
- *Competitividad*

Los paradigmas

El destacado epistemólogo estadounidense Thomas Kuhn[9] en su libro "La Estructura de las Revoluciones Científicas"[10], considera a los paradigmas como "...realizaciones científicas universalmente reconocidas que, durante cierto tiempo, proporcionan modelos de problemas y soluciones a una comunidad científica".

Por su parte, Joel Arthur Barker[11], en su libro "Paradigmas, el negocio de descubrir el futuro", define paradigma como "Un conjunto de reglas y disposiciones (escritas o no) que hace dos cosas: establecer o definir límites, e indicar cómo comportarse dentro de tales límites para tener éxito, al cual se mide por la habilidad para resolver problemas". En tanto que Adam Smith[12] considera al paradigma como "...un conjunto compartido de suposiciones. Es la manera como percibimos el mundo: Agua para el pez. El paradigma nos explica el mundo y nos ayuda a predecir su comportamiento".

Según Stephen Covey[13]"La palabra paradigma proviene del griego. Fue originalmente un término científico, y en la actualidad se emplea, por lo general, con el sentido de modelo, teoría, percepción, supuesto o marco de referencia. En el sentido más general, es el modo en que "vemos" el mundo, no en los términos de nuestro sentido de la vista, sino como percepción, comprensión, interpretación".

Joel Arthur Barker[14] sostiene además que "...los paradigmas bloquean nuestra capacidad de observar el mundo como un todo y de buscar alternativas pensando de manera no convencional". Esto es provocado por en el "Efecto Paradigma" o "Parálisis Paradigmática", fenómeno que consiste en "ajustar la información proveniente de la realidad a la percepción que se basa en arquetipos mentales, rechazando todo lo que no se acomoda a los paradigmas". El problema de los constantes cambios de paradigmas radica en adaptación al cambio, dado que para poder usar el nuevo paradigma se debe borrar de la mente el anterior; de lo contrario, las ideas del viejo contaminarán las del nuevo.

La expresión cambio de paradigma fue introducida por Thomas Kuhn[15], demuestra que casi todos los descubrimientos significativos en el campo del esfuerzo científico aparecen primero como una ruptura con la tradición, con los viejos modos de pensar, con los antiguos paradigmas. El cambio de paradigma no es un proceso instantáneo. Un nuevo paradigma aparece cuando se acumula un exceso de cuestiones que se salen del marco ordinario y que el paradigma actual no puede explicar. Todo nuevo paradigma implica un principio que siempre existió pero que hasta entonces nadie había reconocido.

---

[9]Tomas Kuhn, por su condición de historiador de la ciencia se ha interesado profundamente en el problema del cambio científico. Según Kuhn, este es de carácter revolucionario, la ciencia no progresa por simple acumulación de conocimientos; las revoluciones científicas son momentos de desarrollo no acumulativo en los que un viejo paradigma es sustituido por otro distinto e incompatible con él.
[10]Kuhn, Thomas, *Op. cit.*
[11]Barker, Joel (1996). "Paradigmas, el negocio de descubrir el futuro". *Op. cit.*
[12]Smith, Adam (1975). "Powers of the Mind", Random House. 1ª Edición.
[13]Covey, Stephen R. (2003). "Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva". *Op. cit.*
[14]Barker, Joel (1996). *Op. cit.*
[15]Kuhn, Thomas (1962). *Op. cit.*

Covey[16] destaca que las situaciones difíciles suelen dar origen a cambios de paradigmas, surgiendo marcos de referencia totalmente nuevos, a través de los cuales la gente ve el mundo, se ve a sí misma y ve a los otros.

Alberto Levy[17] refiere a que "...los modelos mentales constituyen básicamente una simulación del mundo, constituida a partir de la percepción, la comprensión de un discurso o la imaginación". Además estos modelos "...constituyen las bases implícitas y explícitas a partir de las cuales se toman las decisiones estratégicas y se fijan los objetivos" en las organizaciones.

Karl Albretch[18] explica que el éxito en los negocios depende de la aplicación de una visión bifocal, la cual trata acerca de la capacidad de lidiar con los desafíos, los problemas, las crisis y las acciones necesarias que demanda el corto plazo sin perder de vista las consideraciones del largo plazo. Es necesario focalizarse en las oportunidades del hoy y, al mismo tiempo, anticiparse al mañana para poder aspirar a ser competitivo. Cuando un paradigma cambia, establece nuevas condiciones y supuestos que traen consigo retos y oportunidades. La supervivencia y el crecimiento de cada organización dependerá del entendimiento y la adaptación a los nuevos paradigmas.

La crisis y su impacto en el comportamiento de los consumidores

Karl Slaikeu[19] define una crisis como "...un estado temporal de trastorno y desorganización, caracterizado principalmente, por la incapacidad del individuo para abordar situaciones particulares utilizando métodos acostumbrados para la solución de problemas, y por el potencial para obtener un resultado radicalmente positivo o negativo".

Por su parte Julien Freund[20] explica que "...la crisis es una situación colectiva caracterizada por contradicciones y rupturas, plena de tensiones y desacuerdos, que hacen que los individuos y los grupos vacilen acerca de la línea de conducta que deben adoptar, porque las reglas y las instituciones ordinarias quedan en suspenso o, incluso, algunas veces están desfasadas en relación con las nuevas posibilidades que ofrecen los intereses y las ideas que surgen del cambio".

Para Ortega y Gasset[21], la crisis es un camino entre "vivir prendidos a" y "apoyados en" algunas cosas, y vivir prendidos y apoyados en otras".

Según Eduardo Kastika [22] "...una crisis es un tránsito. No es un evento claramente identificado que un día comienza y al poco tiempo termina. Una crisis es un proceso"..."Toda la crisis implica una ruptura que se produce en el mundo en el que estamos inmersos. Vivimos en un tipo de mundo y, de pronto, comenzamos a vivir en otro absolutamente diferente. Tan diferente, que ni siquiera sabemos cuál es su naturaleza".

---

[16]Covey, Stephen R. (2003). *Op. cit.*
[17]Levy, Alberto (2007). "ECP- Estrategia, Cognición y Poder", Granica, Avellaneda, Argentina.
[18]Albretch, Karl (1994). "El poder de la visión bifocal", Harvard Deusto Business Review 62.
[19]Slaikeu, Karl (1996). Intervención en crisis. Manual para práctica e investigación. México. Manual Moderno.
[20]Freund, Julien (1979). "El concepto de crisis"; Ed. Megápolis. Bs.As.
[21]Ortega y Gasset, J., "Esquema de las crisis y otros ensayos", en Revista de Occidente , Madrid.
[22]Kastika, Eduardo (2005). "Resolver la crisis", Innovar, Bs.As, 1ª edición.

En "Wikipedia"[23]", un ideograma es una representación gráfica de una idea. En ciertos idiomas, como el chino o el japonés, determinados símbolos representan palabras o ideas completas y su escritura está, por tanto, basada en los ideogramas. Hermida y Rico[24] exponen que el ideograma de la palabra crisis, está compuesto por dos términos; uno se corresponde con el concepto de crisis y el otro, con el de oportunidad. Estos términos tienen más de 4.000 años, momento desde el cual se han registrado en forma periódica crisis de cambio y transformación con un doble efecto: en la superficie de la crisis están las amenazas, que paralizan y atemorizan y, en la profundidad existen oportunidades para todos aquellos que las identifiquen y, en consecuencia, el miedo al cambio no les impide aprovecharlas.

Guillermo Oliveto[25] sostiene que la crisis es una discontinuidad en la existencia. "... las crisis sirven para poner en duda el paradigma en curso y, a partir de ellas, se crea la posibilidad de ingresar en otro paradigma"... "Los fenómenos no pueden encuadrarse bajo parámetros conocidos. Los problemas se van de escala tanto en amplitud –gran cantidad de implicados– como en profundidad –fuerte impacto residual de sus consecuencias–.La desestabilización es prolongada." Este marco caracterizado por la presencia de altos niveles de incertidumbre provoca que las organizaciones se desordenen, y que se desdibuje su identidad. Desaparece aquello que les da cohesión. El conocimiento preexistente no alcanza para encontrar soluciones. Para resolver problemas se deben aplicar criterios que no estaban descriptos en el manual de la empresa, y que les permita interpretar y decodificar nuevas señales. Es decir, se dañó el orden preexistente pero no se quebró. Olivito afirma que "saltar de paradigma implica saltar de mundo. Se ingresa en una nueva realidad que tiene otras leyes, otros códigos, otras preguntas y otras respuestas".

Aldo Schlemenson[26] afirma que "...en la historia del hombre, las crisis son recurrentes. Se muestran en acontecimientos, circunstancias y hechos que ejercen una fuerte influencia en los individuos, en las familias, en las organizaciones, en los países. Tienen que ver con la supervivencia, con la sensación de riesgo y amenaza que se le impone a un sistema particular por el hecho de estar transitando una condición generadora que es asimilada a un hecho ajeno, externo al sistema que sufre el impacto".

Hermida y Rico[27] comentan que en tiempos de recesión aparece en los consumidores el síndrome "*more value for money*" que induce a los consumidores a ahorrar en forma compulsiva, impulsados por el miedo a perder el empleo o percibir una caída en los niveles de ingresos. Según el nivel socioeconómico este ahorro se manifiesta de formas diferentes, ya sea postergando o evitando decisiones de compra en productos prescindibles, reduciendo consumos (por ejemplo, cambiando hacia segundas y terceras marcas más económicas), o en la realización de demandas adicionales al consumo efectuado (exigiendo más servicio por el mismo precio). La situación de crisis se enfrenta "adecuando instrumentos existentes y estando muy cerca de los problemas para introducir ajustes permanentes hasta encontrar lo buscado".

Schlemenson[28] afirma que "...las crisis nunca hay que hablar en pasado: de diversas maneras en distintos puntos de la espiral progresiva que involucra el desarrollo, se repiten cíclicamente y a veces

[23]www.wikipedia.org. (Fecha de consulta: 10 de junio de 2008).
[24]Hermida, Jorge A. y Rico, Rubén R. (1995). "Marketing para momentos de crisis y recesión", Editorial Macchi, Bs.As, 1ª edición.
[25]Oliveto, Guillermo (2007). "EL futuro ya llegó", Editorial Atlántida, 1ª edición.
[26]Schlemenson, Aldo (2008). "Remontar la crisis", Granica, 1ª Edición, Bs As.
[27]Hermida, Jorge y Rico, Rubén (1995). *Op. cit.*
[28]Schlemenson, Aldo (2008). *Op. cit.*

van resolviéndose en forma espontánea como parte de la dinámica intrínseca del propio desarrollo. Es a través de los aciertos y desaciertos de quienes tienen la responsabilidad de vivirlas y conducirlas en tanto protagonistas como se va progresando". Asimismo, el reconocido psicólogo manifiesta que "...las crisis puede considerarse procesos de transición a partir de un orden paradigmático. La transición desemboca en un nuevo orden o paradigma. La realidad cambiante trae aparejados nuevos enígmas que los nuevos esquemas cognitivos buscan resolver".

Para Kastika[29] "...manejamos bien una crisis cuando somos capaces de resolver dos operaciones:

1- Una operación de desaprendizaje: en la cual deberemos desprendernos de una serie de creencias e interpretaciones sobre el Universo.
2- Una operación de construcción progresiva del escenario poscrisis en la que deberemos disponer nuestra mente para conquistar nuevas perspectivas e ir habituándonos a ellas".

Jorge Etkin[30] expresa que "...el aprendizaje refiere a renovar los fundamentos o la experiencia pero también a repensar el futuro. Porque para ser viable, la organización debe estar preparada para explorar futuros e imaginar escenarios posibles"..."El aprendizaje organizacional hace viable el sistema cuando permite renovar los modos de pensar, superar los prejuicios, los bloqueos o esquemas mentales que limitan la creatividad de los individuos y grupos en la organización".

La Argentina y las crisis

Aldo Schlemenson[31] expresa en su libro "Remontar la Crisis" que la crisis que comprometió a la Argentina, cuyo pico más agudo se produjo alrededor de 2001, fue muy profunda, devastadora para algunos grupos sociales. Muchas empresas que la sufrieron desaparecieron. "El estado de ánimo colectivo sufrió el impacto, al verse comprometido el sentimiento básico de supervivencia, la esperanza ligada con proyectos, con la vida de trabajo, constituyentes tan importantes de la pertenencia y la identidad". Los altos índices de desocupación, que fueron parte de aquel contexto de la crisis impactaron y potenciaron la ansiedad que se manifestaba por medio de la angustia, el miedo, la desesperanza, la frustración, las fantasías apocalípticas, el estrés, entre otras. En el estudio de la Fundación Favaloro, período 1999-2002, reseñado por "La Nación" de octubre de 2005, se observa que la morbilidad psiquiátrica y la emergencia de enfermedades cardíacas se incrementaron considerablemente durante la crisis.

En opinión de Daniel Heymann[32] "...la caída del régimen monetario de la convertibilidad implicó a la postre una abrupta modificación de precios e ingresos relativos y una generalizada ruptura de contratos y promesas en un contexto de aguda recesión. Se generó así un cuadro de extrema inestabilidad, que tuvo asimismo visibles aspectos sociales y políticos. Sin embargo, pese a que la crisis dejó marcados resabios, la economía se recuperó con intensidad de modo que en 2005 se superaron los niveles de actividad máximos previamente alcanzados. Estas grandes oscilaciones macroeconómicas fueron parte de intrincados procesos donde numerosos agentes fueron modificando sus comportamientos de acuerdo a las cambiantes señales del entorno, que las propias decisiones iban configurando".

---

[29]Kastika, Eduardo (2005). *Op. cit.*

[30]Etkin, Jorge R (2003). "Gestión de la complejidad de las organizaciones", Oxford University Press, México.

[31]Schlemenson, Aldo (2008). "Remontar la crisis". *Op. cit.*

[32]Heymann Daniel (2006). "Buscando la tendencia: crisis macroeconómica y recuperación en la Argentina", de la serie de "Estudios y perspectiva" de la oficina de CEPAL en Bs As.

Schlemenson destaca que "...a despecho de los presagios de medios y de líderes de opinión que aseveraban que la crisis iba a durar muchas décadas se produce de pronto –a partir del año 2003– algo que se siente como una nueva etapa en el desarrollo de la crisis y que refleja un clima social completamente distinto que alienta la reversión del previo proceso desestructurante".

Según Eduardo Levy Yeyati y Diego Valenzuela[33] hacia fines de 2003, principios del 2004, se puede hablar del advenimiento de una etapa de recuperación considerada como una etapa de poscrisis, momento en el cual la recuperación que sucedió al pico más profundo de la crisis dejó de ser un rebote transitorio para transformarse en crecimiento"...hay varias opciones todas imperfectas para datar el fenómeno. Desde el punto de vista de las expectativas, podríamos ubicar la fecha hacia fines de 2003, cuando el arrastre estadístico (lo que el producto lleva creciendo en los últimos meses y que garantizaba un piso para el año siguiente) indicaba un 2004 tan bueno como el 2003. En términos históricos hay quien identificaba la fase de crecimiento a partir del momento en que se alcanza el producto *per cápita* de la precrisis, hacia principios del 2005".

Kastika[34] menciona que "...resolver la crisis no es adaptarnos, sino desaprender, comprender y volver a aprender"... "El proceso de construcción de un nuevo escenario post-crisis demanda de la generación de nuevas formas de relacionamiento: nuevas reglas, nuevos protagonistas, nuevos talentos aplicados de nuevas maneras y nuevos valores".

Schlemenson[35] manifiesta que "La importancia de las expectativas y de las motivaciones humanas en la determinación de la conducta, y su influencia en el derrotero de un proceso de naturaleza económica, han merecido el reconocimiento de la comunidad científica mundial, que otorgó el Premio Nobel de Economía del año 2002 a Daniel Kahneman y Vernon Smith por sus aportes vinculados con la aplicación de los métodos de la psicología y del análisis de laboratorio a las investigaciones económicas". Estos autores analizaron los procesos de toma de decisiones en circunstancias con alto nivel de inseguridad e incertidumbre probando que en estas situaciones las personas priorizan el no perder frente al arriesgarse a ganar, aplicando conductas conservadoras, no racionales y regresivas.

Sobre el tema del papel de las expectativas positivas en la superación de una crisis, Manuel Solanet[36] explica la importancia de la confianza en la salida de la hiperinflación que padeció la Argentina en 1989. El destacado economista cuenta que esta situación representó una experiencia diferente a la inflación que el país había soportado en las décadas previas. Durante la hiperinflación tanto consumidores, comerciantes como fabricantes, se desprendían del dinero nacional tan rápido como les era posible, se registraron casos de empresas que prefirieron no producir antes de recibir una moneda que no alcanzaba para reponer lo vendido. La hiperinflación era un fenómeno que se retroalimentaba a medida que los consumidores continuaban perdiendo confianza en la economía. La necesidad de recobrarla impulsó al traspaso formal del gobierno (del presidente Raúl Alfonsín a Carlos Menem). Entre otros aspectos fundamentales que hacen a la confianza en ese contexto, se destacan la seguridad jurídica y la estabilidad de las reglas del sistema bancario.

[33]Levy Yeyati, Eduardo; Valenzuela, Diego (2007). "La Resurrección: Historia de la Poscrisis argentina", 1ª Edición, Editorial Sudamericana.
[34]Kastika, Eduardo (2005). *Op. cit.*
[35]Schlemenson, Aldo (2008). *Op. cit.*
[36]Solanet, Manuel (2006). "La hiperhinflación del 89", Ediciones Lumière, Argentina.

¿Qué es el marketing?

Según la *American Marketing Association*[37], "Marketing es una función de las organizaciones y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes y para gestionar las relaciones con los clientes, mediante procedimientos que beneficien a la organización y a todos los interesados".

Por su parte, David Loudon y Albert Della Bitta[38] la definen como "El proceso de planear y ejecutar la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios, generadores de intercambios que satisfacen objetivos individuales y organizacionales".

A su vez, Philip Kotler sostiene que, [39] en el diseño de una estrategia de marketing es prioritario conocer en profundidad las necesidades, los deseos y las demandas de los clientes (el porqué, el dónde, el cómo y el cuándo). Los deseos son la forma que adoptan las necesidades humanas moldeadas por la cultura y la personalidad individual que se describen en términos de objetos que satisfacen las necesidades. Estos se traducen en demanda potencial de productos específicos, cuando se acompañan de un poder y de una voluntad de compra. Los deseos que posee la gente tienden a ser prácticamente ilimitados, al contrario de sus recursos económicos, limitados. Los deseos y las necesidades se satisfacen con productos y servicios.

Jean Jacques Lambin[40] expresa que la idea central de la gestión de marketing está en considerar que lo que el comprador busca no es el bien, sino el servicio que el bien es susceptible de prestar.

Jorge Stern; Guillermo Testorelli y Miguel Vicente,[41] consideran que las funciones del marketing generan puentes en los espacios existentes entre la oferta y la demanda. Estas funciones pertenecen al marketing estratégico (cuando crean utilidad como mercado de referencia, segmentos, competencia, diferenciación, productos y servicios, posicionamiento) o al marketing operativo (cuando permiten facilitar el intercambio: canales de distribución, venta, precio y comunicación).

Según Kotler[42] en el proceso de marketing los consumidores están en el centro. La empresa identifica su mercado (que consiste en muchos tipos de clientes, productos y necesidades) y lo divide en segmentos más pequeños, seleccionando los segmentos que ofrecen la mejor oportunidad para alcanzar los objetivos de la empresa. Cuando una empresa ha decidido en qué segmentos del mercado ingresará, debe decidir cual será su posicionamiento para ocupar esos segmentos.

De acuerdo con Al Ries y Al Trout[43] "...el posicionamiento es la toma de una posición concreta y definitiva en la mente del o de los sujetos en perspectiva a los que se dirige una terminada oferta u opción. De manera tal que, frente a una necesidad que dicha oferta u opción pueda satisfacer, los sujetos en perspectiva le den prioridad ante otras similares." Es decir que, por medio del posicionamiento en el mercado un producto o un servicio ocupa un lugar distintivo en los

---

[37]American Marketing Association (2004). Obtenida el 11 de noviembre de 2007, de www.marketingpower.com.
[38]Loudon, David y Della Bitta, Albert (2001). "Comportamiento del Consumidor, conceptos y aplicaciones", Mc Graw Hill, 4ª Edición, México.
39Kotler, Philip y Armstrong, Gary (2001). *Op cit.*
[40]Lambin, Jean-Jacques (1995). Marketing Estratégico, Mc Graw Hill, 3ª Edición, Madrid.
[41]Stern, Jorge; Testorelli, Guillermo y Vicente, Miguel. "Las Claves del Marketing Actual", editorial Grupo Norma, 2005, 1ª edición.
[42]Kotler, Philip y Armstrong, Gary (2001). *Op. cit.*
[43]Ries, Al & Trout, Al (1989). "Posicionamiento", McGraw- Hill, México 2ª ed. Revisada en español.

consumidores meta basado en sus ventajas competitivas. El programa de marketing de la empresa deberá apoyar en su totalidad la estrategia seleccionada.

Lambin[44] describe que uno de los objetivos del marketing es satisfacer objetivos organizacionales (como metas de ventas). Es importante distinguir entre demanda global y la demanda de la empresa. La demanda global es la cantidad de ventas realizadas en una industria o un mercado, en un lugar y en períodos dados, por el conjunto de marcas o empresas en competencia. Por su parte, la demanda de la empresa, o demanda de la marca, es la parte de la demanda global correspondiente a la cuota de mercado detentada por la marca o la empresa en el producto mercado de referencia. Ambas demandas son funciones de respuesta de un cierto número de factores explicativos, denominados determinantes de la demanda, algunos fuera de control o externos, y otros bajo control de la empresa. Para un mismo nivel de presión de marketing, la demanda será más fuerte en período de prosperidad y más débil en período de recesión.

El desarrollo de estrategias

Las organizaciones se desarrollan en un entorno sumamente competitivo, en un marco de fuerte turbulencia económica y social caracterizado por lo que Peter Drucker denominó "el cambio discontinuo"[45], el cual refiere a modificaciones profundas que impactan en la trayectoria de las empresas y modifican las reglas. Esto demanda el desarrollo y la aplicación de las estrategias necesarias para transformar la amenaza que conlleva el cambio en oportunidades por medio de la generación de acciones productivas y rentables.

Porter[46] desarrolló el concepto de estrategias competitivas como "las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria". Según el autor las tres estrategias competitivas genéricas que pueden desarrollar las empresas para desempeñarse mejor que otras en un sector determinado son: a) liderazgo general en costos, b) la diferenciación, c) el enfoque. La estrategia de liderazgo en costos consiste en lograr el liderazgo total en costos en un sector industrial por medio de la aplicación de un conjunto de medidas orientadas a ese objetivo básico (construcción de instalaciones capaces de fabricar eficientemente grandes volúmenes, reducción de costos basados en la experiencia, rígidos controles de costos y gastos indirectos, minimización de costos, como investigación y desarrollo, servicio, publicidad entre otros). Por su parte, la diferenciación es la creación de algo percibido en el mercado como único. Esta estrategia puede tomar varias formas: diseño e imagen de marca, tecnología, cadena de distribución, entre otras dimensiones. La diferenciación permite un aislamiento contra la rivalidad competitiva, los compradores no tienen alternativas comparables y, de esta forma, son menos sensibles al precio. Por último, está el enfoque, estrategia donde la empresa se concentra sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. Aunque el enfoque desde la perspectiva del mercado total no logra el bajo costo o la diferenciación, alcanza una o ambas posiciones ante el mercado objetivo al que se apunta.

De acuerdo con Porter[47], las estrategias competitivas mencionadas son la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que son los determinantes de la naturaleza y del grado de competencia que rodea a una empresa, y que como resultado afectan el rendimiento sobre la inversión. Estas fuerzas son: los nuevos competidores, los competidores actuales, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores y los productos sustitutos.

[44]Lambin, Jean-Jacques (1995). *Op. cit*
[45]Drucker, Peter F (1980). "Managing in Turbulent Times", Harper & Row, 1ª edición.
[46]Porter, Michael (1991). "Estrategia Competitiva", Cía Editorial Continental, México.
[47]Porter, Michael (1991). *Op. cit.*

Herny Mintzberg y James Quinn [48] describen que en la práctica todo desarrollo de estrategias avanza sobre dos instancias, una deliberada, la otra, emergente y que forman los puntos límite de un continuo a lo largo del cual se pueden encontrar las estrategias que se "modelan" en el mundo real. Uno de los principales dilemas en el desarrollo de las estrategias se encuentra en la necesidad de conciliar las fuerzas de estabilidad y de cambio, hecho que demanda enfocar los esfuerzos y acrecentar la eficiencia operativa, por una parte y, al mismo tiempo, adaptarse y mantenerse actualizados en un ambiente externo cambiante, por la otra. Si la incertidumbre se incrementa y se hace más dificultoso hacer rentable la operación, la estrategia deberá ser revisada con mayor periodicidad y atención. Pero aun en situaciones favorables y exitosas, se debe revisar la estrategia con la finalidad de alcanzar un cambio radical, o bien un nuevo avance y mejoramiento.

Alberto Levy[49] expresa que "...la estrategia orienta la actividad de los SSTCs[50] estableciendo sus propósitos, la lógica dominante de los procesos de frontera entre el sistema y su entorno"... "La creación de valor sostenible es el propósito fundamental y rector. En el caso de las empresas se trata de valor económico". Asimismo Levy[51] opina que "...la competitividad de la estrategia es una función dependiente del diseño del portfolio de productos, de la asignación de los recursos a ese portfolio y de la postura competitiva de cada producto respecto de los competidores directos o sustitutivos."

Lambin[52] explica que los objetivos de las empresas son múltiples y se subdividen en dos grupos: objetivos extraeconómicos (aspiraciones de los accionistas o propietarios) y de marketing propiamente dichos que, a su vez, se clasifican en tres clases:

a) Objetivos de venta; ya sea cifras de venta, unidades físicas o cuotas de mercado; este último es "el indicador más revelador del rendimiento competitivo del producto".
b) Objetivos de beneficio.
c) Objetivos sobre consumidores, son el resultado de las decisiones de posicionamiento de la organización.

Schlemenson[53] expresa acerca sobre "...los cambios repentinos y abruptos que parten del ambiente promueven una adaptación creativa que da lugar a un proceso de aprendizaje". Además, agrega que "...la crisis desactualiza el proyecto e invita a una lectura adecuada de los nuevos signos que pueblan el ambiente. El rumbo que finalmente adopta una organización que aspira a salir de la crisis constituye un "emergente", que surge de una síntesis dinámica de lo que –en forma espontánea o planeada– va ocurriendo".

El marketing mix

Lambin[54] sostiene que una vez que se ha decidido la estrategia de marketing general, la empresa planea los detalles de la mezcla de marketing. Según la expresión de McCarthy (1960), se trata de cuatro "P": producto, plaza (distribución), precio, promoción; es decir, las variables tácticas del marketing operativo, llamado presión-marketing, y que son los determinantes de la demanda de la empresa.

---

[48]Mintzberg, Henry y Quinn, James (2007)."El Proceso Estratégico" Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, México.
[49]Levy, Alberto (2007). *Op. cit.*
[50]SSTC es la abreviación de "Sistema Sociotécnico Complejo".
[51]Levy, Alberto (2007). *Op. cit.*
[52]Lambin, Jean-Jacques (1995). *Op. cit.*
[53]Schlemenson, Aldo (2008). *Op. cit.*
[54]Kotler (2001) menciona a McCarthy En "Basic Marketing: A Managerial Approach" (1960).

El producto

William Stanton, Michael Etzel y Bruce Walket,[55] se refieren al producto como "...un grupo de atributos tangibles e intangibles, que incluyen el envase, el color, el precio, la calidad y la marca, además de los servicios y la reputación del vendedor".

Ulrich y Steven[56] afirman que para desarrollar el producto la empresa debe llevar a cabo un conjunto de actividades que se inician con la percepción de una oportunidad en el mercado y finalizan con la producción, la venta y la entrega del producto. La implementación de una solución existente tiende a ser más rápida y económica que el desarrollo de una nueva solución debido a que esta acción permite al *staff* enfocar su energía creativa en los subproblemas fundamentales, para los que no existen soluciones previas satisfactorias.

En lo que respecta a la marca del producto, Arnold[57] la define como "...la personalidad o identidad de un producto, gama de productos o de una organización, derivada de la percepción del consumidor respecto a los atributos".

Por su parte, Kotler[58] considera que una marca "...es un nombre, símbolo o diseño, o una combinación de ellos, cuyo propósito es designar los bienes o servicios de un fabricante o grupo de fabricantes, y diferenciarlos del resto de los productos y servicios de otros competidores".

David Aaker[59] en su libro "Construir Marcas Poderosas" afirma que la construcción de la marcas puede dificultarse por una serie de presiones y barreras entre las cuales puede distinguirse la presión para competir en precios, la proliferación de competidores que disminuye las alternativas efectivas de posicionamiento, la complejidad creciente del contexto (fragmentación en medios y mercados, la multiplicidad de marcas y productos), la tentación de cambiar una estrategia actual de marca, la presión por los resultados a corto plazo.

En otras de sus obras, Aaker[60] explica que una adecuada gestión del valor de marca puede contribuir al incremento de los ingresos potenciales de la empresa debido a la menor sensibilidad al precio de los consumidores que perciben un mayor valor de la marca. Asimismo, el valor de la marca es un constructo multidimensional integrado por una serie de activos y pasivos que añaden valor a la marca tanto para la empresa como para el consumidor. Se incorporan como elementos de este modelo la notoriedad, la calidad percibida, las asociaciones percibidas diferentes de la calidad percibida, y otros activos propiedad de la marca, como las patentes, los registros industriales, las relaciones privilegiadas en el canal, etcétera.

Rusell y Lane [61] (1994) citan a Martin (1989) quien expresa que un producto, servicio o empresa con una marca reconocida representa algo levemente diferente que se encuentra en la misma categoría.

---

[55]Stanton, William.; Etzel Michael y Walket Bruce (1996)."Fundamentos de Marketing", 10ª edición, McGraw- Hill- México.
[56]Ulrich, Karl; Eppinger, Steven (2004). "Diseño y Desarrollo de Productos" Mc Graw Hill, 3ª Edición.
[57]Arnold, David (1993)."Manual de la Gerencia de Marca, Bogotá, Grupo Editorial Norma.
[58]Kotler, Philip (2001). "Dirección de Marketing". México: Editorial Prentice Hall.
[59]Aaker, David (1996). "Construir Marcas Poderosas", 1ª edición, Barcelona, Ediciones Gestión 2000 S.A.
[60]Aaker, David (1994). "Gestión del valor de marca. Capitalizar el valor de marca". Ed. Díaz de Santos. Madrid.
[61]Martin, David (1989). "Romancing the Brand". Ed. Amacom, Nueva York , en Russell, Thomas; Lane, Ronald (1994) ."Kleppner Publicidad", Prentice Hall, 12ª Edición.

Si el aspecto distintivo es conveniente, y los consumidores lo conocen y lo comprenden, la marca será líder de la categoría.

Aaker[62] destaca que para que una marca sea "poderosa" es importante gestionar su valor, lo que nos lleva a considerar el concepto de identidad de marca. Este es "un conjunto de activos (y pasivos) vinculados al nombre y símbolo de la marca que incorporan (o sustraen) el valor suministrado por un producto o servicio a la compañía y sus clientes". La gestión del valor de la marca requiere de inversiones para crear e impulsar esos activos, cuyas principales categorías son el reconocimiento del nombre de la marca, la fidelidad a la marca, la calidad percibida y las asociaciones de la marca. La identidad debe contribuir a formar relaciones entre la marca y el cliente mediante la generación de una proposición de valor que involucre beneficios funcionales, emocionales o de autoexpresión. La identidad de la marca se compone de doce dimensiones organizadas alrededor de cuatro perspectivas: la marca como producto (alcance del producto; atributos, calidad/valor, usos, usuarios, país de origen); la marca como organización (atributos organizativos, local *versus* global), la marca como persona (personalidad de la marca, relaciones marca-cliente) y la marca como símbolo (imaginería visual/metáforas y herencia de la marca). Para ciertos consumidores las marcas se convierten en vehículos para expresar su identidad real o ideal.
Lambin[63] sostiene que una compañía tiene cuatro opciones en lo concerniente a su estrategia de marca: introducir extensiones de línea (marcas existentes que se extienden a nuevos tamaños, formas y sabores de una categoría de producto existente); extensiones de marca (marcas existentes que se extienden a nuevas categorías de productos); multimarcas (nombres de marcas nuevos que se introducen en la misma categoría de productos) o marcas nuevas (nombres de marca nuevos en categorías de productos nuevas).

El precio
Kotler[64] dice que el precio representa la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, o la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio.

Para Lambin[65] la fijación de una estrategia de precio requiere el respeto hacia la coherencia interna (la determinación del precio del producto en relación con las restricciones de coste y de rentabilidad) y la coherencia externa ,(la determinación del precio del producto teniendo en cuenta la capacidad de compra del mercado y del precio de los productos competitivos) Asimismo, las decisiones de precios deben ser coherentes con las definiciones estratégicas, como son el posicionamiento del producto y la estrategia de distribución. Existen distintas estrategias de ajustes de precios: fijación de precios de descuento y complemento (ajuste del precio básico para recompensar a clientes por determinadas respuestas, como pagar anticipadamente sus facturas, comprar grandes cantidades o comprar fuera de temporada), fijación de precios segmentada (tomando en cuenta diferencias entre clientes, productos y lugares), fijación de precio psicológica (se toman en cuenta los aspectos psicológicos de los precios, y no solo sus aspectos económicos), fijación de precios promocional (asignación de precios por debajo del precio de lista fijación de precios geográfica (en diferentes parte del país o del mundo) y fijación de precios internacional.

[62]Aaker, David (1996). *Op. cit.*
[63]Lambin, Jean-Jacques (1995). *Op. cit.*
[64]Kotler, Philip y Armstrong, Gary (2001). *Op. cit.*
[65]Lambin, Jean-Jacques (1995). *Op. cit.*

Según Kotler[66] "...factores económicos como auge o recesión, inflación y tasa de interés influyen en las decisiones de fijación de precios porque afectan tanto los costos de generar un producto como las percepciones que los consumidores tienen del precio y del valor del producto".

Loudon y Della Bitta[67] describen una serie de reacciones que los consumidores tienen hacia la variable precio:
- Los consumidores utilizan el precio como indicador de la calidad del producto y también del costo de compra.
- Los consumidores tienden a estimar precios de referencia como criterios para juzgar los precios que encuentran en el mercado.
- Los precios de referencia no son constantes, sino que se modifican con las experiencias de mercado.
- Los compradores parecen crear un intervalo de precios aceptables en torno al precio estándar o de referencia. Los que quedan fuera del intervalo (arriba o debajo) tienden a ser considerados inadecuados para el producto en cuestión, y pueden reducir la intención de efectuar la compra.
- Ciertos factores (nombre de la marca, imagen de la tienda) pueden atenuar la fuerza de la relación percibida entre precio y calidad, e incluso oscurecerla en el caso de algunos productos en determinadas situaciones.

La distribución
Pride y Ferrel[68]definen la distribución como las "...actividades que ponen productos a disposición de los consumidores en el momento y el lugar donde ellos desean adquirirlos".

Para Stanton[69] la distribución es "...la cobertura de mercado, la estructura para la distribución y el mayoreo, y al detalle, los canales utilizados para llevar los productos al mercado."

La comunicación
En línea con lo sostenido por Claudio Soriano la comunicación[70] "...son las actividades que realizan las empresas mediante emisión de mensajes que tienen como objetivo dar a conocer sus productos y servicios y sus ventajas competitivas con el fin de provocar la inducción de compra entre los consumidores y los usuarios".

Lambin[71] expresa que "...la fragmentación de los mercados masivos, la diversificación en el uso de medios y la disminución de los gastos publicitarios en pos de técnicas promocionales que generan una respuesta inmediata ha promovido la utilización del concepto de "comunicaciones integradas de marketing". Estas son la cuidadosa coordinación de todos los mensajes promocionales de un producto o servicio para garantizar la consistencia del mensaje en cada punto de contacto en el que una compañía se encuentra con el consumidor, publicidad, promoción de ventas, ventas personales, relaciones públicas, así como de marketing directo, empaque y otras formas de comunicación".

[66]Kotler, Philip (2001). *Op. cit.*
[67]Loudon, David y Della Bitta, Albert (2001). *Op cit.*
[68]Pride, W. M.; Ferrel, O.C (1997). "Marketing, conceptos y estrategias", Mc Graw Hill.
[69]Stanton, William (1984). "Fundamentals of Marketing", 7ª edición, McGraw-Hill.
[70]Soriano, Claudio (1991). "El marketing mix: concepto, estrategias y aplicaciones", Ediciones Diaz de Santos.
[71]Lamb, Charles; Hair; Joseph, F.; Mc.Daniel, Carl (2006), "Fundamentos del Marketing", Thomson Learning Ibero.

Investigación de mercados

Para Aaker, Kumar y Day [72] la investigación de mercados es la función que vincula al consumidor, al cliente y al público con el profesional de marketing por medio de la información que se utiliza para identificar y definir las oportunidades y los problemas de marketing: la generación, el afianciamiento y las acciones de marketing, el monitoreo, el desempeño de marketing, y el mejoraramiento de la comprensión de marketing como proceso.

Por su parte, William Zikmund[73] conceptúa la investigación de mercados como "...el proceso objetivo y sistemático en el que se genera la información para ayudar en la toma de decisiones de mercado". Este proceso abarca la especificación de la información requerida, el diseño del método para recopilar la información, la administración y la ejecución de los datos, el análisis de los resultados, y la comunicación de los hallazgos y sus implicaciones.

El comportamiento de compra de los consumidores

Siguiendo con Kotler[74],"...el objetivo del marketing es precisar y satisfacer las necesidades y deseos de los clientes meta. El campo de conducta del consumidor estudia la forma en cómo los individuos, grupos y organizaciones seleccionan, compran, usan y disponen de bienes, servicios, ideas o experiencias para satisfacer sus necesidades y deseos".

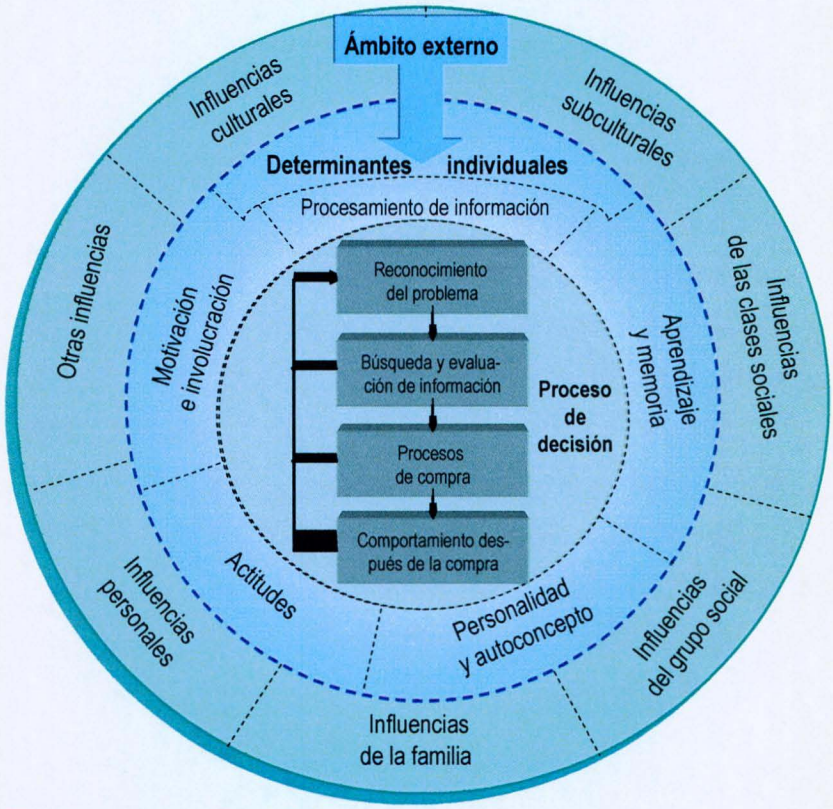
Para Lambin[75] "...el comportamiento de compra abarca el conjunto de actividades que preceden, acompañan y siguen a las decisiones de compra y en las que el individuo o la organización intervienen activamente con objeto de efectuar sus elecciones con conocimiento de causa. El comprador está continuamente enfrentado a una multitud de decisiones a tomar, cuya complejidad varía según el tipo de producto y de la situación de compra".

Según Kotler y Armstrong[76] el punto de partida para entender la conducta de los compradores es el modelo de estímulo-respuesta en el cual los estímulos de marketing y del entorno ingresan en la conciencia del comprador, donde las características y los procesos de decisión provocan ciertas decisiones de compra. La tarea del profesional de marketing apunta a comprender qué ocurre en la conciencia del comprador entre la llegada de los estímulos del exterior y las decisiones de compra del comprador.

Loudon y Della Bitta[77] citan que para comprender el comportamiento del consumidor es importante conocer ciertos elementos que lo afectan: las variables ambientales externas que inciden de la conducta, los determinantes individuales de la conducta y el proceso de decisión del comprador. Estos elementos integran el modelo simplificado del proceso de decisión para estudiar el comportamiento del consumidor detallado en la figura 1.

[72]Aaker, D; Kumar, V; Day, G. (2001). "Investigación de Mercados", Wiley, México.
[73]Zikmund, William (1998), "Investigación de Mercados, Pearson Prentice Hall, México, 6ª Edición.
[74]Kotler, Philip (2001). *Op. cit.*
[75]Lambin, Jean-Jacques (1995). *Op. cit.*
[76]Kotler, Philip y Armstrong, Gary (2001). *Op. cit.*
[77]Loudon, David y Della Bitta, Albert (2001). *Op. cit.*

Figura 1. Modelo simplificado del proceso de decisión para estudiar el comportamiento del consumidor



Fuente: Loudon y Della Bitta

Variables externas

El ambiente externo se compone de seis factores específicos: cultura, subcultura, clase social, grupo social, familia e influencias personales.

Cultura

De acuerdo con Schiffman y Lazar[78], en el contexto del comportamiento del consumidor se define a la cultura como "...la suma total de las creencias, valores y costumbres aprendidos que sirven para regular el comportamiento del consumidor de los miembros de una sociedad específica".

Para Loudon[79]los valores básicos de la cultura son elementos dinámicos y cambiantes. El cambio cultural puede tener lugar en forma lenta y paulatina o, por el contrario, puede ocurrir muy rápidamente.

Subculturas

"Una subcultura es un grupo cultural distinto, que existe como segmento identificable dentro de una sociedad más grande y compleja", sostiene Rolando Arellano[80].

[78]Schiffman, Leon G.; Lazar, Kanuk Leslie (1991). "Comportamiento del Consumidor". Ed. Prentice-Hall. México, 3ª edición.
[79]Loudon, David y Della Bitta, Albert (2001). *Op. cit.*

Clase social

"Las clases sociales son divisiones relativamente homogéneas y duraderas de una sociedad, que se ordenan jerárquicamente y cuyos miembros comparten valores, intereses y conductas similares." Son el resultado de una combinación de varios factores como la ocupación, el ingreso, la educación y el área de residencia. La diferencias de clase social se reflejan en hábitos de vestir, decoración del hogar, preferencias de recreación, ahorro, gasto y uso de crédito y muchas otras características, según Kotler[81].

Grupos sociales

Robert Merton[82] destaca que, si bien los individuos actúan dentro de un sistema social constituido por los grupos del que forman parte (grupos de pertenencia) también se da el hecho de que los individuos se orientan hacia grupos que no son el suyo para dar forma a su conducta y sus valoraciones a estos grupos se los denomina grupo de referencia.

Familia

Para Loudon y Della Bita[83] la familia es tanto un grupo primario (caracterizado por una fuerte interacción personal) y un grupo de referencia donde la conducta de sus miembros se basa en ciertas normas, valores y criterios comunes. Asimismo, la familia desempeña directamente la función del consumo final actuando como unidad económica, ganando y gastando dinero. Por otra parte, las actitudes de los consumidores hacia el gasto y el ahorro, e incluso hacia las marcas y productos, han sido moldeados dentro del marco familiar donde se desarrollaron.

Influencia personal

Según Loudon y Della Bitta[84], se define "...como el efecto o cambio en las actitudes o comportamiento de una persona por la comunicación con otros". Tiene carácter multidimensional dado que: puede ser iniciada por una fuente (influenciador) o por el receptor; puede originar una influencia en una dirección o en dos direcciones (es decir que el sujeto puede influir a la vez que es influido); y puede ser verbal o visual.

Determinantes individuales de la conducta

Siguiendo a Loudon[85], junto con las influencias externas el comportamiento del consumidor está dado por una serie determinantes individuales: la personalidad, el autoconcepto, la motivación, la participación, el procesamiento de información, el aprendizaje, la memoria, las actitudes, la percepción. Por su parte, Kotler[86] incluye, entre los factores personales que influyen en la conducta, la edad del comprador y su etapa en el ciclo de vida, su ocupación, las circunstancias económicas y su estilo de vida.

Personalidad.

Para Schiffman y Kanuk[87] son las características psicológicas internas de los individuos que tanto determinan como reflejan la forma en que las personas responden a los estímulos del entorno.

---

[80]Arellano, Rolando (1993). "Comportamiento del consumidor y Marketing". Harla. México.
[81]Kotler, Philip (2001). *Op. cit.*
[82]Merton, Robert (1965). "Teoría y Estructura Sociales", Fondo de Cultura Económica.
[83]Loudon, David y Della Bitta (2001). *Op. cit.*
[84]Loudon, David y Della Bitta (2001). *Op. cit.*
[85]Loudon, David y Della Bitta (2001). *Op. cit.*
[86]Kotler, Philip (2001). *Op. cit.*
[87]Schiffman, Leon G.; Lazar Kanuk, Leslie (1991). *Op. cit.*

Autoconcepto
Joseph Sirgy[88] dice que el autoconcepto, entendido como la imagen personal que cada individuo tiene de sí mismo, ejerce una influencia activa en las pautas de consumo haciendo que se adquieran productos y marcas que lo refuercen o reflejen. Este se construye desde una perspectiva múltiple. Podemos diferenciar entre un "yo real" que una persona tiene de sí, un "yo ideal" o cómo la persona quiere llegar a percibirse y un "yo social" o forma en que la persona se presenta ante los otros. Los consumidores pueden ser definidos conforme a los productos que adquieren o utilizan, y también en función del significado que los productos tienen para ellos.

Motivación
Por su parte, Schiffman y Kanuk[89] definen a la motivación como la "fuerza impulsora dentro de los individuos que los empuja a la acción". Esta fuerza es el resultado de un estado de tensión que existe debido a la presencia de una necesidad insatisfecha. Los individuos se esfuerzan consciente e inconscientemente por reducir esa tensión por medio de un comportamiento orientado hacia una meta que seleccionan a través de sus procesos de pensamiento y su aprendizaje previo.

Participación
Charles Lamb, Joseph Hair y Carl Mc.Daniel, [90] conceptúan la participación como la "...cantidad de tiempo y esfuerzo que un comprador invierte en los procesos de búsqueda, evaluación y decisión del comportamiento del consumidor".

Procesamiento de información
Loudon y Della Bita[91] precisan que desde la óptica que los consumidores actúan como solucionadores de problemas, utilizando la información que recaban para satisfacer sus metas de consumo, puede considerarse al procesamiento de información como la adquisición de estímulos del ambiente, su codificación para obtener un significado y la aplicación de esa información para conocer y evaluar los productos y servicios, intentar justificar elecciones anteriores, resolver el conflicto entre comprar o posponer la transacción, satisfacer la necesidad de información, entre otras formas de empleo de la información obtenida.

Atención
De acuerdo con lo que sostiene Howard[92] la atención puede definirse "...como la asignación de capacidad de proceso de información a un estímulo determinado". En términos generales, cuanto más capacidad se destine a un estímulo dado, mayor serán la conciencia y su comprensión por parte del sujeto.

Aprendizaje
Según Schiffman y Laza[93] es el proceso por medio del cual los individuos adquieren el conocimiento de compra y de consumo y la experiencia que aplican a un comportamiento futuro relacionado. Aunque algún aprendizaje sea intencional, una gran cantidad de aprendizaje parece ser incidental.

---

[88]Sirgy, M.Joseph (1982). "Self-Concept in Consumer Behavior". Journal of Consumer Research. Vol. 9, Nº. 3 , The University of Chicago Press.
[89]Schiffman, Leon G.; Lazar Kanuk, Leslie (1991). *Op. cit.*
[90]Lamb, Charles; Hair, Joseph F.; Mc.Daniel, Carl (2006). *Op cit.*
[91]Loudon, David y Della Bitta (2001). *Op. cit.*
[92]Howard, John (1993). "El Comportamiento del Consumidor en la Estrategia de Marketing", Ediciones Diaz de Santos, México.
[93]Schiffman, León G.; Lazar, Leslie (1991). *Op cit.*

Memoria

Para Howard[94] la memoria "...es un almacén múltiple de información, formado por la memoria sensorial, la memoria a corto plazo, y la memoria a largo plazo. La memoria sensorial es solo momentánea. En la memoria de corto plazo se combina la información externa que obtiene el consumidor con la información que ha recuperado de su memoria a largo plazo, que constituye el pensamiento. La memoria desempeña un papel prioritario en la formación del concepto de marca (reconocimiento, actitud y confianza).

Actitud

Schiffman y Lazar[95] consideran a la actitud como "...una predisposición aprendida que impulsa al individuo a comportarse de una manera consistentemente favorable o desfavorable en relación con un objeto determinado", como: marca, producto, servicios, precio, medios de comunicación, entre otros. Las actitudes se forman como resultado de la experiencia directa del individuo con el producto, la información suministrada por terceros, exposición a la publicidad por medio de distintas formas.

Percepción

Gilbert Harrel[96] conceptúa a la percepción como el "...proceso por el cual un individuo selecciona, organiza e interpreta los estímulos para dar sentido al mundo que los rodea", de acuerdo con expectativas, necesidades y valores que le son propios. El autor manifiesta que hay cada vez más evidencias que los consumidores basan la mayor parte de sus decisiones de compra en lo que perciben como importante y veraz, o en lo que consideran que es correcto antes que en una información sólida y racional con fundamentos económicos al momento de tomar la decisión. Cuando el precio es el factor decisivo para la compra, los rasgos del producto pierden importancia. Para el comprador, la percepción es la verdad (aunque sea errónea).

Kotler[97] explica que la satisfacción de los clientes depende del desempeño percibido de un producto en la entrega de valor, en relación con las expectativas del comprador. Si el producto no alcanza las expectativas, el comprador quedará insatisfecho. Si el desempeño del producto rebasa las expectativas el comprador quedará encantado. Es importante satisfacer clientes porque las ventas de una empresa provienen de dos grupos básicos: clientes nuevos y clientes retenidos. Por lo general, cuesta más atraer clientes nuevos que retener a los clientes actuales, y la mejor manera de retener a los clientes actuales es mantenerlos satisfechos. Los clientes satisfechos vuelven a comprar un producto, hablan favorablemente a otros acerca del producto, prestan menos atención a las marcas y anuncios de la competencia y compran otros productos de la empresa.

Por su parte Luis Huete[98] define como cliente satisfecho a aquel que piensa que ha hecho un buen negocio adquiriendo el producto.

Según Lambin[99] "...lo que los individuos buscan, en definitiva, son experiencias gratificantes. Lo que es considerado como gratificante es una cuestión de elección individual. Esto varía según los gustos, las normas, las creencias y los objetivos, y éstos varían mucho según las personalidades individuales y el entorno cultural."

---

[94]Howard, John (1993). *Op cit.*
[95]Schiffman, Leon G.; Lazar, Leslie (1991). *Op cit.*
[96]Harrell, Gilbert D. (1986). "Consumer Behavior", Chicago: Harcourt Brace Jovanovich, Publishers.
[97]Kotler, Philip (2001). *Op cit.*
[98]Huete, Luis María (1998). "Servicios y beneficios", Deusto, Barcelona.
[99]Lambin (1995). *Op. cit.* Cita a Abbott, L (1955). "Quality and Competition", New York, John Wiley and Son.

Innovación

La *Organization for Economic Co-Operation and Development* [100] (OCDE)[101] define la innovación como la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores[102].

Para Peter F. Drucker[103] la innovación proviene de siete fuentes, de las cuales cuatro se encuentran en áreas dentro de la empresa o industria, y las otras tres están fuera de la compañía, en su ambiente intelectual y social. Todas ellas tienen como eje principal, alrededor del cual giran, a las personas. Las oportunidades dentro de la empresa o industria son: lo inesperado, las incongruencias, las necesidades del proceso, los cambios en la industria y el mercado. Las fuentes que se localizan fuera de la empresa son los cambios demográficos, los cambios en la percepción y los nuevos conocimientos.

Lambin [104] afirma que "...es el dinamismo de las empresas existentes lo que hace evolucionar un mercado, el desarrollo y eventualmente el relanzamiento por modificaciones aportadas al producto".

Marketing de relaciones

Siguiendo a Delbert Hawkins, Roger Best, y Kenneth Coney[105] el marketing de relaciones es una filosofía para hacer negocios, cuya principal meta es construir y mantener una base de clientes comprometidos que proporcionen utilidades a la organización. Para lograr esta meta, la empresa debe enfocarse en atraer, retener y reforzar las relaciones con el cliente por medio de la calidad, el servicio y la innovación.

Según Hawkins, Best, y Coney [106] "...la lealtad de marca resulta de un ensayo inicial del producto que es reforzado a través de la lealtad de la satisfacción, conduciendo a una compra de repetición".

Valarie Zeithaml, y Mary Jo Bitner[107]afirman que los clientes continuarán siendo leales a una empresa cuando reciban mayor valor en relación con lo que esperan obtener de la competencia. El valor percibido es la evaluación general del consumidor sobre la utilidad de un producto con base en las percepciones de lo que recibe y lo que entrega. La probabilidad de que los consumidores permanezcan en una relación es mayor cuando lo que reciben (calidad, satisfacción, beneficios específicos) supera a lo que entregan (costos monetarios y no monetarios).
Regis McKenna[108] destaca que una adecuada gestión del valor de las marcas puede contribuir al mantenimiento de relaciones de largo plazo con los consumidores, hecho que incidiría positivamente en su lealtad.

---

[100]Traducción: Organización para el desarrollo y cooperación económica.
[101]OECD(2005). "Oslo Manual", 3ª Edición.
[102] "An innovation is the implementation of a new or significantly improved product (good or service), or process, a new marketing method, or a new organizational method in business practices, workplace organization or external relations."
[103]Drucker, Peter F. (2002) "The Discipline of Innovation". Harvard Business School Publishing.
[104]Lambin, Jean-Jacques (1995). *Op. cit.*
[105]Hawkins, Delbert; Best, Roger y Coney, Kennet (1994). "Comportamiento de Consumidor. Repercusiones en la Estrategia de Marketing". Ed. Addison-Wesley Iberoamericana. Washington.
[106]Hawkins, Delbert; Best, Roger y Coney, Kennet (1994). *Op. cit.*
[107]Zeithmal, Valarie A y Bitner Mary Jo (2002). "Marketing de Servicios", Mc Grall Hill, 2ª edición.
[108]Mc Kenna, Regis (1991). "Marketing de Relaciones", Ed. Paidós, Barcelona.

Los recursos humanos y la gestión del cambio

Stern[109] considera que para que una compañía sea exitosa en el corto, mediano y largo plazo, todos sus integrantes deben compartir tres principios básicos: a) compromiso para dar soluciones, beneficios, ventajas y satisfacciones al cliente interno y externo de la empresa; b) responsabilidad para actuar en forma solidaria y en equipo, para brindar lo mejor de uno; c) excelencia, para realizar tareas y utilizar procesos de calidad total y resultados óptimos, que se destaquen, por ser superiores y lograr ventajas comparativas.

Alberto Cascallares[110] asegura que los recursos humanos tienen un papel central en la supervivencia y el crecimiento de las organizaciones en un contexto que se modifica. Esto se debe a que no son las empresas las que se adaptan al entorno, sino que son las personas que trabajan en ellas las que están abiertas a detectar los cambios y actuar en consecuencia.

De acuerdo con Jorge Etkin[111] "...la complejidad es un enfoque que considera la organización como un espacio donde coexisten orden y desorden, razón y sin razón, armonías y disonancias".... "los cambios tienen que ver tanto con las presiones o demandas del contexto como con los recursos y las capacidades de la propia organización y sus dilemas internos" ... "Existen distintos enfoques de cambio, como el estratégico (por la visión directiva), el educativo (por aprendizaje), el sistémico (por retroalimentación)."

Alberto Levy[112] expone que "...la gestión de cambios requiere enfrentar las resistencias"... "Demanda comprender que no se trata de aprender sino de olvidar y aprender a desaprender lo que fue útil pero ahora es estéril. El cambio significa incorporar lo nuevo". El reconocido especialista destaca que para poder atravesar el proceso el desafío pasa por la construcción de "un liderazgo extremadamente convocante, que sea un verdadero modelo a imitar". Este liderazgo debe tener la capacidad de alinear a todos los integrantes de la organización "tras una visión comprendida, compartida y comprometida".

Adalberto Chiavenato[113] conceptúa el liderazgo como "...la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".

Cascallares, Testorelli y Vicente[114] resaltan la importancia que tiene que las personas pongan en práctica el pensamiento estratégico "...organiza las ideas de acuerdo con una actitud proactiva, que apunta a mantener viva y con capacidad de desarrollo a una organización en particular, en un contexto específico: época, ambiente y cultura". Es lo contrario de la improvisación, significa pensar el futuro deseado antes de soportarlo liberando el espíritu emprendedor.

Para Ortega y Gasset[1], la crisis es un camino entre "vivir prendidos a" y "apoyados en" algunas cosas, y vivir prendidos y apoyados en otras".

---

[109]Stern, Jorge (2007). Ficha de Estudio MBA (UBA), "Competitividad y Marketing".
[110]Cascallares, Alberto G. (2005). "Marketing, Creatividad e Innovación". En Stern, J; Testorelli, G; Vicente, M, "Las claves del Marketing Actual" (pp. 97-113), Editorial Grupo Norma. 1ª Edición.
[111]Etkin, Jorge R. (2003). "Gestión de la complejidad de las organizaciones", Oxford University Press.
Op. cit.
[112]Levy, Alberto (2007). *Op. cit.*
[113]Chiavenato, Adalberto (1993). "Administración de Recursos Humanos", Mc Graw-Hill, México.
[114]Cascallares, Alberto; Testorelli, Guillermo; Vicente, Miguel (2005). "Pensamiento Estratégico Aplicado al Marketing". En, Stern, J.; Testorelli, G.; Vicente., Miguel. "Las claves del Marketing Actual" (pp. 97-113), Editorial Grupo Norma. 1ª Edición.

Ética y responsabilidad social empresaria

En opinión de Etkin[115] "...las empresas éticas ofrecen otras posibilidades, no por razones de creencias o voluntarismo, sino por cuestiones que hacen a la inteligencia de las relaciones"... "No hace falta descifrar intenciones porque son transparentes. Ellas se proponen producir y crecer, pero sobre valores compartidos que no se negocian". Asimismo, Etkin explica que la visión ética como orientación política "es un enfoque que enfatiza la responsabilidad social de la organización en la necesidad de hacer aportes explícitos y no sólo discursivos para mejorar la calidad de vida tanto de integrantes como de los usuarios y clientes en el medio social más amplio".

Siguiendo las palabras de Schlemenson[116], "Cabe, por lo tanto, insistir en que hay dos componentes faltantes que estimulan la confianza y la esperanza necesarias para remontar la crisis, y que están directamente referidos a las figuras de autoridad. Son los componentes esenciales que un liderazgo asertivo puede aportar: la ética y el talento. La ética está vinculada con la necesidad de poner límites a la inequidad, a la arbitrariedad en el manejo de los asuntos humanos. El talento se vincula con la posibilidad que tienen los visionarios de anticipar creativamente la solución de los problemas que los acosan".

Para Stern[117] "El proceso ético en los negocios y en el marketing se pone en aplicación cuando los responsables de su gestión toman conciencia de su responsabilidad y se sienten obligados, ante sí mismos y con prescindencia de alguien que los controle, a alcanzar determinados objetivos y metas que constituyen valores mínimos, no susceptibles de alteración o desvíos". Es de suma importancia elaborar un código explícito que sirva como guía para todos los integrantes de la organización. Debe ser enseñado y consensuado para formar una cultura individual y colectiva en la empresa para el logro del ejercicio ético en beneficio del cliente, el personal, los proveedores, y la sociedad en su conjunto.

Tomando los conceptos de Schlemenson[118], "los índices alarmantes de desocupación tienen un impacto subjetivo en la población pero, además, son antiéticos van a contrapelo de una sociedad organizada". "Los sistemas gerenciales y los sistemas distributivos en general, cuando contemplan las necesidades profundas vinculadas con la ética favorecen los lazos de confianza recíproca, que son la base de la colaboración y el respeto mutuo".

Rentabilidad

La función del marketing estratégico mencionada por Lambin[119], es la de orientar a la empresa hacia las oportunidades económicas atractivas para su beneficio; es decir, completamente adaptadas a sus recursos y a su saber hacer, y que ofrecen un potencial de crecimiento y rentabilidad.

En este sentido, sobre actividades para mejorar el rendimiento de gestiones y resultados, Philip Kotler, Gregor William, y Rodgers William [120] hacen referencia a la auditoría de marketing, la cual "...es un completo proceso de examen y evaluación, sistemático, independiente y periódico del entorno, objetivos, estrategias y actividades de una empresa en el mercado para determinar área de oportunidad y problemas que demandan recomendaciones de programas de acción".

---

[115]Etkin, Jorge R. (2003). *Op. cit.*
[116]Schlemenson, Aldo (2008). *Op. cit.*
[117]Stern, Jorge (2007). Ficha de Estudio MBA (UBA). *Op. cit.*
[118]Schlemenson, Aldo (2008). "Remontar la crisis". *Op. cit.*
[119]Lambin, Jean-Jacques (1995). "Marketing Estratégico". *Op. cit.*
[120]Kotler, Philip; William, Gregor and William, Rodgers (1977). "The Marketing Audit Comes of Age," *Sloan Management Review,* Winter.

Karl Ulrich y Steven Eppinger[121] plantean que cuando se planea el lanzamiento de un nuevo producto, las dimensiones utilizadas para evaluar un desempeño exitoso considerando la perspectiva de rentabilidad buscada por los accionistas, son: la calidad del producto (y si la calidad se refleja en el precio que los clientes están dispuestos a pagar), el costo del producto, el tiempo de desarrollo (que determina cómo responde la empresa a las fuerzas y a los desarrollos tecnológicos y la rapidez del retorno económico), el costo y la capacidad de desarrollo. También existen otros criterios de desempeño basados en consideraciones no económicas, provenientes de otros participantes (empleados, comunidad) como el uso ecológicamente adecuado de los recursos, la creación de empleos que demanda el proyecto.

Rubén Rico[122] afirma que si bien cada organización adopta distintas formas de pensar y actuar estratégicamente para generar su rentabilidad, es importante detectar cuáles son los factores clave que facilitan su logro; hay que tener en cuenta que cuando cambian las necesidades de los clientes cambia el modelo de rentabilidad. Se debe evitar aferrarse al modelo de rentabilidad exitoso o al modelo del pasado porque esto limita la posibilidad de actuar estratégicamente para anticiparse al futuro.

Canales de distribución y trade marketing

Miguel Santesmases[123] conceptúa el *trade marketing* como una alianza estratégica entre el fabricante y el distribuidor orientada a desarrollar acciones conjuntas de publicidad, promoción y presentación del producto en el punto de venta, con el fin de incentivar la demanda final, en beneficio de ambos.

De acuerdo con lo expresado por Georges Chetochine[124] en lo que se refiere a distribución, existen dos marketing estratégicos: la estrategia de marketing de entrada que atrae a los clientes, y la del marketing de salida que los impulsa a comprar más. Esto se debe a que el cliente se define por su aspecto consumidor, pero se define además, por otros dos enfoques: el de *shopper* y el de *buyer*. El primero se interesa en saber "donde" hay que realizar la compra, y no el producto/servicio que va a comprar. Por su parte, el concepto de *buyer* se aplica al cliente, que una vez que ha ingresado al punto de venta, se enfoca en seleccionar productos, promociones, novedades y ofertas. Según el perfil de la clientela actual y potencial será el tipo de estrategia que desarrolle el punto de venta (de impulso de la circulación y la compra, de relación, de promoción de ventas, de creación de lealtad, de fomento de las compras por impulso, entre otros).

Stern[125] explica que el *trade marketing* descentraliza las políticas de marketing, por canales de distribución, y ejecuta las funciones de comercialización, en una relación más directa y focalizada, con características de "doble vía" entre la empresa, el "trade" y el consumidor final, que accede al producto o servicio en el lugar y en las condiciones en que los mismos se presentan y diferencian dentro de cada canal.

---

[121]Ulrich, Karl;Eppinger, Steven (2004). *Op. cit.*
[122]Rico, Rubén, "¿De qué depende la rentabilidad?", en www.totalquality.com.ar. (Fecha de consulta 20 de julio de 2008).
[123]Santesmases Mestre, Miguel (1999). "Marketing. Conceptos y Estrategias", 4ª edición, Ediciones Pirámide, Madrid.
[124]Chetochine, Georges (1994). "Marketing Estratégico de los Canales de Distribución", Gránica, Barcelona.
[125]Stern, Jorge (1998). "Trade- Marketing: Nueva Ventaja Competitiva". En D&G Profesional y Empresaria, Errepar.

Fusiones y adquisiciones

Stern[126] sostiene que las fusiones y las adquisiciones son en la actualidad actividades y procesos de gestión continua, que permiten asegurarse un lugar en un mundo globalizado y en permanente cambio y de alta volatilidad. Entre sus principales razones de ser se encuentran el aumento de la competitividad y la rentabilidad para los accionistas, el incremento de los beneficios con rapidez, la supresión de gastos que aseguran un mejor flujo de caja, la capitalización de fortalezas y la disminución de debilidades mejorando la cadena de valor de las empresas partícipes y la dominancia geográfica ampliada.

Timothy Galpín y Mark Herndón[127] consideran que aunque las fusiones y adquisiciones han sido cuidadosamente planeadas para asegurar un ajuste estratégico entre dos compañías, el desafío planteado es complejo. Por este motivo es conveniente tratar el proceso de integración como una iniciativa de gestión del cambio de amplio alcance. Algunas de las principales acciones dirigidas para evitar riesgos y lograr que el acuerdo funcione son: a) lograr que la comunicación sea fluida en forma permanente, para disipar los rumores y disminuir la incertidumbre; b) evitar perder el foco en el cliente, de lo contrario las ventas y el servicio se volverán más vulnerables; c) tomar decisiones difíciles cuando sea necesario; d) coordinar todos los elementos de la organización, incluso mientras se toman acciones separadas; e) gestionar la resistencia al cambio en cualquier nivel. Una iniciativa de integración bien gestionada puede incrementar las posibilidades de éxito del proceso.

Negociación y ventas

En la enciclopedia Wikipedia[128] definen la negociación como "...el proceso por el que las partes interesadas resuelven conflictos, acuerdan líneas de conducta, buscan ventajas individuales o colectivas o procuran obtener resultados que sirvan a sus intereses mutuos".

William Ury, Roger Fisher y Bruce Patton, [129] en el libro "Sí...de Acuerdo!", expresan que cualquier método de negociación debe juzgarse conforme a tres criterios: debe conducir a un acuerdo sensato, si el acuerdo es posible; debe ser eficiente, y debe mejorar, o por lo menos no deteriorar la relación entre las partes. Un acuerdo sensato puede definirse como aquel que satisface los intereses legítimos de ambas partes dentro de lo posible, que resuelve los conflictos de intereses con equidad, que es durable, y que tiene en cuenta los intereses de la comunidad.

Ángeles Luengo y Francisco Lobato [130] conceptúan a la venta como "...un proceso que permite que el comprador de bienes y servicios identifique, anime y satisfaga los requerimientos del comprador con beneficio mutuo y de forma permanente".

Marketing internacional

Philip Cateora y John Graham[131] explican que la única diferencia entre las definiciones de marketing local y el marketing internacional reside en el entorno dentro del cual se deben implementar los planes de marketing, que está compuesto por: a) elementos domésticos controlables que constituyen un área de decisión del profesional de marketing (precio, producto, promoción, canales); b) el

[126]Stern, Jorge, (2007). Texto Disertación en F.C.E, Jornada Administración M&A.
[127]Galpín, Timothy; Herndón, Mark (2000). "Guía Completa sobre Fusiones y Adquisiciones", Editorial Diaz Santos.
[128]En www.wikipedia.com (Fecha de consulta: 18 de marzo de 2008).
[129]Ury, William; Fisher, Roger y Patton, Bruce(2004). "Si...de Acuerdo!" , Grupo Editorial Norma.
[130]Luengo, M. Ángeles; Lobato, Francisco (2006). "Operaciones de Venta", Cengage Learning Editores, 1ª Edición.
[131]Cateora, Philip y Graham, John (2006). "Marketing Internacional", Mc Graw Hill, 12ª Edición.

entorno nacional que contiene los elementos del país de origen, que pueden tener un efecto directo en el éxito de una iniciativa en el extranjero, como fuerzas políticas y legales, clima económico y competencias; c) el entorno externo, que abarca las fuerzas políticolegales, las fuerzas económicas, las fuerzas competitivas, el nivel tecnológico, la estructura de distribución, la geografía e infraestructura y las fuerzas culturales del país al cual se ingresa.

El pensamiento estratégico de las compañías que participan en los mercados internacionales, está *dominado* por tres enfoques relativamente distintos:

- Extensión del mercado doméstico. Esta empresa considera el comercio nacional como su prioridad y estima las ventas en el extranjero como una extensión redituable de sus operaciones domésticas.
- Mercado multidoméstico. La compañía que se guía por este concepto adapta sus productos y sus estrategias de marketing de acuerdo con el país.
- Orientación de mercado global. Se considera el conjunto entero de mercados nacionales como una unidad, e identifica los grupos de compradores potenciales con necesidades parecidas como segmentos del mercado global. Se desarrolla un plan de marketing que intenta estandarizar, cuando lo estime eficaz cultural y económicamente. Esto puede significar, por ejemplo, que se tenga un producto estandarizado, pero con la publicidad específica para cada país.

Globalización

De acuerdo con Stern[132], "La globalización es un proceso de integración mundial que abarca aspectos culturales, legales, geopolíticos, económicos, financieros, tecnológicos, sociológicos y de negocios"; el proceso ha generado una serie de "megatendencias" que pueden agruparse en las siguientes áreas:

- Economía. Se han creado bloques regionales. La integración de la economía mundial amplía el campo de competencia y baja las barreras de ingreso a los mercados antes protegidos, así como crea condiciones para acceder a mercados globales.
- Finanzas. Área caracterizada por un alto nivel de integración mundial. Los capitales fluyen de país en país en forma continua para ser destinados a inversiones o especulaciones. En este marco ocurre la fuga de capitales, así como la posibilidad de atracción de capitales, tanto "golondrinas" (transitorios), como de inversiones reales. Por otro lado, tienen lugar las alianzas estratégicas, fusiones, adquisiciones y ventas de empresas de distintos orígenes y países.
- Comunicaciones. El mundo está comunicado en tiempo y forma. Las comunicaciones vía satélite permiten disponer de informaciones en tiempo real, desde cualquier parte del planeta. Nuevas tecnologías posibilitan el intercambio de informaciones con rapidez, precisión y a costos relativamente bajos y accesibles. En lo que respecta al pensamiento "globalizado", cabe destacar tres características: se piensa globalmente para actuar localmente; los negocios –tanto en mercados nacionales como internacionales– se rigen por paradigmas globalizados y se toman en cuenta las ventajas competitivas generadas por la globalización.

Cateora y Graham[133] destacan que quien emprende negocios en el siglo XXI debe tener una conciencia global y un marco de referencia que vaya más allá del país en el que habita y que comprenda el mundo. Tener conciencia global significa comprender las diferencias culturales, a la vez que se acepta y trabaja con otros cuyas conductas pueden diferir de las propias. Además, se requiere poseer conocimientos de la cultura, la historia, el potencial de los mercados mundiales y las tendencias de la economía global, la sociedad y políticas.

[132]Stern, Jorge (2007). Ficha de Estudio MBA (UBA), "Globalización y Negocios".
[133]Cateora Philip y Graham John (2006). *Op cit.*

Índice de nivel socioeconómico

Según se expresa en el "Libro del Índice de Nivel Socioeconómico[134]", de la Asociación Argentina de Marketing (AAM) índice de nivel socioeconómico es un atributo del hogar extensible a todos sus miembros. Caracteriza de modo indirecto la capacidad de gasto de un hogar y de modo directo la inserción social según la educación del principal sostén del hogar.

La AAM[135] considera que no existe patrón de medida internacional, el único índice que cruza fronteras es el de la Unión Europea.

El índice de nivel socioeconómico es un instrumento muy valioso para caracterizar la población. Algunas de las aplicaciones dadas al índice por las empresas e instituciones son la caracterización del perfil del mercado de un determinado producto o servicio, el establecimiento de las oportunidades de los productos en los distintos estratos de la población, la adaptación de la política de comunicaciones y de medios de acuerdo con el perfil de los destinatarios del mensaje, la selección con precisión a los segmentos clave de cada negocio, medio, servicio, etcétera. En sentido histórico o evolutivo permite analizar las transformaciones de la sociedad y reconocer tendencias que, sin duda, influirán sobre los medios, los productos y los servicios.

La Asociación Argentina de Marketing[136] condujo procesos de definición y revisión del índice argentino en los años 1991, 1994 y 1996. En esta última revisión el 70% de la población argentina estaba por encima de la línea de pobreza (Niveles ABC1, C2, C3) y el 30% restante era pobre (D1, D2, E).

El perfil de los distintos grupos, de acuerdo con los resultados de 1996, se presenta en el cuadro 1.

Cuadro 1. Perfil grupos INSE 1996

	ABC 1	C2 / C3	D1 / D2
Educación Típica	• Universitario Completo	• Secundario Completo • Universitario Incompleto	• Primario Completo
Ocupación Típica	• Empresario • Dependiente de alta jerarquía.	• Dependiente administrativo de media/baja jerarquía.	• Dependiente Manual de media/baja jerarquía. • Autónomo y dependiente administrativo de baja jerarquía.
Ingreso x familia ($1 = U$S1)	**$6.760**	**$1.300**	**$500**

Fuente: INSE 2006, Asociación Argentina de Marketing.

[134] Índice de Nivel Socioeconómico Argentino (1997), Asociación Argentina de Marketing.
[135] *Website* Asociación Argentina de Marketing: www.aam-ar.com
[136] Índice de Nivel Socioeconómico (1996). Asociación Argentina de Marketing.

Cadena de valor y competitividad

Porter[137] define el valor como "la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio. La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual se descompone una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor". La cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos: las actividades primarias, secundarias y el margen.

Las actividades primarias se refieren a la creación física del producto, su venta y el servicio posventa (logística interna, producción, logística externa, marketing y ventas, servicio de posventa o mantenimiento). Las actividades primarias están auxiliadas por las secundarias: infraestructura de la organización, dirección de recursos humanos, investigación y desarrollo, abastecimiento. El margen es la diferencia entre el valor total y los costos totales pagados por la organización para realizar las actividades generadoras de valor. Es decir, que la cadena de valor de una empresa está compuesta por la totalidad de las actividades generadoras de valor y por los márgenes que brindan. La estrategia competitiva de una empresa es el conjunto de actividades de valor que la empresa realiza. La cadena de valor de una empresa está inserta en un conjunto complejo de actividades realizadas por actores diferentes que se llama "sistema" de valor. Este enfoque lleva a considerar que la cadena de valor de la empresa interactúa con otras cadenas de valor: la de los proveedores, la de los canales y los compradores.

Para Stern[138] en la actualidad el éxito de la actividad está basado en el "...mayor valor que una empresa puede ofrecer a sus clientes en relación con su competencia, directa e indirecta. Este valor surge de la eficiencia, de la eficacia y de la competitividad". Las empresas deben trabajar para darle al cliente lo que este desea o espera y no venderle lo que se ha decidido unilateralmente producir. Cuanto más chica sea la brecha entre lo que el cliente espera y lo que la empresa cree que le debe proponer, habrá más posibilidades de venderle.

Para Bernardo Kosacoff[139] "...la competitividad depende de manera significativa de la articulación de las diversas etapas de producción y comercialización: desde el insumo básico hasta el consumidor final. Para ello, es preciso generar y fortalecer las redes productivas. Y eso se logra estableciendo eslabones entre proveedores y cadenas de comercialización, coordinando inversiones y promoviendo mejoras de calidad a través de la interacción entre firmas y la identificación en forma conjunta de adelantos productivos".

Según Porter[140] la cadena de valor permite detectar actividades fuentes de generación de una ventaja competitiva que debe ser sustentable en el tiempo. Esa ventaja competitiva se obtiene cuando la organización realiza e integra las actividades de su cadena de valor de forma más económica y con una mejor diferenciación que su competencia. Esta ventaja permite obtener una rentabilidad relativa superior a los competidores en el sector industrial ocupado por la empresa.

---

[137]Porter, Michael (1985). "Ventaja Competitiva", CECSA, México.
[138]Stern, Jorge (2007). Ficha de Estudio "Competitividad y Marketing", *Op. cit.*
[139]Kosacoff, Bernardo (2004). "Las Claves para avanzar por un sendero de desarrollo sostenido", de la publicación de Universo Económico, UE72, Consejo Profesional de Ciencias Económicas.
[140]Porter, Michael (1985). *Op. cit.*

René Hernandez[141] expone que existen tres enfoques sobre competitividad: a nivel de empresa, de la industria (o sectores) y del país. En el presente trabajo se concentrará el análisis en los conceptos vinculados con la empresa.

De acuerdo con Ramón Padilla[142] existen distintas formas de competitividad. Por un lado se encuentra la "...competitividad efímera, artificial o espuria: asociada con bajos salarios, explotación *no* sustentable de recursos naturales, condiciones laborales inadecuadas, etc. Basada en ventajas comparativas estáticas". Otra forma de competitividad la representa "... la competitividad real o auténtica: asociada con la introducción de nuevos y mejores productos, incremento capacidad productiva, nuevas formas de organización empresarial, etc. Relacionada con ventajas comparativas dinámicas. Permite incrementar salarios y nivel de vida."

Roberto Serra y Eduardo Kastika (1994)[143], distinguen entre ventajas competitivas estáticas y dinámicas. Las **ventajas competitivas estáticas** se basan en inversiones *hard* (por ejemplo máquinas, equipos, tecnología). Son de utilidad durante un tiempo, en entornos estables y luego se vuelven obsoletas transformándose en barreras de salida. En cambio las **ventajas competitivas dinámicas**, se basan en inversiones *soft*. Funcionan en contextos inestables y cambiantes. Los elementos claves para generarlas son los recursos humanos, marketing y ventas, servicio el cliente, management en general.

Diego Ubfal[144] comenta que "...la competitividad no es un 'estadio' a alcanzar, sino un proceso continuo de esfuerzos conjuntos hacia la adquisición de atributos diferenciables (...) en el que los resultados se obtienen a largo plazo".

Para Leiner Vargas Alfaro [145] la competitividad es "...el proceso mediante el cual la empresa genera valor agregado a través de aumentos en la productividad, y ese crecimiento en el valor agregado es sostenido, es decir se mantiene en el mediano y largo plazo". La Organización Internacional del Trabajo (OIT)[146] define la productividad como "...la relación entre la producción obtenida y los recursos utilizados para obtenerla."

[141]Hernández, René A. (2004). "Marco teórico-conceptual de la competitividad", Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
[142]Padilla, Ramón (2006). "Conceptos de competitividad e instrumentos para medirla", Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Sede Subregional México.
[143] Serra, Roberto, Kastika, Eduardo. (1994). "Reestructurando empresas". Ediciones Macchi, Buenos Aires.
[144]Ubfal, Diego (2004). "El concepto de competitividad. Medición y aplicación al caso argentino", UBA, FCE, Instituto de Investigaciones Económicas. Cita a Jung, Andrés; Horta, Roberto (2002). "Competitividad e Industria Manufacturera: aportes para un marco de análisis", Universidad Católica del Uruguay, Montevideo.

[145]Vargas Alfaro, Leiner (1996). "¿La competitividad que se promueve es sistémica?", Escuela de Economía Universidad Nacional de Costa Rica, Vol 1.
[146] www.ilo.org. (Fecha de consulta: 11 de junio de 2008).

Tesis:
Paradigmas de marketing para contextos de crisis

CAPITULO 7

◆ Análisis de situación ◆

MBA - UBA
Trabajo Final de Tesis
Lic. María Lorena Calcagno

CAPÍTULO 7
ANÁLISIS DE SITUACIÓN

Las crisis y sus efectos en nivel general

Si bien este trabajo se centra en los efectos que provocó la crisis del 2001 en el marketing, no se puede obviar el hecho de las numerosas crisis que soportó la Argentina a lo largo de su historia.

El hecho de tener que afrontar crisis periódicamente lleva a la sociedad a adoptar una serie de comportamientos de "crisis" para poder superarlas. Esta circunstancia se manifiesta explícitamente en las entrevistas personales realizadas en el transcurso de la investigación y cuyo extracto se presenta en este capítulo.

Cabe mencionar que, si bien este trabajo se centra en la crisis de 2001, durante su realización estalló una nueva crisis. Rosendo Fraga[147], director del "Centro de Estudios Unión para la Nueva Mayoría", con referencia a la crisis de 2008 expone que el consumidor argentino se convierte en un "estratega" generando diferentes modalidades de adaptación y sobrevivencia, redefiniendo consumos intentando no perder gratificaciones.

A este respecto, y tomando algunos conceptos de Amalia Santiesteban[148], "las distintas crisis tienen características particulares lo cual lleva a que los comportamientos de los consumidores difieran. Lo que sí producen las crisis es que estimulan a los gobiernos a tomar medidas que cambian las reglas de juego, y esto lleva a revaluar todo bajo un escenario distinto". Estos cambios provocan que sea "...necesario revisar las decisiones de negocio, revaluarlas a la luz de lo que está pasando y de las perspectiva de futuro".

En la Figura 2 se muestra el modelo de toma de decisiones en la crisis en el año 2002. En el momento de mayor profundización de la crisis, donde se estaba explorando un nuevo escenario, había que agudizar la visión de corto plazo para detectar cuales eran las necesidades del "hoy". En tanto que se requería de una visión de mediano/largo plazo para proyectar como impactaría la coyuntura en el futuro de la organización con el objetivo de asegurar su viablilidad.

[147]Infobaeprofesional.com (2009). "No me hablen de otra crisis: la clase media recorta gastos pero no resigna ciertos gustos", publicado en http://economia.infobaeprofesional.com/notas/77105-No-me-hablen-de-otra-crisis-la-clase-media-recorta-gastos-pero-no-resigna-ciertos-gustos.html (Fecha de consulta: 16 de enero de 2009).
[148]Entrevista personal a Amalia Santiesteban -Ex Vicepresidente "Unilever"- realizada el 6 de junio de 2008. Ver texto en el Capítulo de Anexos, entrevista 5.

Figura 2. Modelo de toma de decisiones en la crisis del 2002

Fuente: CCR[149]

Los impactos de la crisis

Las crisis implican múltiples efectos y, para sobrellevarlos hay ciertos hechos fundamentales que se producen dentro de la organización. Los elementos más relevantes detectados en el desarrollo de esta investigación son, a saber:

El impacto diferencial de la crisis por sector y por empresa

Las crisis tienen un distinto nivel de impacto según el sector en que se produce; es decir, que se deben analizar los efectos industria por industria. El sector de lujo o suntuario es uno de los que más sufre la crisis, dado que es por donde los consumidores inician los recortes de gastos. En tanto, los productos de tipo básicos son los que menos se resienten.

La posición de la empresa previa a la crisis es otro los factores relevantes que determina si se la podrá atravesar exitosamente. Booz & Co.[150], en su informe "*Rethink Your Strategy: An Urgent Memo to the CEO*" plantea prescripciones distintas para las empresas según estén mejor o peor posicionadas frente a la crisis. Para las empresas que se encuentren en una posición de debilidad, la crisis puede llevarlas a enfrentar la amenaza de la quiebra, o bien la necesidad de

[149] CCR (2002). "Compradores 2002: lo conocido vs lo nuevo".

[150]Branstad, Paul; Jakson, Bill; Banerji,Shumeet (2008). "Rethink Your Strategy: An Urgent Memo to the Ceo", Booz & Co.

realizar un fuerte reajuste de sus líneas de negocios. En estos casos el activo más valioso que se tiene es el tiempo, que se agota rápidamente. La empresa debe determinar cuál es la mejor forma de posicionar sus activos y sus recursos humanos y tomar las decisiones necesarias para obtener las mejores oportunidades de tener éxito, aun si esta determinación demandara la venta de la empresa.
Para las empresas mejor posicionadas y para las que puedan mejorar su posición, se sugiere tener presente que en la crisis hay una etapa donde es sumamente valioso actuar con decisión desde una posición de fortaleza y, en el largo plazo, actuar genuinamente en una forma estratégica. En la crisis se debe manejar una nueva agenda de temas y concentrarse rápidamente en los que se consideren prioritarios.

En relación con los efectos de la crisis en el marketing, Ariel Fleichman[151], Principal de Booz & Co., destaca que las crisis sistemáticas hacen que en las organizaciones se deba tener un "músculo de marketing muy ágil y muy rápido" para ajustarse a las nuevas demandas. Una crisis no quiere decir que uno no venda sino que se debe vender distinto cambiando los envases atendiendo otros canales. En este marco de situación el desafío para las empresas está en diseñar estrategias para que los productos estén en las góndolas donde el consumidor toma su decisión de compra en la crisis.

De acuerdo con lo comentado por Fleichman[152], principal de Booz & Co., explica que "...las inversiones en los procesos de marketing se justifican para el crecimiento"..."Estos procesos se los puede ver en dos caminos distintos. Desde la corporación hacia fuera para llevar productos al mercado. O *market back* del mercado hacia adelante donde la corporación diseña y prepara la oferta de productos y servicios en función de las demandas de los clientes".
En la Argentina, las crisis sistemáticas provocan que se necesiten procesos de marketing más cortos y más rápidos para responder a las demandas del mercado. Estos procesos necesariamente deben ser desde mercado hacia la empresa.

La crisis y el talento del *management*
La crisis conlleva un cambio de paradigma. Las prácticas habituales que funcionaban en un determinado momento dejan de ser viables de un día para otro. El hecho de que la crisis llegue de forma no programada conduce a que el *management* tenga un papel central para repensar el negocio en el nuevo contexto.

Fleichman[153] afirma que "...es importante el talento del *management* para lidiar con el cambio en forma inteligente, con velocidad en forma adecuada. Muchas veces en momentos de crisis hay que tomar decisiones difíciles. El *management* de calidad toma decisiones inteligentes asegurándose la rentabilidad en el corto plazo, asegurándose las misiones, el *market share*.".

También, con referencia al talento, Manuel Solanet[154] plantea que "...el *management* tiene que ubicarse, mirar al futuro, no dejarse llevar por lo que está ocurriendo hoy o mañana a la mañana, elaborar una estrategia que le permita a la empresa no solo superar la crisis sino después mantener su valor. Aun en momentos de crisis el criterio de hacer valor sigue vigente".
El economista no desconoce que en la crisis hay momentos que el *management* tiene menos

[151]Entrevista personal a Ariel Fleichman -Principal de "Booz & Co"- realizada el 1 de enero de 2009. Ver texto en el Capítulo de Anexos entrevista 14.
[152]Ver texto en el Capítulo de Anexos entrevista 14.
[153]Ver texto en el Capítulo de Anexos entrevista 14.
[154]Entrevista personal a Manuel Solanet -Presidente de "Infupa"- realizada el 2 de marzo de 2009. Ver texto en el Capítulo de Anexos, entrevista 17.

espacio para tomar decisiones inteligentes, "...pero aun así el *management* tiene que siempre tratar de conservar valor."

El cuidado de la cadena de valor

Un efecto de la crisis es la destrucción de la cadena de valor. Entre otros motivos está la pérdida que tienen las personas con los contactos, tanto en las empresas proveedoras como con los clientes, a causa de medidas de reducción de personal o por quiebra.

Para prevenir los inconvenientes derivados de esta situación, las organizaciones tienen que trabajar en forma cercana a su cadena de valor. El *management* tiene como prioridad asegurar la viabilidad de la empresa, dado que puede suceder que algún imprevisto entre los integrantes de la cadena ponga en riesgo la supervivencia de la empresa.

Solanet[155] reflexiona, "...en un momento de crisis a veces una empresa se encuentra con la disyuntiva de perder definitivamente a un proveedor. Sobre todo las empresas grandes de las cuales dependen algunos proveedores clave y estratégicos. Si dejan de comprarle ese proveedor tiene que cerrar sus puertas. Y puede ocurrir que después sea irreversible, no las vuelva a abrir y, al momento en que se reactive la demanda la empresa no cuente con un insumo esencial, o al menos de la calidad que le proveía a quien por su actitud de cortar compras lo hizo desaparecer." Para prevenir esta situación propone "...clasificar los proveedores y trabajar inteligentemente con aquellos que son prácticamente insustituibles".

Es importante que los clientes informen a la empresa con respecto a sus dificultades para realizar compras, en particular, cuando los clientes están concentrados. Es distinto el caso cuando los clientes tienen un mayor grado de dispersión, como ocurre con los bienes de consumo masivo, donde la relación se da en los puntos de venta (supermercados, mayoristas, almacenes, etcétera). En la crisis hay clientes que amplían los plazos de pago hecho que afecta al capital de trabajo. Para suplir esta carencia muchas compañías deben recurrir al endeudamiento.

Gregorio Charnas[156] advierte que en la crisis, dada la escasez de recursos cualquier elección en el momento de pago será subóptima; es probable que sea necesario postergar los acreedores financieros.

La empresa debe asumir la crisis como transitoria, poniendo el foco en la poscrisis, de allí que aun con esfuerzo se deba mantener la relación con los clientes.

La comunicación con el personal

Es importante que se ponga en práctica la comunicación interna para compenetrar al personal acerca de los riesgos que la empresa deberá correr a causa de la crisis económica; de esa manera se puede obtener el apoyo y la colaboración del personal, hecho sumamente relevante. El mensaje de quien maneja el proceso, así como mantener el respeto hacia la gente es un aspecto clave.

Las empresas deben tomar medidas difíciles y aunque las tomen contemplando el objetivo social sobre su personal y el objetivo estratégico de no prescindir de las personas críticas, cuando el personal se enfrenta a estas situaciones naturalmente reacciona con enorme preocupación y esto puede llevar a medidas que destruyan valor. Por esa razón es importante que el empresario y su personal se compenetren de las causas de la crisis y de la forma de encararla.

[155]Ver texto en el Capítulo de Anexos entrevista 14.

[156]Entrevista personal a Gregorio Charnas - Director Ejecutivo de MBA Lazard Argentina - realizada el 20 de enero de 2009. Ver texto en el Capítulo de Anexos, entrevista 15.

Charnas[157] sugiere que en situación de crisis es importante generar credibilidad para reaccionar frente a las dificultades; en ese caso se requiere la adaptación de la realidad de la empresa a una nueva coyuntura. Es vital el "dolor compartido" donde todas las partes involucradas deben hacer un esfuerzo para superar la situación. El Director Ejecutivo de MBA Lazard destaca lo perjudicial de no hacerlo y ejemplifica la situación con el caso de directivos de las automotrices de los EE.UU. cuando viajaron a solicitar un paquete de ayuda al Congreso en la crisis de 2008. Los ejecutivos viajaron en un avión privado como si a ellos la crisis no les afectara. Esta actitud fue sumamente criticada, puesto que se comportaron como si estuvieran ajenos al problema. Ese proceder fue uno de los determinantes para que el salvataje les fuera denegado.

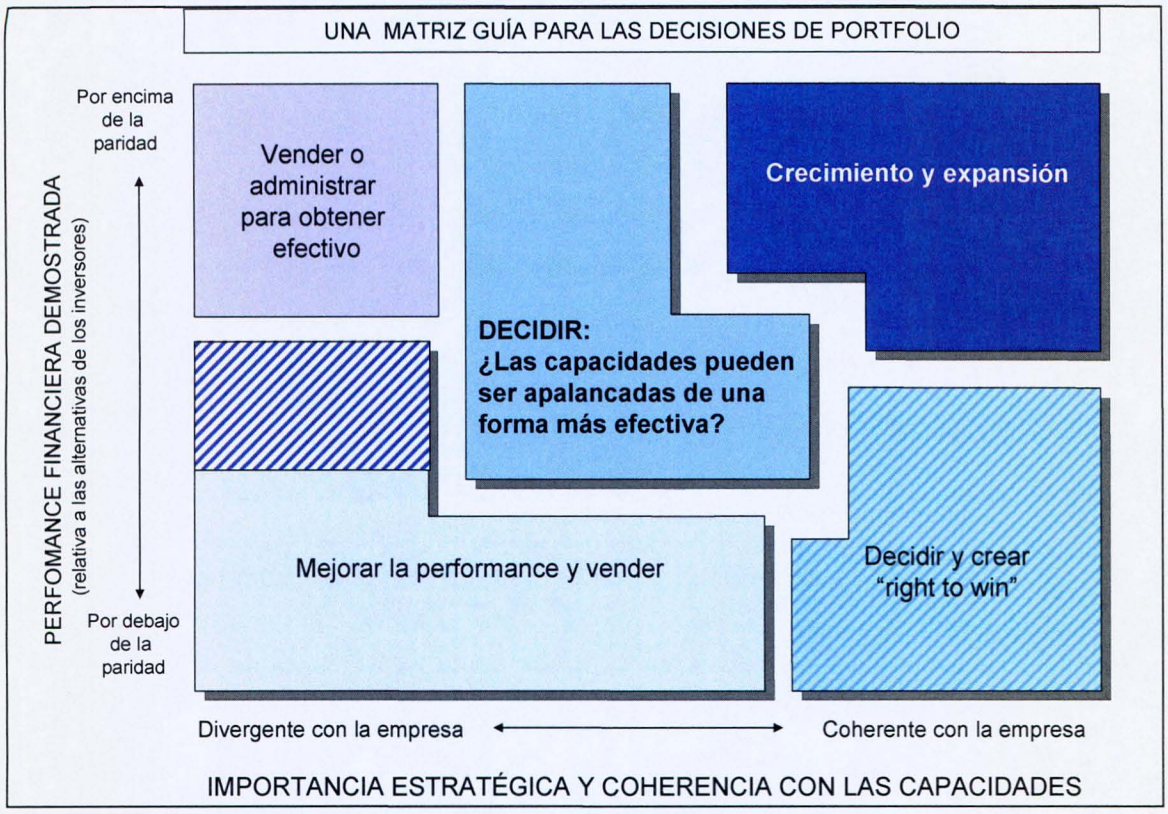
Solanet[158] afirma que la forma efectiva para negociar con el personal es el diálogo pero que "...conspiran contra esto las formas que tenemos en la Argentina de negociación de condiciones de trabajo y de salario. La negociación no es con el personal de la propia empresa sino con el sindicato de la industria, de manera que suelen incorporarse factores políticos y los elementos "diferenciantes" entre una empresa y otra del mismo sector de actividad no se tienen en cuenta. Si no hay una descentralización de la negociación laboral en momentos de crisis sería importante que la hubiera porque es ahí donde confluyen los intereses de los trabajadores y los propietarios. Nadie quiere que su fuente de trabajo o su empresa se destruya, entonces lo ideal sería que la discusión se produjera entre las entidades representativas de la propia empresa, y no de todo el sector de actividad de la nación".

El impacto en el portfolio de negocios y en la cartera de clientes
En tiempos de crisis los recursos son escasos y se debe administrar lo que se tiene. Es importante desarrollar el plan de negocios evaluando que quizás sea conveniente sacrificar una línea de negocios y concentrar los recursos en otras más rentables.
En el mismo sentido, en el Informe de Booz & Co.[159], una de las sugerencias de acción para tiempos de crisis es la de "Focalizarse en el futuro". Las empresas deben reexaminar su portfolio de negocios y deshacerse de las inversiones marginales con la atención en los negocios ganadores de largo plazo.

[157]Ver texto en el Capítulo de Anexos, entrevista 15.
[158]Ver texto en el Capítulo de Anexos, entrevista 14.
[159]Branstad, Paul; Jakson, Bill; Banerji,Shumeet (2008). *Op. cit.*

En la matriz guía del cuadro 2 para las decisiones de portfolio de Booz & Co. se plantean distintas estrategias que debe seguir la empresa de acuerdo con la importancia estratégica del negocio, su coherencia con las capacidades de la empresa, y su nivel de *performance* financiera en relación con otras alternativas que evalúen los inversores.

Cuadro 2. Matriz guía para las decisiones de porfolio



Fuente: Booz & Company[160]

En el caso de los negocios divergentes con las capacidades de la empresa, pero con alta *performance* financiera, se recomienda venderlos o administrarlos para obtener efectivo. Para el caso negocios también divergentes pero con una *performance* financiera relativa baja se aconseja mejorar la *performance* y venderlos.
Respecto a los negocios con una rentabilidad media o alta que no son plenamente coincidentes con las capacidades de la empresa y su estrategia, deben reverse para analizar alternativas para que sus capacidades puedan insertarse de una manera más efectiva en la organización.
En cuanto a los negocios de alta rentabilidad y coincidentes con las capacidades de la empresa se debe estimular el crecimiento y la expansión. En tanto que para los negocios vinculados estrechamente con las capacidades de la empresa pero con una *performance* por debajo de la paridad se deben atender y poner en práctica acciones para revertir la situación.

Según Booz & Co.[161] es importante concentrarse en los mejores negocios, los mejores productos y los mejores clientes. Es conveniente apostar a negocios en los productos y servicios en los

[160] Traducción de la autora.

cuales cada empresa tiene una ventaja competitiva por medio de sus capacidades: su tecnología, su posición de costo, su diseño, destreza de producción y su habilidad para alcanzar y servir a los clientes efectivamente. Es pertinente reservar liquidez para los productos y servicios en los que la empresa tenga una ventaja competitiva.

La reducción estratégica de costos
Una de las primeras medidas que las organizaciones suelen tomar ante la crisis es la reducción de costos.

María Luz González Carman[162] argumenta que cuando se vive una crisis en las organizaciones se observan los costos con detenimiento. En épocas de prosperidad se generan una serie de costos que no son esenciales a la actividad primaria (capacitación, investigación de mercado, comunicación de la marca, contratación de personal).

Por su parte, Solanet[163] destaca que "...si uno tiene que reducir costos lo tiene que hacer inteligentemente, mirando su futuro, y asumiendo que la crisis no es eterna, que los ciclos tienen sus caídas y sus auges y que tiene que prever que cuando vuelvan a aumentar las ventas tiene que estar en condiciones de producir. Un tema fundamental es ajustar costos pero no dañar a largo plazo su eficiencia productiva".

Booz & Co[164] se refiere a la importancia de disminuir el punto de equilibrio para permanecer rentable ante el caso del peor escenario. Esto significa recortar los costos en forma significativa, más de lo necesario, para compensar la caída de la demanda. Asimismo, se debe reducir la capacidad, la complejidad y los costos fijos. Es importante eliminar todos los costos que no aportan valor y quedarse solo con los esenciales. En la crisis se necesita un balance fuerte. Hay que maximizar el efectivo que se tiene en la caja que proviene de la reconcentración del portfolio. La crisis es tiempo de repensar cuánta es la complejidad y la capacidad que necesita la empresa y cuántos costos fijos puede soportar realmente.

[161]Branstad, Paul; Jakson, Bill; Banerji,Shumeet (2008). *Op. cit.*

[162]Entrevista personal a María Luz González Carman -Consultora Externa Directorio de "Kimberly Clark Argentina" - realizada el 29 de abril de 2008. Ver texto en el Capítulo de Anexos, entrevista1.

[163]Ver texto en el Capítulo de Anexos entrevista 14.

[164]Branstad, Paul; Jakson, Bill; Banerji,Shumeet (2008). *Op. cit.*

En el cuadro 3 se encuentran marcados con un recuadro celeste todos los costos que no aportan valor y que es posible que la empresa no pueda continuar pagando (de allí la necesidad de eliminarlos). Se deben retener únicamente los esenciales, que son los más valiosos.

Cuadro 3. Categorías de análisis de costos

Categorías de análisis de costos

Rating de "valor"	CLIENTES EXTERNOS	VALOR AGREGADO OPERACIONAL	LEGAL/REGULACIONES
4	Afectan directamente a los clientes finales quienes están dispuestos a pagar por los servicios	Departamento que dirige en forma directa la organización de la línea	Departamento requerido por ley o directamente involucrado en preparar las auditorias e informes legales
3	Afectan directamente a los clientes finales quienes no están dispuestos a pagar por los servicios pero quienes se darían cuenta de su falta	Apoya las organizaciones de la línea y agrega valor perceptible que la línea pagaría	Directamente involucrado en reducir riesgos legales y regulatorios
2	Apoyan áreas que afectan clientes finales quienes se darían cuenta de su falta	Apoya las organizaciones de línea, es solicitado por línea pero sólo sobre la base que es "lindo de tener"	Juega un rol preventivo en reducir riesgos legales y regulatorios
1	Clientes que no se darían cuenta de su falta	Apoya las organizaciones de línea, pero no es pedida por la línea. Está "manejada por la organización".	Reúne información sobre riesgos y requisitos
0	No afecta a clientes externos	No apoya las organizaciones de la línea	No está involucrado en reglamentación legal y/o regulatoria

Fuente: Booz & Company[165]

La importancia de la gerencia financiera

La gerencia financiera desempeña un papel central en la gestión de la crisis dado que en esta situaciones lo que ocurre es que las empresas tienden a quedarse sin liquidez. María Luz Carman[166] denota que "...el peso de marketing en crisis se reduce en forma drástica y el peso pasa al equipo financiero. El hombre número uno es de finanzas. Marketing no lidera". Charnas[167] también destaca la importancia clave del área de finanzas: "En una crisis es importante analizar cuál es la posición de caja y controlarla. El que siempre controla la caja es la gerencia financiera".

En la nota de "Clarín"[168] "Diez Consejos para enfrentar una economía en baja" destacados consultores y ejecutivos señalan que en las crisis los bancos suelen pedir que se paguen los

[165]Traducción de la autora.
[166]Ver texto en el Capítulo de Anexos, entrevista 1.
[167]Ver texto en el Capítulo de Anexos, entrevista 15.
[168]Bidegaray, Martín; Ancery Paula (24/11/2008), "Diez Consejos para enfrentar una economía en baja". Diario "Clarín".

pasivos; sin embargo, especialistas de primera línea recomiendan acerca de la necesidad de conservar el nivel de pasivos como clave para la subsistencia de la liquidez. El cuidado de la liquidez es clave, de lo contrario se pone en riesgo la subsistencia de la empresa.

La información y la toma de decisiones

"La información es un activo que resulta esencial tanto puertas adentro como hacia fuera de la organización". Es sumamente relevante "...recabar la información apropiada relacionada con la crisis y su posible impacto dentro del negocio específico".

Charnas[169] reflexiona acerca de la necesidad de agilizar el reporte en la crisis: es clave un manejo no burocrático, las decisiones se toman día a día. Hay que organizar un comité de crisis para adaptarse a cada situación diaria.

Los recursos humanos

Fleichman[170] expone que "...uno rápidamente asocia la crisis con reducción de personal y reducción de costos. Es verdad, la reducción de costos es importante pero también la crisis hace que se necesiten otros recursos de distinto calibre y de distinta experiencia para cubrir otras cuestiones. Internamente puedo ver qué espacios nuevos hay que cubrir antes de tomar decisiones de reducción de personal". El ejecutivo comenta "...si estoy planificando que las ventas van a caer, también puedo reasignar el tiempo de algunos vendedores a esas tareas en vez de despedir a vendedores y contratar cobradores".

Solanet[171] recomienda que "...La empresa debe ser solidaria con su personal y debe seguir el curso de los procesos de reducción de costos de mano de obra. Empezando por anticipar vacaciones, suspender, dejando para la última instancia el despido. Pero además del criterio social también acá debe haber un criterio técnico, económico y estratégico. Las empresas deben cuidar el personal altamente calificado e imprescindible en su proceso productivo. Porque si no, hay un daño en dos sentidos, en el sentido de la empresa que el día que quiera volver a crecer, aumentar su producción, no va a encontrar la persona que era esencial para hacerlo y el daño que se le hace a la persona, al trabajador que se especializó y que esa especialización luego la pierde porque deja de poder aplicarla al puesto o al cargo que tenía".

En cuanto al tema de la motivación, Fleichman[172] aclara "En mi experiencia el tema de motivación en crisis hay que verlo a la salida de la crisis. Los empresarios que se deciden a jugar a mantener al personal, cuidarlo en ese momento, lograr una cultura y la fidelidad que permiten ganar espacios de mercado a la salida de la crisis".

Las oportunidades en la crisis

En el marco del informe "*Rethink Your Strategy*"[173], Booz & Co. recomienda anticiparse al futuro de la estructura de la industria. La crisis presenta una oportunidad para redefinir la posición competitiva de la empresa. Hay que crear una perspectiva acerca de cómo el sector donde se encuentra cada empresa debería reestructurarse dadas las proyecciones de recuperación. Se debe estimar si los principales actores en el sector estarán en el futuro y analizar qué papel debería desempeñar una industria en la consolidación del sector. Es importante comprender el impacto de la intervención gubernamental.

La empresa tiene que preparase para tomar riesgos inteligentes, y estar lista para el repunte.

[169]Ver texto en el Capítulo de Anexos, entrevista 15.
[170]Ver texto en el Capítulo de Anexos, entrevista 14.
[171]Ver texto en el Capítulo de Anexos, entrevista 17.
[172]Ver texto en el Capítulo de Anexos, entrevista 14.
[173]Branstad, Paul; Jakson, Bill; Banerji,Shumeet (2008). *Op. cit.*

A modo de introducción a la crisis sobre la que se enfoca este trabajo, a continuación se presenta una breve reseña de los tiempos previos a diciembre de 2001, cuando se desató la crisis.

La situación argentina en 2001

En 1998 la Argentina ingresó a la recesión. El estallido social que se produjo el 19 de diciembre de *2001, día* en que el presidente Fernando De La Rúa finalizó anticipadamente su mandato, aceleró la dinámica de una situación política y económica resultante de varios acontecimientos críticos previos.

En un informe de la revista "Mercado"[174] explica que en lo económico, el año 2000 había finalizado "...con el anuncio del blindaje financiero una compleja línea de créditos de US$39.700 millones, otorgada conjuntamente por el Fondo Monetario Internacional, el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo, el gobierno de España, bancos privados y varias AFJP que permitiría a la Argentina cumplir sus necesidades de financiamiento hasta el 2002, siempre que se cumplieran con las metas de déficit fiscal comprometidas". En el primer trimestre del año no cabía duda de que no se podría cumplir con estos objetivos. El Gobierno realizó dos anuncios: la necesidad de déficit cero y el megacanje de la deuda pública. La reducción en la capacidad de consumo de los argentinos, reflejada en la caída de la recaudación tributaria alejaba nuevamente a las deudas públicas del equilibrio.

Entre las cuestiones que caracterizaron al 2001 se destacaron:

- La proliferación de las llamadas terceras monedas (bonos emitidos por la nación, provincias o municipios utilizados como circulante por casi $3.000).
- El auge del trueque institucionalizado.
- La consolidación del piquete como forma de protesta.
- El cambio de la situación internacional después del11 de septiembre, tras los atentados a las Torres Gemelas en EE.UU., que provocó que la disposición de los principales centros económicos y financieros hacia los países emergentes ya no fuera la misma desde entonces, es decir, disminuyera.

En diciembre de 2001, tras varios años de recesión sin inflación, estalló la crisis que dio lugar a un nuevo escenario en un marco de un alto nivel de incertidumbre política y económica. Roberto Dvoskin[175] expone que "...después de 10 años de convertibilidad, la devaluación del Peso, primero en las expectativas y luego en la realidad, cambió las condiciones de vida en el país y las pautas de consumo de la casi totalidad de la población"... " la fuerte caída del PBI alcanzó al 11,7% medido en pesos constantes de 1993, pero a casi el 71% medido en dólares (de 267 miles de millones en el año 2001 a 98 miles de millones en el 2002), y la Inversión Bruta Fija cayó el 43% en el segundo semestre del año 2002. Paralelamente la tasa de desempleo, que ya venía siendo un flagelo desde el año 1995, superó el 20%, hecho que explica que la tasa de pobreza alcanzara el valor record del 53% de la población." Asimismo se registró una mayor de la concentración del nivel del ingreso en el 10% de la población más rico.

A principios de 2002 finalizó la llamada convertibilidad en donde $1 tenía un valor de US$1. Con esa modificación en los términos de intercambio se produjo un cambio notable en las reglas de juego.

[174]Revista "Mercado" (2002), Edición enero-febrero, Editorial Coyuntura.
[175] Dvoskin, Roberto (2006). "El Consumo en la Argentina Postcrisis", Universidad de San Andrés en www.udesa.edu.ar

Los efectos de las expectativas en el consumidor

Durante la entrevista realizada a Schlemenson[176] expresó que en situaciones de crisis los individuos se ponen particularmente conservadores evitando gastos para protegerse. Esta actitud incrementa la espiral regresiva de la crisis, y es justamente la crisis el factor que determina la propensión al gasto. El destacado referente, afirmó que "...una guerra se gana o pierde en el estado de ánimo de la gente", y remarcó la importancia de las expectativas. A este respecto mencionó que el Premio Nobel de economía 2002 fue otorgado a Daniel Kahneman y Vernon Smith en reconocimiento a su aporte sobre la importancia de las expectativas y de las motivaciones humanas como determinantes de la conducta y su influencia en un proceso económico. Los investigadores aplicaron métodos de la psicología y del análisis de laboratorio a las investigaciones económicas, y concluyeron que cuando se toman decisiones en situaciones de inseguridad e incertidumbre los individuos privilegian el no perder frente al arriesgarse a ganar.

Por su parte, el economista Gabriel Domínguez y Vence[177] sostuvo que "...las expectativas son notables. La gente no se manifiesta espontáneamente, necesita de un estímulo"... "Las expectativas pueden llevar a cumplir profecías. Si todo el mundo cree que va a ver una devaluación, esta seguramente ocurra por que gran parte de la sociedad va a cambiar pesos por dólares. Es más importante una tapa en "Clarín" diciendo que el gobierno estaría por devaluar que los indicadores económicos de reservas, monetización, deuda externa. No estoy diciendo que no sirvan estos indicadores pero la gente va a responder mucho más a una tapa en el diario que a un indicador". Schlemenson, a su vez,[178] agregó que "...cuando crecen los índices de desocupación se genera ansiedad. Ansiedad es sinónimo de miedo. Se produce una retroalimentación que abona expectativas".

Las expectativas de los consumidores en la Argentina se pueden observar en el índice de confianza del consumidor[179] que "...captura la percepción del público en general respecto de las condiciones macroeconómicas, la situación económica personal y las expectativas a corto y mediano plazos". El gráfico 1 presenta las series históricas del índice de confianza del consumidor. Como se puede observar, el nivel más bajo de expectativas ocurre en el año 2002, y tiene su caída más profunda en septiembre de ese año.

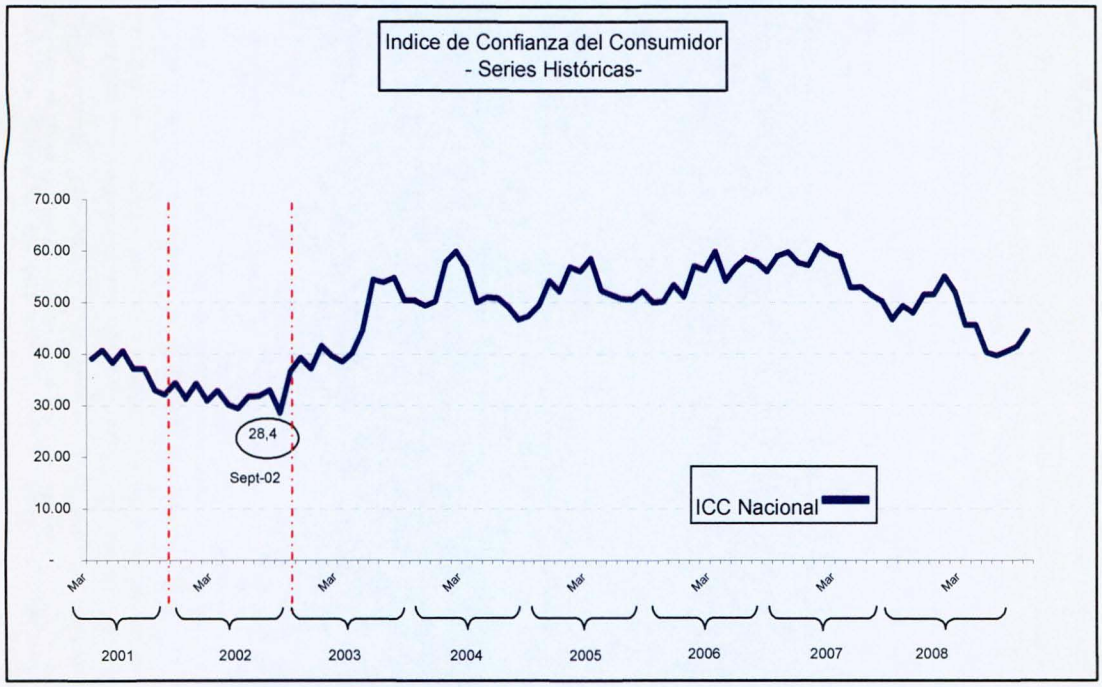
[176]Entrevista personal a Aldo *Schlemenson* - Licenciado en Psicología (UBA), *Master of Arts in Social Institutions*, y *Ph. D in Sociology, School of Social Sciences*, (*Brunel University*, Londres).- realizada el 9 de diciembre de 2008. Ver texto en el Capítulo de Anexos, entrevista 13.

[177]Entrevista personal a Gabriel Domínguez y Vence Contador Público Nacional. (UBA). Realizó la especialización en presupuestos del sector público. *Harvard University* (EE.UU.), realizada el 17 de junio de 2008. Ver texto de la entrevista en Capítulo de Anexos, entrevista 6.

[178]Ver texto en el Capítulo de Anexos, entrevista 13.

[179]www.utdt.edu, Universidad Torcuato DiTella. Fecha de consulta: 25 de octubre de 2008.

Gráfico 1. Series históricas del índice de confianza del consumidor



Fuente: Universidad Torcuato Di Tella

En la entrevista mantenida con Domínguez y Vence[180] agregó, "Las expectativas volvieron lentamente en los años 2003-2004. Estas pueden observarse en un indicador que se llama índice de confianza del consumidor".

Por su parte, Schlemenson[181] con respecto al tema de las expectativas, opina que "...las expectativas son independientes de las relaciones causales. En Washington despreciaban las medidas argentinas en la crisis de 2001. Aseveraban que la crisis iba a durar décadas. No previeron que habría una nueva etapa que reflejaría un clima social distinto con expectativas positivas que alentarían la reversión del proceso."

Las nuevas reglas de juego

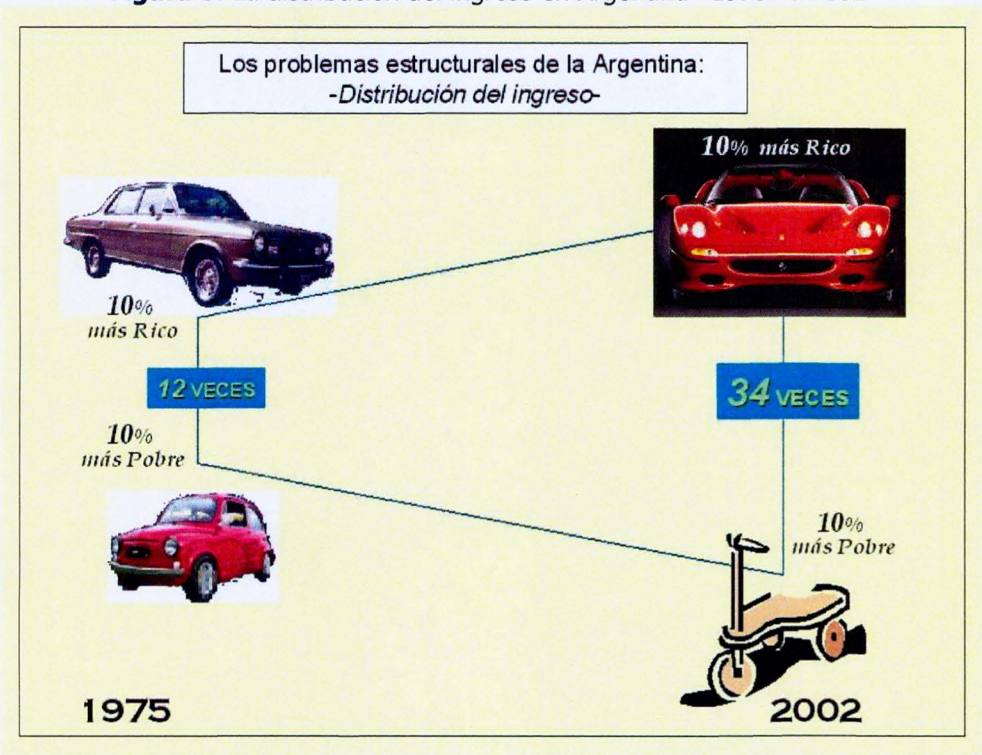
El escenario en el mercado argentino en 2002 era complejo. Gran parte de la población se había visto afectada por la confiscación de sus ahorros. Se dispararon los índices de inseguridad y desempleo. Hubo una fuerte retracción del consumo. Quienes todavía conservaban el trabajo restringían el consumo porque no sabían hasta cuándo iban a conservar su fuente laboral. Se dio el caso de empresas que dejaron el país porque se vieron perjudicadas por los nuevos términos de intercambio; en consecuencia, resurgió la industria nacional.

Sobre el tema, el economista Domínguez y Vence[182] expuso, "La Argentina a partir de 2002 fue otro país. Los ganadores de las nuevas reglas son quienes reciben rentas extranjeras. La renta extranjera alcanza a todos aquellos que tienen su ingreso, o parte del mismo, en moneda extranjera:

[180]Ver texto en el Capítulo de Anexos, entrevista 6.
[181]Ver texto en el Capítulo de Anexos, entrevista 13.
[182]Ver texto en el Capítulo de Anexos, entrevista 6.

exportadores (agropecuarios, de petróleo, de industria, de servicios como el turismo); profesores que van a dar clases o conferencias en el exterior; aquellos que tienen propiedades con rentas en dólares; propietarios de grandes campos, entre otros. Estamos hablando de mucho menos del 5% de la población y la gran mayoría, concentrado en menos del 1%. Los perdedores son los indigentes, los pobres, los asalariados o los cuentapropistas que viven de la economía negra o informal. Desde 2002 surgió un nuevo país en donde se amplió la brecha entre el sector más rico de la población y el más *paupérrimo*".

Figura 3. La distribución del ingreso en Argentina –1975 vs 2002-



Fuente: CCR[183]

En la Figura 3 se puede observar la evolución de la concentración del ingreso en el 10% más rico de la población argentina desde 1975. En ese año los más ricos tenían 12 veces más que los más pobres. Esa brecha se fue ampliando con los años agudizándose la inequidad . En el 2002, el 10% más rico tenía 34 veces más riqueza que el 10% más pobre.

Uno de los sectores que resultó más beneficiado por la devaluación fue la construcción, situación confirmada por el referente del sector entrevistado[184]"En 2001 fue una de las actividades que más cayó hasta casi detenerse en 2002, y fue una de las actividades que más rápidamente se recuperó a partir de 2003. Uno de los motivos es que muchos capitales vieron en la construcción un buen

[183]CCR (2002). "Compradores 2002: lo conocido vs lo nuevo".

[184]Entrevista al Ing. Hernán Talkowski, encargado de licitaciones en Sociedad de Inversiones Dique 4 del Grupo EMAPA, unidad de Negocios Inmobiliarios a cargo del desarrollo y construcción del complejo residencial "Torres del Yacht" en Puerto Madero.

refugio de valor y una posibilidad muy rentable luego de la devaluación, debido a que la brecha entre los costos en pesos y los precios de venta en dólares la convertía en una opción muy atractiva".

A partir de las particularidades propias de esta crisis se abordarán los aspectos relativos a las estrategias elegidas por las empresas que decidieron quedarse en el país y hacer frente a la coyuntura.

El planeamiento en tiempos de crisis

La mayor parte de los entrevistados comentó que las empresas en la Argentina tuvieron que enfrentar la crisis sin haberla previsto, y esto se debió a la rapidez y a los extremos que fueron los cambios. Para Stern[185] "...la mejor manera de enfrentar una crisis es ingresar a ella bien preparado. Esto es clave"; destaca que en los países emergentes o cíclicos, como la Argentina, los profesionales deben trabajar mucho más que en un país más "normal" en donde no va a ocurrir una devaluación gigantesca, una hiperinflación u otros cambios tan violentos que impactan en la actividad provocando una caída abrupta. En estos mercados se deben mirar muchos más escenarios alternativos, hecho que debe hacerse como un ejercicio para saber cómo pueden impactar en una empresa. Como la decisión que se puede tomar es prácticamente única y no se dispone de tanta flexibilidad como la violencia de los cambios, se deben analizar las distintas hipótesis y tratar de tener una conducta que permita navegar en las distintas posibilidades, ecuación por cierto no muy fácil. Es responsabilidad del equipo de gerencia el desarrollo de las alternativas más factibles.

En los primeros momentos las empresas retrajeron su actividad, y cuando tuvieron una comprensión de las perspectivas del nuevo contexto y de sus implicancias para el consumidor rearmaron sus planificaciones. En palabras de Amalia Santiesteban[186] "...el primer objetivo es evitar que el impacto de la crisis lleve a la empresa a la desaparición. Hay que asegurar la sobrevivencia organizacional. En este marco debe evitarse la realización de ofertas. Lo que conviene es amainar, no pelear por la participación comprando *market share*".... "En primer lugar, lo clave es comprender cuán profundo tocó la crisis. Hay que acercarse al consumidor para entenderlo e interpretar correctamente lo que dice. Tengo que saber qué es lo que el consumidor necesita"... "Y después viene la implementación de esos planes que tienen que ver con las marcas, que lo piense en función de retener a los consumidores. Los planes tienen que estar bien armados para que la marca viva en el largo plazo".

Un aspecto que no puede pasar desapercibido es el impacto que tuvo en los profesionales que toman decisiones el miedo a perder el empleo, que incidió en la planificación. A este respecto es importante lo expresado por Javier Álvarez[187] de la Consultora A.C. Nielsen: "En la crisis muchas decisiones eran bastante cuidadas dados los niveles de incertidumbre. Ante esta situación había profesionales de marketing que sentían que había aumentado el riesgo de perder su puesto de trabajo por una decisión acertada de un competidor similar. Por ejemplo, el hecho de perder puntos de participación de mercado debido a que un competidor había cambiado el tamaño de un envase. Como la participación es una variable que mide la gestión profesional la permanencia de la persona en la organización podía verse afectada por no haberse anticipado".

---

[185]Entrevista personal a Jorge Stern realizada el 6 de junio de 2008. Actualmente dirige un estudio de consultoría de negocios y lidera el capítulo argentino de una ONG mundialmente conocida. Trabajó en Cadbury Stani SAIC (1988-2007) donde finalizó su carrera como Vicepresidente primero y Presidente del Directorio. Asimismo trabajó en Unilever (1965-1988) alcanzando el cargo de Director de la División Productos de Tocador y Perfumería. Ver texto en Capítulo de Anexos, entrevista 4.

[186]Ver texto en el Capítulo de Anexos entrevista 5.

[187]Entrevista a Javier Álvarez Sr. Account Executive de Nielsen Company Bs As (Responsable de las cuentas de J&J, Clorox Argentina y Clorox LATAM), realizada el 21 de octubre de 2008. Ver texto en Capítulo de Anexos, entrevista 11.

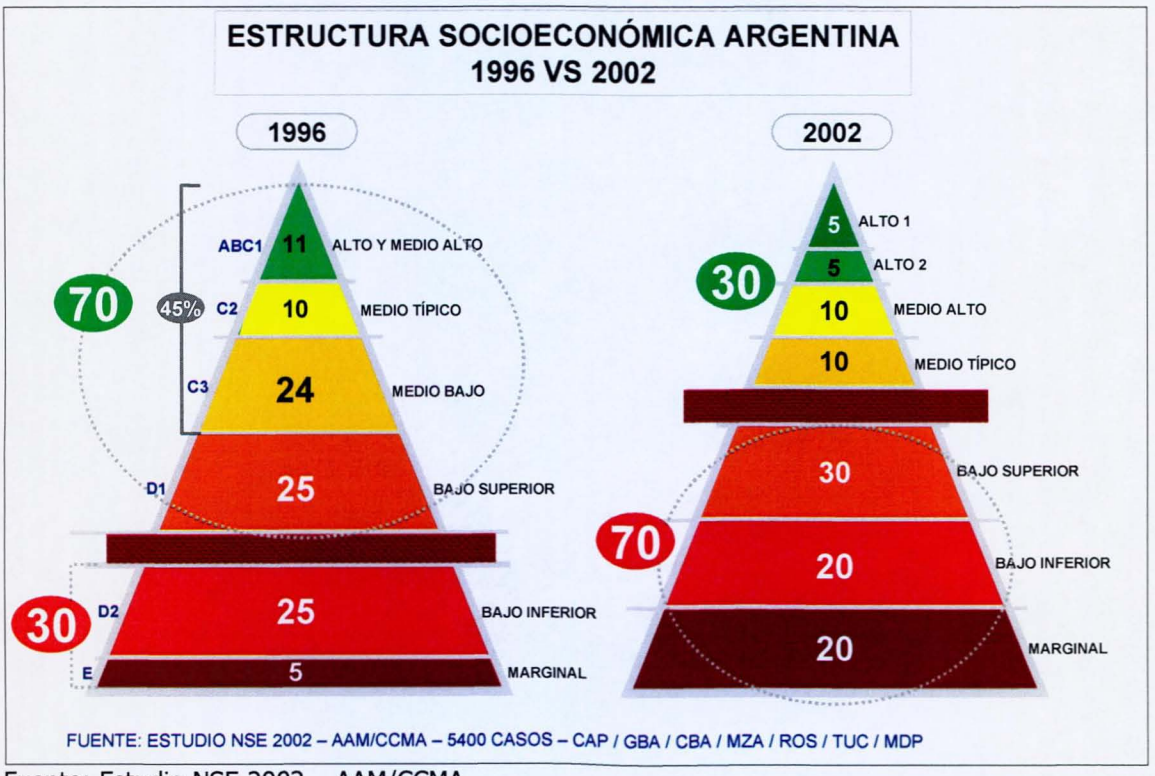
Respecto a las prioridades en tiempos de crisis Ariel Fleichman[188] sostiene que "Las prioridades empresarias son siempre las mismas"... "El empresario siempre tiene la responsabilidad de tener una empresa que se renueve, que asegure su subsistencia, que tenga respeto por la comunidad, que haga un buen trabajo social y empresario, que cree un buen ambiente de trabajo para su personal, que sea rentable, que sea una organización sana. Es decir, que las prioridades no cambian porque haya una crisis o no. Lo que cambia es el escenario y los paradigmas con los que el empresario tiene que operar en el momento de crisis y en un momento de no crisis".

Los efectos de la crisis en el consumo y las empresas

El impacto en la estructura socioeconómica argentina

Como resultado de la crisis y de la decadencia de los años previos, en la crisis de 2002 la estructura socioeconómica argentina sufrió un profundo cambio. Como se observa en el gráfico 2, formulado sobre la base de datos del estudio de "Nivel Socioeconómico Argentino 2002"[189], los niveles económicos medios y altos que en 1996 representaban el 70% de la estructura, tienen una drástica reducción, y pasaron a representar el 30%. Es decir, que al momento de la crisis el 70% de la población argentina se encontraba debajo de la línea de pobreza.

Gráfico 2. Estructura socioeconómica argentina 1996 *vs.* 2002



Fuente: Estudio NSE 2002 – AAM/CCMA

[188]Ver texto en el Capítulo de Anexos entrevista 13.
[189]Asociación Argentina de Marketing, INSE 2002.

La vivencia de la crisis de acuerdo con el nivel socioeconómico

Para gran parte de la sociedad argentina la crisis significó un duelo que se manifestó en tristeza o enojo en los distintos ámbitos de su vida personal y laboral.

Amalia Santiesteban[190] expresó que en las crisis difieren las actitudes de los distintos grupos económicos. Cada consumidor arma su propia ecuación y donde no le molesta bajar de categoría, lo hace, y en otras categorías, donde por ejemplo, el producto representa una gratificación, no modifica sus consumos. En línea con lo expuesto, María Luz González Carman[191] explicó que las *consider*aciones de "valor" dependían de cada clase social. A veces esto tenía que ver con la marca, como era el caso de "Coca Cola", donde las madres de clases sociales bajas buscaban que los chicos redujeran su consumo, pero que la continuaran consumiendo en ocasiones especiales. Esto ocurría en aquellas personas que en su imaginario tenían la idea de que el consumo de otras marcas de bebidas "colas" podía causar algún tipo de daño. Las clases medias, altas o educadas cambiaron hacia la compra de las marcas de supermercado de una forma más rápida que otras clases, porque para estos niveles la prioridad no estaba en el consumo de una marca u otra. Eso no les era determinante de valor. La prioridad estaba en mantener a sus hijos en el colegio privado, en continuar teniendo una obra social o de medicina prepaga.

Cada nivel socioeconómico "vivió" la crisis de una forma distinta. En los siguientes párrafos se describen las características principales de las vivencias de los niveles medios y bajos: C1, C2, C3, D1, y D2 (cuyas definiciones se presentaron en el marco teórico); se exponen los conceptos vertidos en el informe "Los Argentinos después del corralito", investigación llevada a cabo por IPSOS[192]:

- Nivel C1 "Incertidumbre y Temor": la vivencia imaginaria de un buen nivel de "calidad de vida" se quebró, y generó una fuerte angustia. Paralelamente emergió el miedo a perder el trabajo, que llevó a una parálisis al dificultarse la planificación futura. Se instaló el "temor a la pérdida" impulsado por distintas arbitrariedades del entorno no controlables, y surgió un imaginario de impotencia subjetiva característico de las clases más bajas. Este nivel socioeconómico padeció un desdibujamiento de la identidad y una débil presencia de ilusiones. Entre las mujeres se destacaba como tendencia la idea de resistir, esperando que la situación cambie.

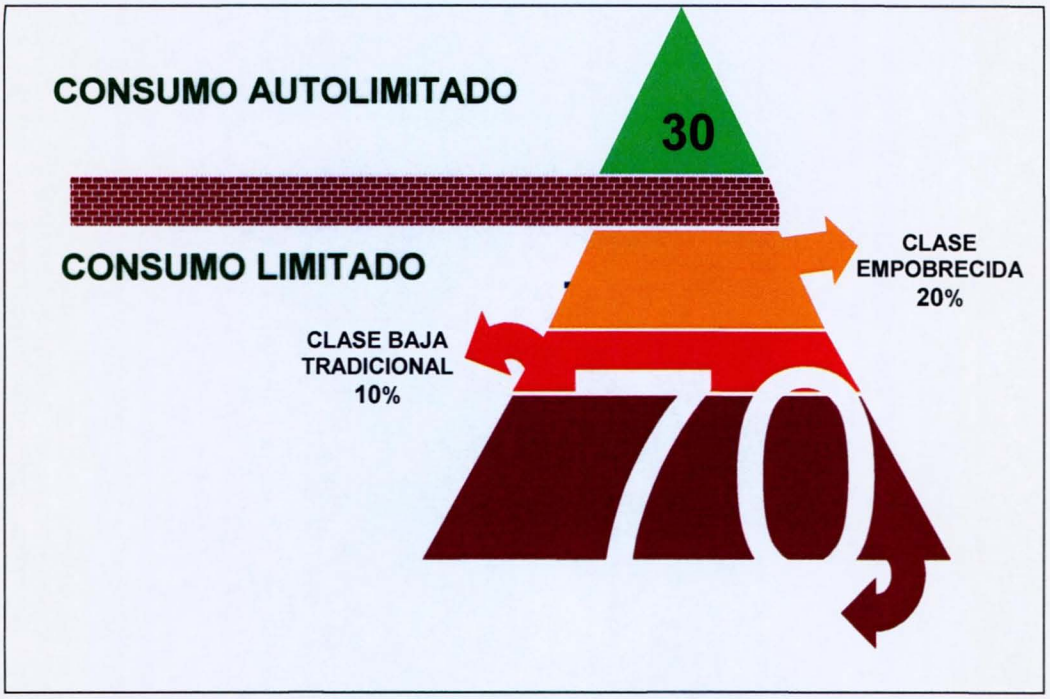
- Nivel C2/C3 "Pérdida real y vivencia de desclasamiento": si bien la pérdida era previa al estallido de la crisis, la coyuntura generó confusión y tristeza al ver limitada las posibilidades de un proyecto futuro. Estaba presente el miedo a perder lo que se tenía, lo cual sumado a la imposibilidad de acceder a bienes que tradicionalmente compraban lo vivenciaron como una situación de desclasamiento, oscilando entre temor y la identificación a ser como el nivel D1-D2". Muchos fueron afectados por la instauración del corralito y debieron controlar sus gastos. Se amplió la brecha con el nivel C1 al cual veían como una aspiración perdida.

-Nivel D1/ D2 "Presente constante": en una situación previa de precarización, la crisis detonó ciertos aspectos, como la contracción del número de oportunidades laborales por la caída del NSE C1 y la falta de circulante, que contribuyeron a su profundización. Estos segmentos se caracterizaron por "la vivencia del presente constante" focalizando su accionar en satisfacer sus necesidades básicas y cotidianas. No había lugar para la planificación y la proyección futura. Surge una marcada vivencia de hostilidad entre los segmentos más jóvenes del sexo masculino.

[190]Ver texto en el Capítulo de Anexos entrevista 5.
[191]Ver texto en el Capítulo de Anexos entrevista 1.
[192]IPSOS (2002). "Los Argentinos Después del Corralito (comprensión del nuevo argentino)", Fuentes de Información: EGM2002 (Ipsos Media), Ipsos Bus (Pisos Mora y Araujo), Cualitativo (18 grupos), Ipsos Novaction.

Como se muestra en el gráfico 3 la nueva estructura socioeconómica argentina tenía la particularidad de presentar un consumo limitado para el 70% de la población (compuesto por la clase empobrecida, clase baja tradicional, los pobres) y, autolimitado, para el 30% restante.

Gráfico 3. Nueva estructura socioeconómica poscrisis



Fuente: CCR

En los distintos segmentos el vínculo con los objetos de consumo, las categorías y las marcas resultaba ambivalente por el profundo deseo hacia el producto o servicio, y la necesidad de controlarlo. La relación versaba en torno al poder, en relación con el acceso, y la impotencia, por la imposibilidad de acceder al producto o servicio (para los niveles C2 / C3 - D1 / D2) o la necesidad de control (nivel C1). Cuando la impotencia se presentaba se incrementaba la hostilidad. En los segmentos medios – medios bajos se minimizaban los atributos históricamente valorados con el objeto de mantener un beneficio básico, por ejemplo, en el caso de la ropa lo importante era vestirse sin una fuerte diferenciación[193].

Parafraseando a José Amodei [194]"...cuando la estructura social medida en los niveles socioeconómicos se contrae (especialmente en el nivel medio / bajo), esto hace que cambien las pautas de compras y, especialmente, las pautas de consumo".

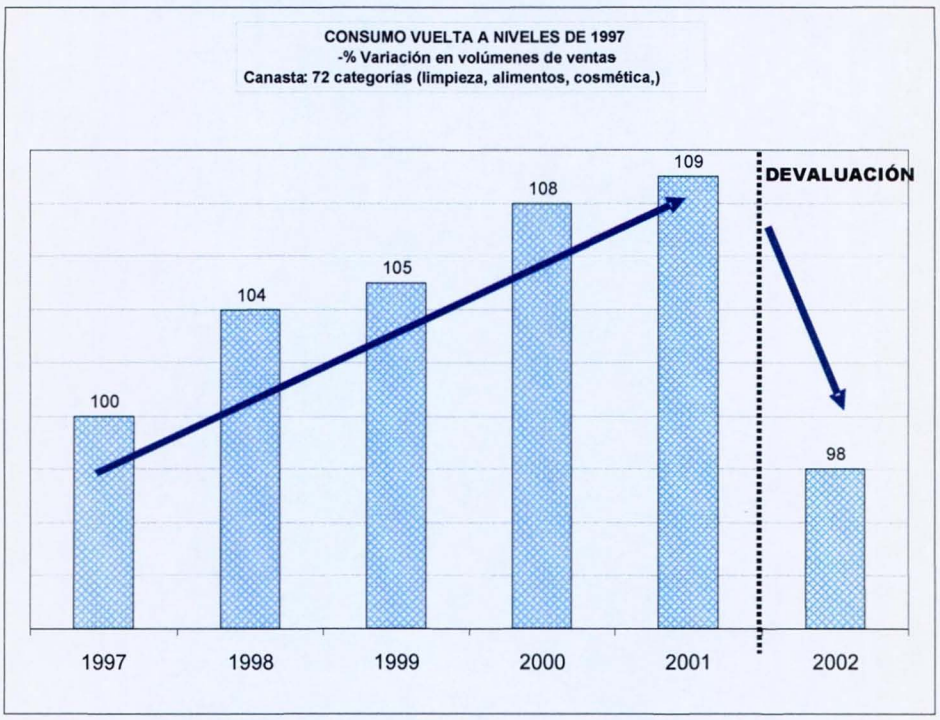
En virtud de lo expresado por las fuentes consultadas el primer afectado por la crisis fue el consumidor final quien retrajo fuertemente su consumo, hecho que se refleja en una caída de la

[193]IPSOS 2002. *Op cit.*

[194]Entrevista personal al Ingeniero José Ignacio Amodei realizada el 7 de mayo de 2008. Amodei trabaja en Johnson & Johnson de Argentina SAIC donde ocupa el cargo de Gerente de BI. También se desempeñó como Gerente de Category Solutions y Gerente de Investigación de Mercados. Ver texto en el Capítulo de Anexos, entrevista 2.

frecuencia de las compras, en una contracción de la cantidad consumida *per cápita* y en la migración hacia las marcas económicas (especialmente segundas marcas). Como se observa en el gráfico 4, tras la devaluación los volúmenes de venta cayeron a niveles inferiores a los de 1997.

Gráfico 4. El consumo y su vuelta a niveles de 1997



Fuente: A.C Nielsen[195]

Según los conceptos de Alba Carunchio[196] "...en parámetros generales la retracción del consumo en momentos de crisis es natural; tiene que ver con la cautela hasta que uno entiende mejor cuál es el escenario que está viviendo, y cómo juegan los ingresos *versus* los egresos personales. Cada uno analiza con detenimiento en qué lugar sensato puede estar consumiendo, no solo hoy sino qué posibilidades hay de seguir teniendo el trabajo con un ingreso estable en el futuro".

La crisis y la segmentación

El consultor Rubén Rico[197] afirma que "Cuando ocurre una crisis, una recesión, hay que volver a segmentar porque cambian las necesidades y las expectativas".

En la crisis de 2002 la pirámide social se revirtió completamente y se amplió la base ante el crecimiento de los niveles socioeconómicos más bajos. El NSE ABC que era un 30% de la población pasó a ser un 10% aproximadamente. Esta situación llevó a las empresas a reclasificar totalmente el

[195]AC Nielsen "Mercado PostDevaluación". Workshop de Coyuntura y Actualización Asociación Argentina de Marketing. Octubre 2002.
[196]Entrevista personal a Alba Carunchio -Gerente de Comunicaciones de "American Express"-, realizada el 19 de junio de 2008. Ver texto en el Capítulo de Anexos, entrevista 7.
[197]Entrevista personal a Rubén Rico - Director de "Total Quality Consulting Group" de Argentina- realizada el 26 de junio de 2008. Ver texto en el Capítulo de Anexos, entrevista 8.

segmento al cual iba dirigido su producto o su servicio. Si se trataba de una empresa que tenía una marca *Premium*, su *target* se reduciría drástica y cuantitativamente. Ante esta situación las empresas pueden decidir cambiar el *target* o realizar una propuesta más amplia, que es lo que hicieron la mayoría de las marcas. Por ejemplo, el caso de Mercedes Benz, marca Premium, que lanzó su Mercedes Clase A [198].

Los cambios de hábitos
En este marco de restricción del poder adquisitivo el consumidor modificó su comportamiento.

Con referencia a esos cambios Javier Álvarez [199] comentó que "...el consumidor empezó a salir con calculadora. Empezó a hacer cálculos y decidir qué llevaba, o no. Analizaba qué cosas eran las más necesarias y qué no podían faltar en su casa y aquellas de las cuales podía prescindir. Veía qué productos podía reducir la cantidad utilizada para aumentar su duración. Por ejemplo, si utilizaba una cantidad determinada de limpiador, utilizaba un poquito menos y le duraba más tiempo. Es decir, que limpiar seguía limpiando, pero con un menor dosaje".

José Ignacio Amodei[200] explica que aunque la crisis estalló en diciembre de 2001 su epicentro llegó como cascada a todo el mundo en el mes de agosto.

La situación previamente mencionada se verifica en el gráfico 5[201] (con fuente en AC Nielsen) en el cual se observa que:

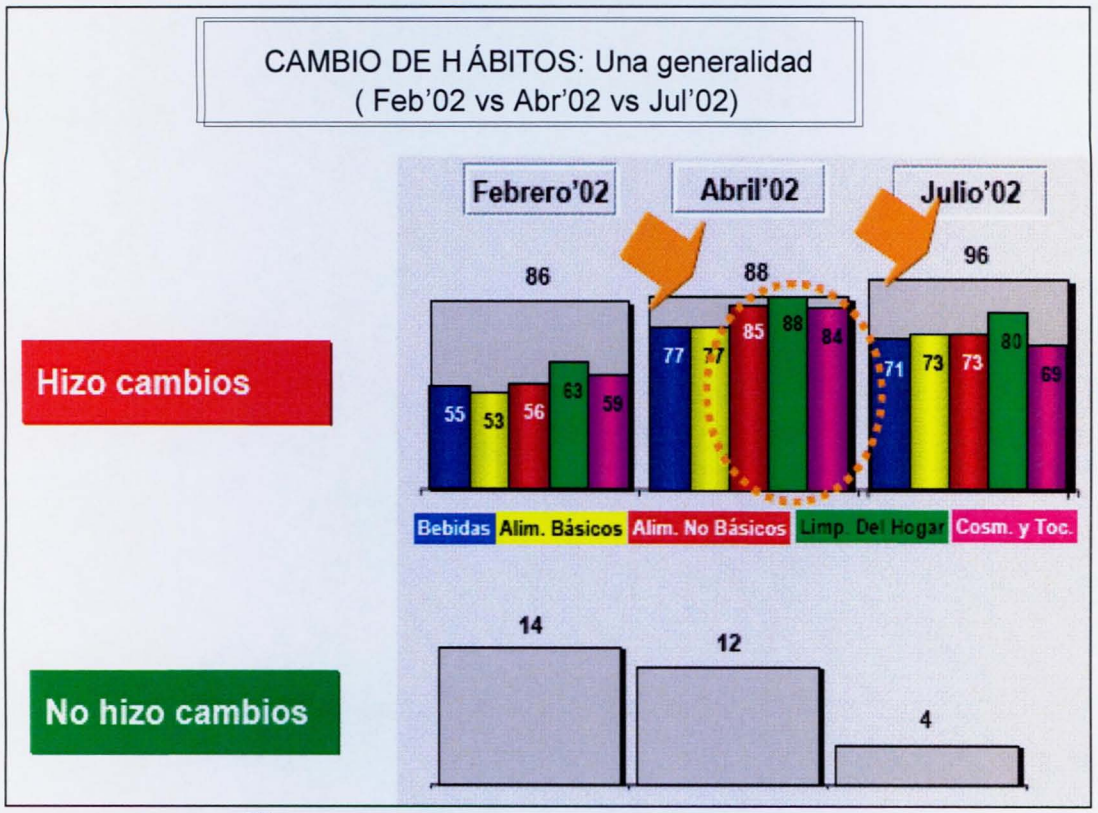
- En febrero de 2002 el 86% de los consumidores había realizado algún tipo de cambio de hábitos. Las categorías en donde los consumidores habían realizado mayoritariamente modificaciones fueron:
  - limpieza del hogar (63%),
  - cosmética y tocador (59%)
  - y alimentos no básicos (56%).

- En abril del mismo año creció el porcentaje de la población que había modificado sus hábitos; pasó al 88% y, a su vez, también creció el nivel de cambios de hábitos por categoría.

- En julio se verifica nuevamente un crecimiento del número de personas que habían efectuado modificaciones en sus hábitos (96%). En ese momento solo el 4% de la población no había modificado sus hábitos en las categorías analizadas.

[198]Entrevista personal a Johnatan Oviedo – *Product Manager Senior* de "Molinos Río de la Plata", realizada el 29 de enero de 2009. Ver texto en el Capítulo de Anexos, entrevista 16.
[199]Ver texto en el Capítulo de Anexos, entrevista 11.
[200]Ver texto en el Capítulo de Anexos, entrevista 2.
[201]Gráfico con datos de una investigación de A.C. Nielsen cuya base es una muestra probabilística de GBA y que considera una canasta compuesta por: alimentos no básicos, bebidas, alimentos básicos, limpieza del hogar, cosmética y tocador.

Gráfico 5. Cambio de hábitos: una generalidad

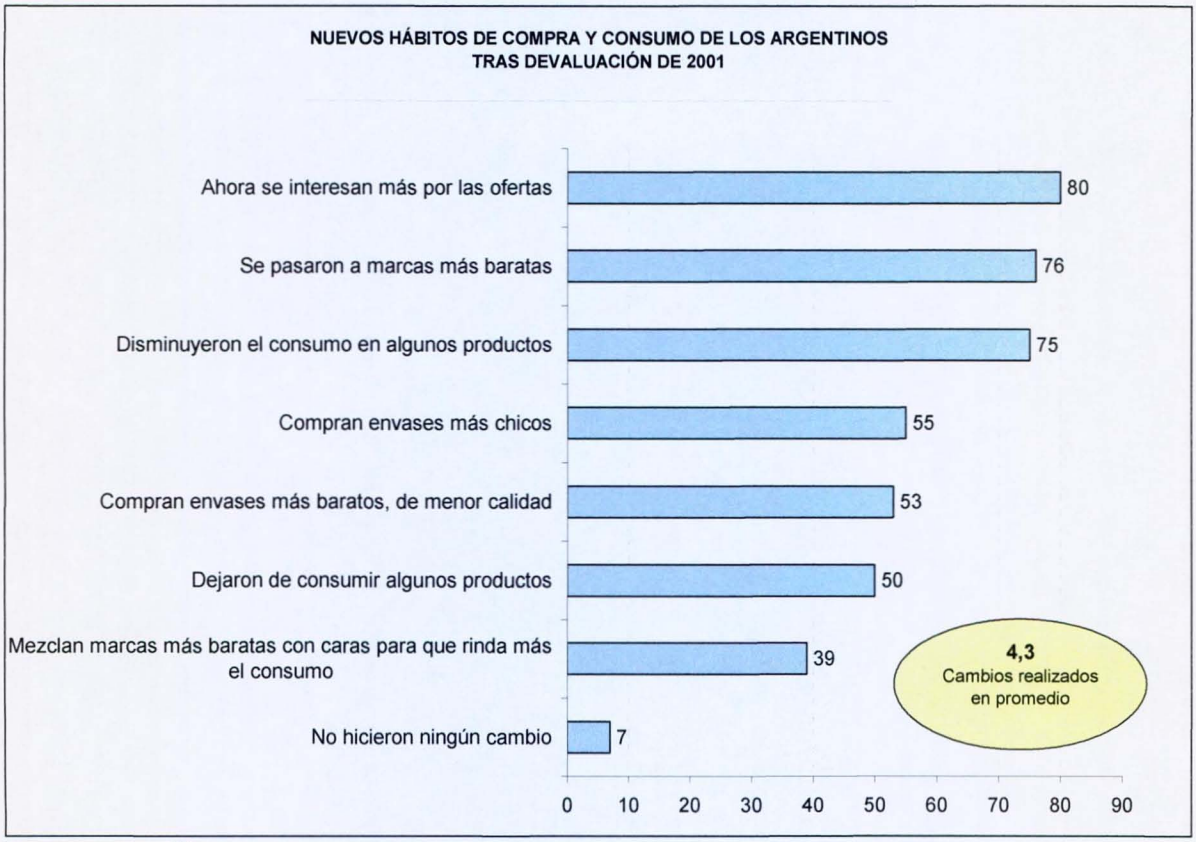


Fuente: A.C. Nielsen[202]

[202]A.C. Nielsen "Mercado Post Devaluación". Workshop de Coyuntura y Actualización Asociación Argentina de Marketing. Octubre 2002.

En el gráfico 6 sobre la base de un estudio de CCR[203] se presentan los nuevos hábitos de compra tras la devaluación de 2001. Entre los más destacados están: mayor interés por las ofertas, la compra de marcas más económicas, la disminución del consumo de ciertos productos y la compra de envases más pequeños. En promedio se produjeron poco más de 4 cambios de hábitos por consumidor.

Gráfico 6. Nuevos hábitos de compra y consumo de los argentinos tras la devaluación de 2001



Fuente: CCR[204]

En el gráfico 7, sobre la base de datos de la Consultora A.C. Nielsen[205], se presentan tres tipos de "cambio de hábitos" de la crisis: dejar de comprar algún producto, cambiar por marcas más económicas, o comprar envases más chicos.

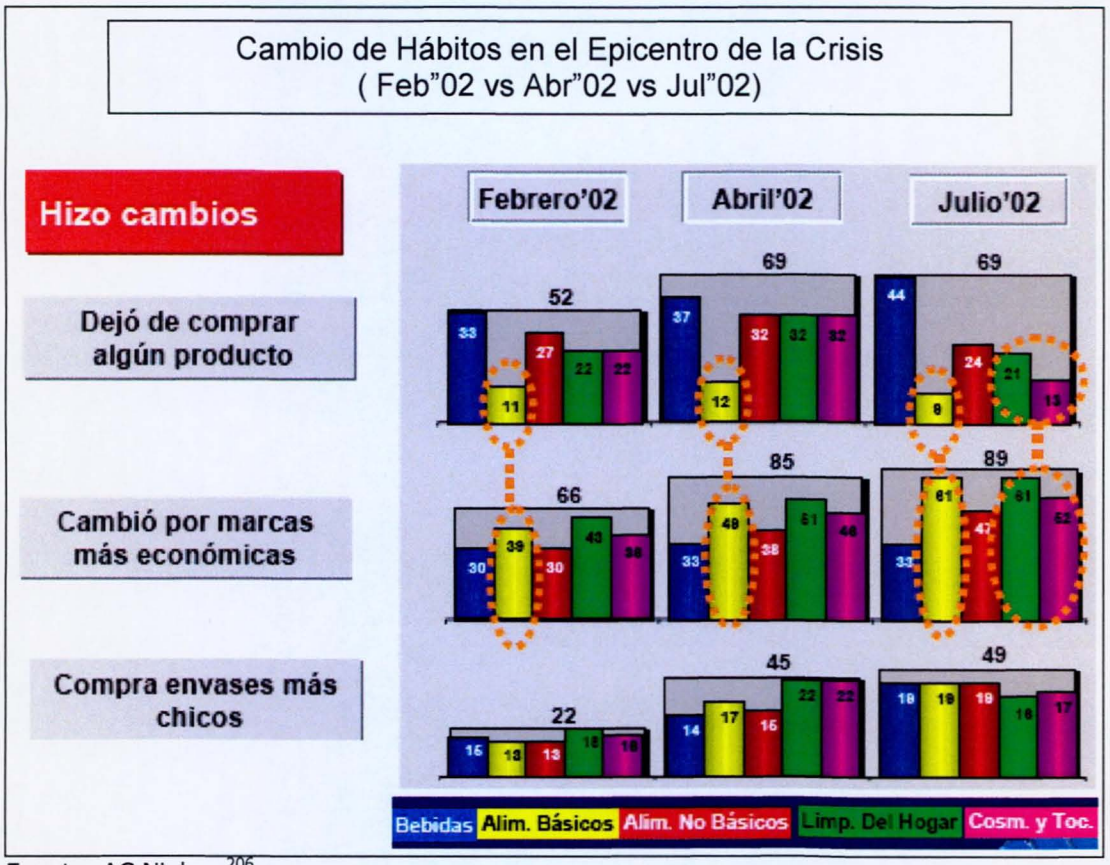
[203] CCR (2002). Presentación "Hábitos de Consumo Argentina 2002", Conferencia "Atravesando la tormenta", una mirada del marketing para comprender la crisis actual, Asociación Argentina de Marketing, junio 2002.
[204]CCR, "Hábitos de Consumo Argentina 2002", Conferencia "Atravesando la tormenta", una mirada del marketing para comprender la crisis actual, Asociación Argentina de Marketing, Junio 2002.
[205]A.C. Nielsen "Mercado Post Devaluación". Workshop de Coyuntura y Actualización Asociación Argentina de Marketing. Octubre 2002. *Op. cit.*

El cambio de hábito que se observa con mayor frecuencia es el de la compra de marcas más económicas. En febrero el 66% de los entrevistados reconoce haber comprado alguna de estas marcas en una o más de las categorías analizadas. Este porcentaje crece al 85% en abril, y al 89%, en julio. Las categorías en donde se evidencia este comportamiento son principalmente limpieza del hogar y alimentos básicos.

Dejar de comprar algún producto es el segundo cambio de hábito en porcentaje de ocurrencia en los tres meses investigados. Si bien se da en todas las categorías –en mayor o menor medida–, se evidencia principalmente en la categoría bebidas.

La compra de envases más chicos sigue a los dos hábitos mencionados; representa el 22% de los entrevistados en febrero, el 45% en abril y el 49% en julio.

Gráfico 7. Los cambios de hábitos en el epicentro de la crisis

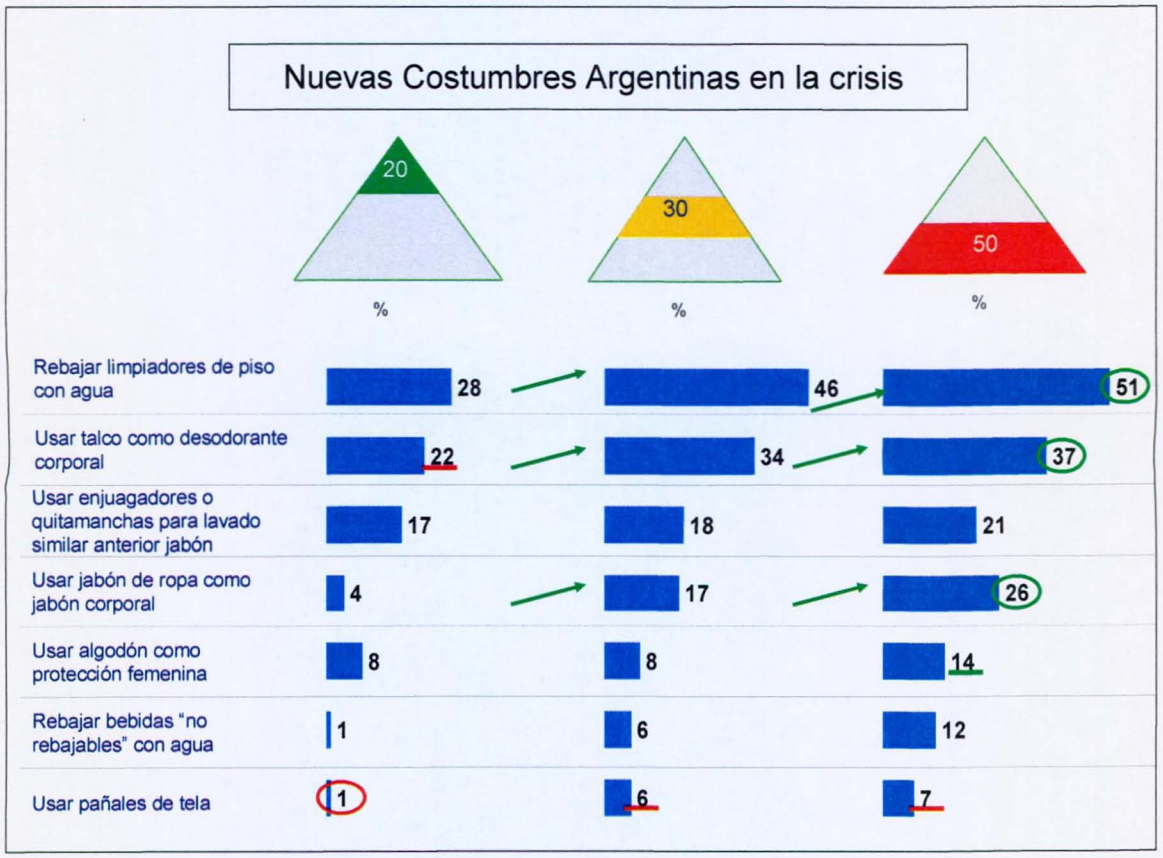


Fuente: AC Nielsen[206]

[206] AC Nielsen (2002). *Op.cit.*

En el gráfico 8 se observa una serie de comportamientos que se extendieron a los distintos niveles socioeconómicos con la crisis como la rebaja de limpiadores de piso con agua, el uso del talco como desodorante corporal, el uso de jabón de ropa como jabón corporal, entre otros. Estas costumbres fueron incorporadas en mayor grado por los niveles socioeconómicos más bajos. Los niveles alto y medio alto (que representaban el 20% de la población) también realizaron un cambio de hábitos aunque en una menor proporción que los otros niveles.

Gráfico 8. Nuevas Costumbres Argentinas según NSE



Fuente: CCR[207]

[207] *Op. cit.*

El impacto de la crisis según la categoría

Cecilia Alva[208], *Managing Director* de Latin Panel, destacó el hecho que "...se dio una afectación por categoría. Hubo un *downgrade* muy fuerte de categorías y de marcas, dentro de las categorías. Existieron casos de categorías que fueron reemplazadas por otras más económicas o sencillas. Y dentro de una misma categoría muchas empresas lanzaron segundas marcas para evitar que directamente los consumidores se fueran a productos de bajo precio. Esta fue una contención en el *downgrade* de productos de la crisis". Asimismo, la ejecutiva agrega "...hubo categorías que se empezaron a usar mucho menos, como suavizante para lavar la ropa, cereales. Se dejaron de comprar bebidas sin alcohol, jugos, gaseosas porque todo aquel producto que tenía un sustituto de menor valor monetario era válido para volver a cerrar la ecuación entre los ingresos y los egresos que tenían los hogares."

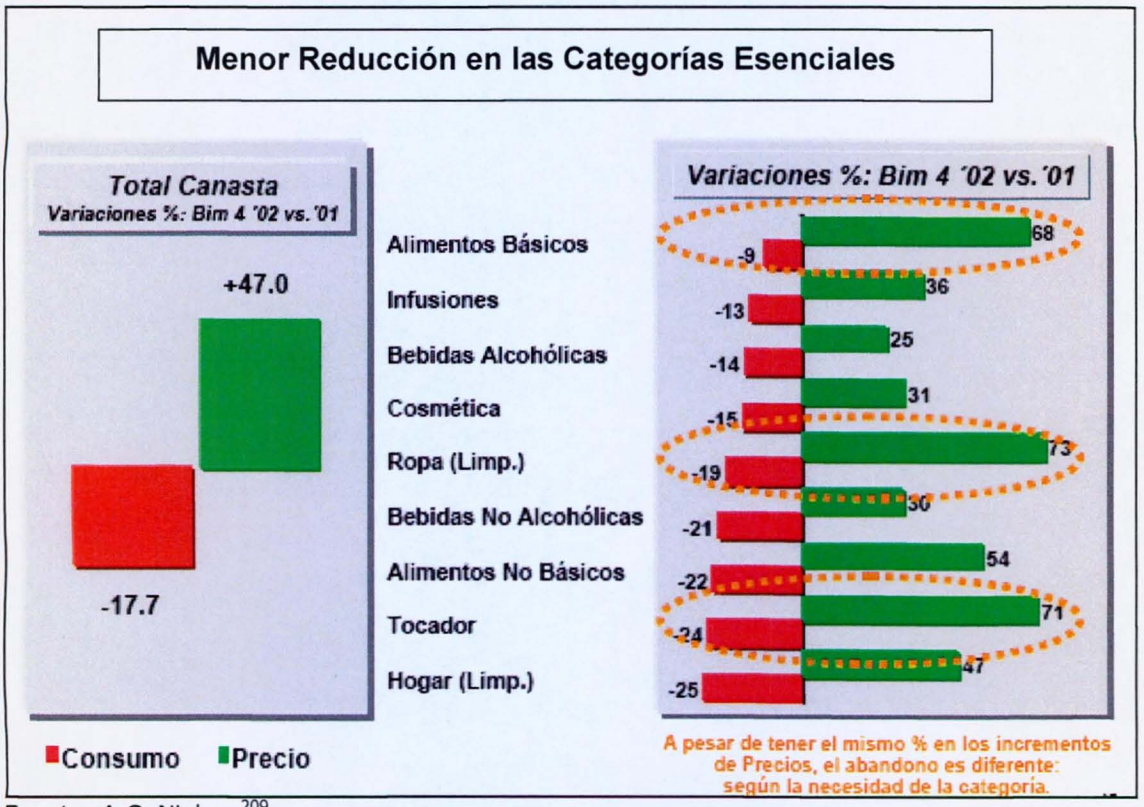
En las situaciones de crisis se privilegia todo aquello que **es básico o de primera necesidad**.

En el gráfico 9 sobre la base de datos de A.C. Nielsen, se compara el cuarto bimestre de 2001 con el de 2002; se verifica que la reducción del consumo en las categorías esenciales es menor que en el resto de las categorías:

- El incremento de precios en las categorías de alimentos básicos (68%), limpieza de ropa (73%) y tocador (71%) es similar.
- El nivel de abandono es diferente, dependiendo del grado de "necesidad" de la categoría: alimentos básicos cae un 9%, limpieza de ropa 19% y tocador 24%.

[208] Entrevista personal a Cecilia Alva - Directora general Cono Sur "TNS Worldpanel" realizada el 5 de septiembre de 2009. Ver texto en Capítulo de Anexos, entrevista 10.

Gráfico 9. El impacto en familias esenciales



Fuente: A.C. Nielsen[209]

En el cuadro 4, sobre la base en datos de IPSOS[210] considerando ciertas categorías básicas, como tomatados (por ejemplo, puré, salsas, pulpas, extractos), manteca/margarina, leche entera y yerba mate, el consumo del primer trimestre de 2001 comparado con el primer trimestre de 2002 no hay diferencias significativas en estas categorías; se mantiene en los mismos niveles.

[209] *Op. cit.*

[210] IPSOS 2002. "Estudios General de Medios: 1999-2002". En la investigación los entrevistados, responsables de las compras del hogar según año, tenían entre 18 a 64 años de los niveles A, B, C, D de Capital Federal y GBA.

Cuadro 4. Consumo de algunas categorías básicas 1er. trimestre 01 *vs.* 02

	1999	2000	2001	1 trimestre 2001	1 trimestre 2002
TOTAL	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**
Tomatados	94	92	89	91	87
Manteca / Margarina	90	89	87	86	84
Leche entera	76	76	73	74	71
Yerba Mate	96	93	91	92	92

Fuente: EGM 1999-2002

El consumidor controla la compra de los productos que se suele hacer por impulso y que considere prescindibles. Esta es una de las razones por las cuales se alejan de las grandes cadenas de supermercados.
Cuando se analiza el consumo en las categorías más sofisticadas o elaboradas se pueden observar fuertes disminuciones. Este es el caso expuesto en el cuadro 5, donde se evidencian caídas pronunciadas de productos como, aderezos, *snacks*, helados y agua mineral.[211]

Cuadro 5. Consumo de categorías elaboradas 1er. trimestre 01 *vs.* 02

	1999	2000	2001	1 trimestre 2001	1 trimestre 2002
Mayonesa envasada	90	89	87	91	85
Ketchup	46	43	33	32	28
Mostaza	67	64	54	58	49
Salsa Golf	39	35	24	23	19
Papas fritas empaq.	57	50	38	40	32
Prod.p/copetin	54	44	26	30	22
Helados	77	70	64	70	66
Agua Mineral	50	47	37	35	28

Fuente: EGM: 1999-2002

[211] IPSOS 2002. Estudios General de Medios: 1999-2002. *Op. cit.*

En el cuadro 6[212], de acuerdo con el informe de IPSOS se presenta un mantenimiento de los niveles de consumo de las categorías básicas vinculadas con la construcción de la imagen personal.

Cuadro 6. Consumo individual de productos cosméticos - mujeres
Consumo de productos de higiene personal – varones

CONSUMO INDIVIDUAL DE PRODUCTOS COSMÉTICOS - MUJERES

Base: Mujeres entrevistadas de 18 a 64 años ABCD de Capital Federal y GBA según año.

	TOTAL 2001	TOTAL 2002
	1217	940
Total	100	100
Desodorante	98	96
Shampo	99	98
Enjuague acondicion.	84	84
Protección femenina	74	73
Perfume	76	72
Barra labios	58	55
Máscara pestañas	49	47
Laca de uñas	46	42
Sombra de ojos	42	41
Rubor	33	33
Cremas color	24	26
Leche limpadora	22	17 ↓
Cremas anti-arrugas	14	7 ↓

CONSUMO DE PRODUCTOS DE HIGIENE PERSONAL - HOMBRES

Base: Hombres entrevistados de 18 a 64 años ABCD de Capital Federal y GBA según año.

	TOTAL 2001	TOTAL 2002
	1148	891
Total	100	100
Desodorante	98	96
Shampo	93	92
Enjuague acondicionador	47	48
Máq. descartable	59	63 ↑
Perfume	45	42
Crema de afeitar	36	36
Maq.de afeitar c/cartuchos descartables	30	30
Espuma/gel de afeitar	20	18
After shave	16	8 ↓
Preservativos	18	23 ↑
Máq. afeitar Electr.	7	6

Fuente: EGM 1999-2002

Cabe destacar que en lo que respecta a perfumería importada, la caída entre enero y mayo 2002 fue del 45%. Es decir que productos nacionales sustituyeron a los importados en el rubro.

En la crisis del 2001 se produjo una simplificación de la canasta consumida en el hogar; en el informe de IPSOS[213] se exponen las siguientes razones: a) cambio a versiones más económicas de una misma categoría (pastas secas en vez de pastas frescas); b) preparación casera de productos que antes se adquirían elaborados (por ejemplo, salsas listas); c) disminución del surtido de productos en el hogar (por ejemplo, en aceites se mantiene la penetración del "común" pero cae la de oliva); d) retracción de la compra de elementos suntuarios (como *whisky*); y la disminución del gasto en productos de consumo individual priorizando la compra de productos para el consumo familiar.

El impacto en las actividades en el tiempo libre

Los altos niveles de incertidumbre sumados al estado de ánimo del sujeto emocional[214] afectaron el estado de ánimo de la sociedad; producen una tendencia a la contracción en toda aquello vinculado

[212]IPSOS (2002). Investigación "Los Argentinos Después del Corralito (comprensión del nuevo argentino)", Fuentes de Información: EGM2002 (Ipsos Media), Ipsos Bus (Pisos Mora y Araujo), Cualitativo (18 grupos), Ipsos Novaction.
[213]IPSOS (2002). *Op. cit.*
[214]En el Capítulo de Anexos se encuentra un artículo del sujeto emocional en la crisis.

con el placer personal, y se generan nuevos hábitos en relación con el entretenimiento según el nivel socioeconómico y la edad.

El cuadro 7[215] muestra las actividades de tiempo libre que los consumidores realizaban en 2001 *versus* las de 2002. Las salidas a conciertos, a bailar y a cenar fuera de la casa, caen. En este último caso, aunque con distintas intensidades, la tendencia negativa ocurre en todos los lugares donde se realizaron comidas fuera de casa (restaurantes familiares, cafetería/bar, *fast food* y pizzería). Estas disminuciones se evidencian en casi todos los NSE.

Cuadro 7. Actividades de tiempo libre 2001 *vs.* 2002

	TOTAL		N.S.E.					
			ABC1		C2/C3		D1/D2	
	2365	1831	226	1048	117	802	1091	912
	2001	2002	2001	2001	2002	2002	2001	2002
	%	%	%	%	%	%	%	%
Jugar al fútbol	16	17=	16	16	16	16	16	18
Ir a conciertos	7	5↓	14↘	10	14↘	6	4↘	2
Ir al teatro	4	5	14↘	7	19↘	8	1=	1
Ir a un museo	4	4	14↘	7	16↘	6	1 =	1
Ir a bailar	19	16	25↘	19	27↘	18	17↘	13
Cenar fuera de casa	32	27↓	70↘	48	70↘	39	18↘	13
Lugares Donde Comió Fuera De Su Casa								
Pizzeria	16	12↓	24 =	24	29	16	11	7
Cafeteria/Bar	15	8↓	38	24	28	14	7	2
Restaurant familiar	22	15↓	59	34	49	22	10	6
Fast Food	20	14↓	29 =	30	22	21	12	9
Ninguno	55	65↑	21	34	25	49	72	80
Cine Ult. Semana	**6**	**5**	**23**	**9**	**7**	**7**	**2**	**3**

Fuente: IPSOS

Cambios en el comportamiento en el punto de venta

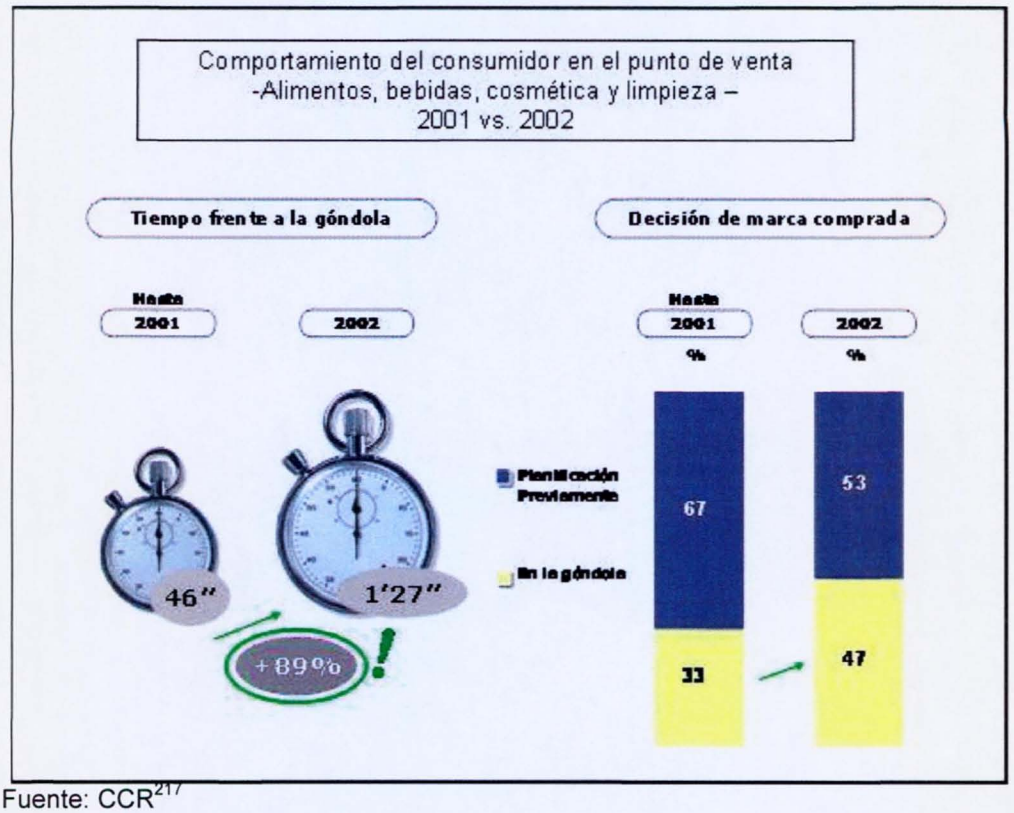
En el gráfico 9, de acuerdo con una investigación de CCR[216], se muestra que en la crisis se registró un incremento en el tiempo invertido frente a las góndolas para tomar la decisión de compra. Creció un 89% en 2002 con respecto a 2001, pasó de cuarenta y seis segundos a un minuto con veintisiete segundos.

Este crecimiento del tiempo invertido en el punto de venta es en gran parte causado por el hecho de que disminuyó la selección de la marca planificada. La elección de marca frente a la góndola creció del 33% al 47%.

[215] *Op. cit.*

[216] CCR (2003). "La Argentina Fragmentada".

Gráfico 10. El Comportamiento del consumidor en el punto de venta



Fuente: CCR[217]

Impactos en actividades B to B

Desde la perspectiva del negocio *B to B* lo que se ve afectado son las empresas, que habían sufrido una fuerte retracción de sus operaciones.

Para ejemplificar esta situación, Miguel Ángel Vicente[218], director de marketing de la empresa de logística TASA, mencionó que el efecto más considerable que padecieron resultó ser una abrupta caída de los volúmenes, tanto transportados como almacenados, de los clientes. Las empresas de logística generalmente se manejan con un esquema tarifario que es variable, establecido en función de los movimientos de las mercaderías. Se registraron casos de empresas cuyo volumen se contrajo en un 50% en lo más agudo de la crisis. A todos los operadores logísticos les ocurrió lo mismo, ya que la empresa de logística es un complemento de la actividad de la empresa cliente. En el caso de TASA se priorizó mantener la empresa viva y sólida, renegociando los plazos de pagos de los compromisos financieros (sin quita de intereses ni de capital). Asimismo, se evitó todo tipo de despidos.

En la crisis de 2001, como en todas las crisis, disminuyeron las actividades de fusiones y adquisiciones.

[217] CCR (2003). *Op. cit.*

[218] Entrevista personal a Miguel Ángel Vicente. Director de Marketing de TASA. Profesor Titular de la FCE (UBA). Director de la Carrera de Posgrado de especialización en PYMES (UBA). Realizada el 28 de julio de 2008. Ver texto en Capítulo de Anexos, entrevista 9.

Solanet[219] explica que en situaciones de recesión los precios de los activos físicos caen. Esto sucede porque se valúa la empresa en función del flujo de caja descontado, que es un flujo futuro. Se establece de acuerdo con las expectativas que tiene en ese momento respecto al futuro de la economía y la empresa. Cuando el futuro es muy negativo el valor baja. Además, el especialista experimentado en más de 400 fusiones y adquisiciones, señala que "...cuando disminuye el valor de las compañías las decisiones de venta se restringen. Entonces la actividad de compra y venta de empresas que es a la que refiere las fusiones y adquisiciones se reduce". Cuando no hay valores de referencia se retrasa este tipo de transacciones.

La política de producto

En el desarrollo y la ejecución de estrategias de marketing para enfrentar la coyuntura, las empresa tuvieron presente que los distintos segmentos del mercado tienen distintas valoraciones acerca de ciertos aspectos del producto o servicio, como el precio, la *performance*, entre otros, en situaciones de crisis. Asimismo no puede soslayarse la reducción del *out of pocket* desde dos perspectivas:
a) por la menor cantidad comprada por el consumidor,
b) por las compras de marcas más económicas[220].
De la investigación realizada surgió que el principal papel que tuvo el marketing para sobrellevar la crisis estuvo centrado en la toma de decisiones rápida, la flexibilidad y la creatividad para:

- habilitar la reducción del *count* (tamaño del producto por empaque);
- lanzar segundas marcas;
- generar acciones promocionales;
- alinear el surtido de producto según cada tipo de canal;
- actualizar y adaptar los *mixes* al momento, por medio del lanzamiento de presentaciones y tamaños nuevos;
- elegir los medios económicamente más accesibles en los que se pudiera comunicar la marca.

Las actividades planeadas por el área marketing, en el marco del marketing *mix*, y las estrategias –en cuanto a producto– más aplicadas por las empresas fueron:

- El lanzamiento de marcas económicas.
- La realización de acciones para mantener la accesibilidad a la marca (*affordability*) por parte del consumidor:
    - *Dowcounting* (fabricación de productos en envases más pequeños).
    - Desarrollo de envases alternativos más económicos.
    - Utilización de ingredientes sustitutos.

El lanzamiento de marcas económicas

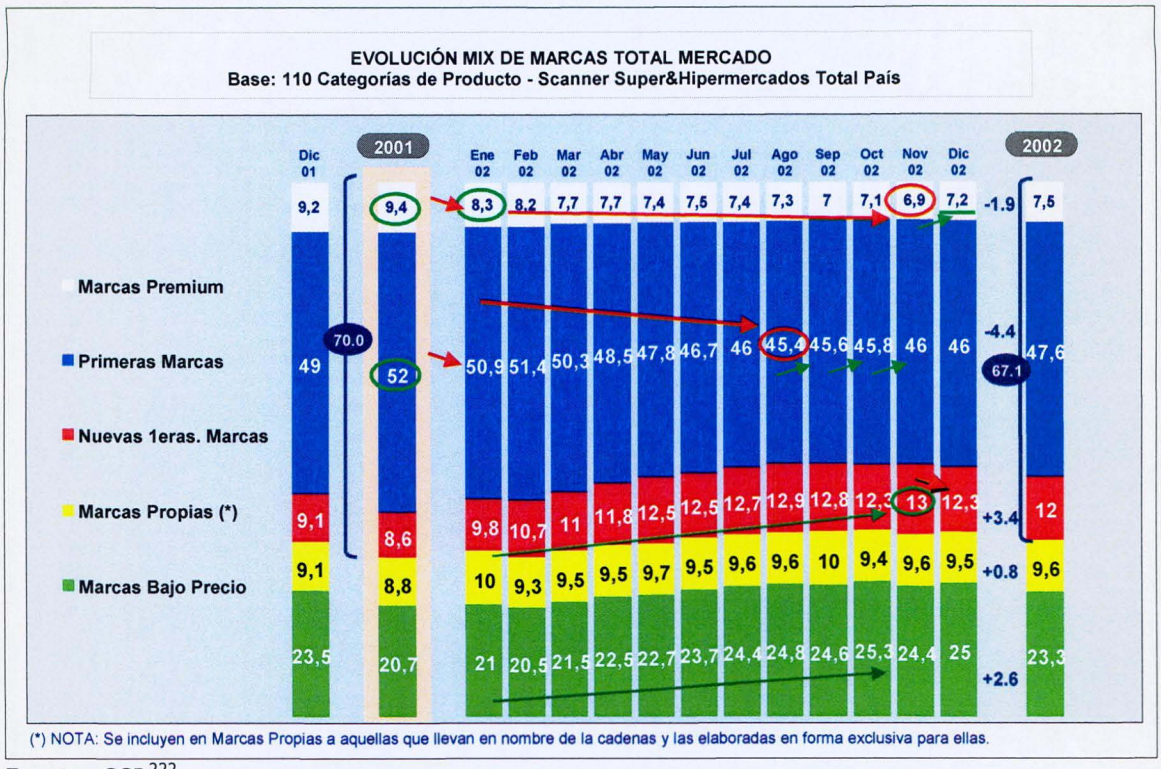
La crisis produjo una ruptura en el vínculo entre las marcas y los consumidores, que se manifestó en una caída en el volumen de ventas de las marcas *premium* y de las primeras marcas. Los responsables de gestión de las primeras marcas estaban constantemente presionados por disyuntivas difíciles de resolver, como la necesidad de bajar el precio para no perder ventas, en qué medios invertir ante una reducción drástica del presupuesto publicitario.

La coyuntura puso claramente en evidencia que un gran número de consumidores no era totalmente leal a sus marcas, y estaba dispuesto a probar otras nuevas. Esa situación dio lugar al surgimiento y al crecimiento de nuevas primeras marcas o segundas marcas (muy reconocidas años antes, pero que en el momento de la crisis no estaban presentes en el mercado), marcas propias, marcas bajo

[219]Ver texto en el Capítulo de Anexos, entrevista 17.
[220]Ver texto en el Capítulo de Anexos, entrevista 2.

precio. Esta situación puede observarse en el gráfico 10 realizado sobre la base en un estudio de CCR[221].

Gráfico 11. Evolución *mix* de marcas total mercado - 2001 *vs.* 2002



Fuente: CCR[222]

De acuerdo con el informe "Las marcas y la crisis" [223] " la ruptura de los patrones o paradigmas también se produce en el terreno de las marcas". En este escenario las primeras marcas no escaparon al resquebrajamiento de su calidad de incuestionables. La fractura de la sociedad también se expresó en el mercado en un nuevo escenario de primeras marcas y marcas económicas. Las marcas económicas crecieron y "llegaron para quedarse" a partir de lo que se ha llamado "fragmentación actitudinal"[224], pero que no fue el caso de los que llegan a ellas a partir de la fragmentación económica. Se produjo un rechazo hacia las imágenes inadecuadas a la realidad actual, pero a pesar de ello aún necesitaron imágenes[225].

La marca adquirió relevancia como "aval de confiabilidad" en productos cuyo cambio pueda presuponerse que puede ser perjudicial para la salud y en los productos que actuaron como

[221]CCR (2003). "La Argentina Fragmentada". *Op. cit.*
[222] CCR (2003). "La Argentina Fragmentada".
[223]McCann-Erickson Argentina y el Posgrado de Estudio del Consumo e Investigación de Mercado de la Facultad de Psicología de la UBA . "Las Marcas y la Crisis" (2002).
[224]La fragmentación actitudinal no se define necesariamente sobre la base del nivel económico de los consumidores, sino de su perfil actitudinal. En el caso del perfil actitudinal del usuario de las marcas económicas consideran que todas las marcas fabrican lo mismo y lo venden a distinto precio.
[225]McCann-Erickson Argentina y UBA (2002). *Op. cit.*

"gratificación personal" (por ejemplo, en ciertas marcas de categoría de cuidado personal), ambos espacios con alto requerimientos de beneficios imaginarios[226].

En este contexto, algunas empresas productoras de primeras marcas reaccionaron fabricando segundas marcas, o bien no publicitando su marca sino diferenciales de producto, lo cual provocó *una desdib*ujamiento de la imagen de la marca y del usuario. Existía una falta de disposición de los consumidores a seguir pagando por la marca en tanto significara ostentación o aludiera a que nada había cambiado en la realidad[227].

Cabe destacar que hubo otras primeras marcas que apuntaron a sostener los valores fundamentales de su promesa de marca. Un ejemplo es el caso de American Express cuya estrategia apuntó a mantener la seriedad, la confianza, el respaldo vinculado a lo nacional y lo internacional. Existe un pilar de los productos de American Express que es el programa de fidelidad *Membership Rewards* en el cual no se introdujeron cambios en el marco de un contexto en el cual muchísimos programas hicieron caducar sus puntos.

En época de crisis, todo lo referente al desarrollo de marcas más sofisticadas se postergó.

Desde el consumo masivo se registró un enorme crecimiento de lo que se llamaron las "marcas económicas". En ese momento abarcaron el desarrollo de un conjunto de otras marcas desarrolladas por otro grupo de empresas, y las segundas marcas lanzadas por empresas líderes como freno al crecimiento del primer grupo.

Las empresas lanzaron segundas marcas fundamentalmente con dos tipos de estrategias:
a) Poniéndole un "apellido" a una marca reconocida (por ejemplo, JOHNSON & JOHNSON lanzó Siempre Libre "Especial", y Always, "Básica").
b) Colocándole un nombre diferente, ya sea dando fuerza a una marca económica que se tenía en el porfolio, o bien relanzando alguna marca que estaba discontinuada (por ejemplo, el lanzamiento de "Lina" que fue la segunda marca de Days[228], o bien el relanzamiento de polvo para la lavar con marca "Drive" por parte de Unilever (marca que tenían en el porfolio pero estaba en desuso). En la figura 4 se grafican una serie de ejemplos de estas "nuevas primeras marcas".

[226]IPSOS (2002). *Op. cit.*
[227]"Las marcas y la crisis". *Op cit.*
[228]Marcas de Johnson & Johnson en el segmento de protección femenina.

Figura 4. Nuevas primeras marcas

Fuente: CCR[229]

El Ing Amodei[230] detalla los pros y los contras de ambas alternativas "...el pro que tiene la primera opción es que rápidamente el consumidor reconoce la marca, es una suerte de ventaja que se le da al consumidor por adquirir una marca de más bajo precio. La otra es directamente diferencial. En el primero de los casos una amenaza es la "canibalización" respecto a la marca líder, porque la empresa ofrece una marca de menor *out of pocket* que antes no tenía. La otra no, marca una diferenciación, pero el problema está en la dificultad en reconocer quien la hace porque se instala con un nombre que difícilmente permita reconocer a quien la produce".

Se pueden distinguir dos tipos de marcas de supermercado. Las marcas propias son las que llevan el nombre de la cadena que las comercializa. La marca privada es una marca fantasía distinta del nombre de la cadena que requiere de un esfuerzo de comunicación para que el público la identifique con la empresa que la fabrica. Por ejemplo, la marca "Laguna" es de Coto, la marca "Bell´s", de Disco.

[229]CCR (2003). "La Argentina Fragmentada".
[230]Ver texto en Capítulo de Anexos, entrevista 2.

Acciones para mantener la accesibilidad a la marca

En un contexto con un alto deterioro del poder adquisitivo las primeras marcas trabajaron en el desarrollo de acciones para asegurar el "*affordability*" [231]; o sea, ofrecer productos accesibles en precio pero con los atributos que aspiraban que fueran valorados por el mercado meta. El consumidor que padece una notoria disminución de su capacidad de compra valora el hecho de que la marca le provea oportunidades para mantener su estilo de vida, cuando tiene alternativas para que la pueda continuar comprando.

El hecho de que la marca fuera accesible, ya sea porque se presentaba en un tamaño más chico, o alternativo, permitía a la empresa mantener los niveles de precios o bien, lograr un precio menor. La accesibilidad en la medida que se mantenía la calidad del producto era de suma importancia para sostener el valor de la marca.

En ese momento el gobierno había puesto en marcha el establecimiento de acuerdos de precios por los cuales ciertos productos no podían aumentar. Las organizaciones relanzaban nuevas versiones de esos productos con modificaciones y versiones a otros precios.

Entre las estrategias alternativas que utilizaron se encontraban:

- La modificación del tamaño y el formato del envase.
- El cambio de ingredientes por otros sustitutos más económicos.
-.El lanzamiento de ediciones especiales de alternativas de productos más económicas.

En la Figura 5 se presentan algunos ejemplos gráficos de las estrategias seguidas por las empresas: la vuelta de los envases de vidrio de Coca Cola, el relanzamiento de marcas en desuso como Drive y Rindex, el rediseño de los packs de lavandina Ayudín, Nesquik, Beldent, Polyana, el lanzamiento de menús económicos en Mc Donalds.

[231] "*Affordability*" (del inglés) traducción, accesibilidad.

Figura 5. Adaptaciones de productos al nuevo contexto

Fuente: CCR[232]

La modificación del tamaño y el formato del envase
Una de las acciones más recurrentes para lograr la accesibilidad a la marca fue la modificación del tamaño y el tipo de envase. Si una primera marca no introducía modificaciones en los envases la caída de las ventas era más pronunciada que si no efectuaba los cambios pertinentes.
Por ejemplo:

- Los chicles Beldent[233] eran vendidos en un *pack* que tenía 6 unidades y costaba 50 centavos. Se decidió lanzar un Beldent de 2 unidades. Se realizaron las modificaciones técnicas necesarias en los equipos para poder fabricarlo y se lanzó un *pack* de 4 unidades a 50 centavos y otro, de 2 unidades a 25 centavos.

- En el caso de Bazooka[234], se redujo el tamaño del chicle y se eliminaron sabores de la línea que eran muy caros, y mantuvo el precio de 5 centavos. Como la propuesta "más chico" al consumidor le connotaba una persona pobre (y a nadie le gusta admitir que lo es) entonces se vendía como "poder concentrado", que era el argumento comercial.

[232] *Op. cit.*
[233]Beldent es una marca de chicles sin azúcar de la empresa Cadbury Stani.
[234]Bazooka es una marca de chicle globo de la empresa Cadbury Stani.

- María Luz Carman[235] comenta que la empresa podía tener en su porfolio una marca de mayonesa con un precio alto como "Hellmann's" y otra, con un precio más económico, como "Fanacoa". Esta última marca crecía en el *mix*. Lo que se hizo con Hellmann's, para mantener el imaginario de la marca en la mente del consumidor, fue reducir el tamaño y desarrollar nuevos *packs*. Superada la crisis muchos de esos *packs* quedaron, como los *doyle packs*, y los sobres (estos con un alto nivel de importancia dentro de la categoría).

El cambio de ingredientes por otros sustitutos más económicos
Con la devaluación hubo insumos, como el chocolate, que debieron triplicar su precio, lo cual provocó que algunas empresas tuvieran que buscar elementos sustitutos. A este respecto Stern[236] menciona el caso de los alfajores, que no sufrieron una reducción en tamaño porque en los 50 gramos, o los 80 de los triples, está parte del grado de satisfacción que tiene el consumidor. Lo que hicieron sus fabricantes fue utilizar aceite vegetal hidrogenado que es mucho más barato (es como una margarina con sabor a chocolate).

Lanzamiento de ediciones especiales más económicas
En industrias como la automotriz las empresas apostaron al desarrollo y al "lanzamiento de ediciones especiales en los segmentos más bajos, para tornar los modelos más asequibles sin perder sus atributos de marca"[237]. Esta estrategia fue la que siguió Ford con el Lanzamiento del modelo Ka, Volkswagen con el lanzamiento del Corsa "City". Por su parte, Mercedes Benz lanzó el modelo ClaseA.

La innovación
En la crisis la innovación se enfocó especialmente en la introducción de nuevas tecnologías de proceso de producción y de marketing para adaptar la oferta a las necesidades de los consumidores y hacer que esa oferta permaneciera en una forma "accesible". Asimismo, en menor medida, hubo lugar para el lanzamiento de nuevos productos. Las primeras marcas encontraron en la innovación una forma de diferenciarse de las segundas marcas y las marcas propias.

La crisis representó una oportunidad para replantearse una readecuación al interior de cada categoría redefiniendo qué se comercializa en cada nivel de precio, hecho que permite desarrollar innovaciones. La innovación comercial en la crisis se concentró especialmente en la búsqueda de alternativas creativas, viables y rentables para el rediseño de los envases con vistas a lograr la mencionada accesibilidad.

Un ejemplo de innovación que demandó la adaptación de la capacidad competitiva de una empresa fue la que realizó Cadbury Stani; reformuló la mitad de su porfolio que daba el 50% de ganancia. Jorge Stern[238] explicó que el mercado de las golosinas se trata de uno de los pocos mercados donde la compra es netamente por impulso. La clave del negocio es la moneda, con lo cual si el precio del producto coincide con el valor de la moneda popular se facilita su éxito. Con el alza de los precios que se dio en la crisis, cayó el poder adquisitivo de la moneda. El precio del chocolate había subido y no era posible continuar vendiéndolo a los 50 centavos (como se vendía) con lo cual la empresa decidió producir un "Mantecol" a 50 centavos. La tecnología del empaque de Mantecol facilitaba el corte de esta golosina en un tamaño menor y así bajar el gramaje al punto de que los costos dieran para poder llegar al precio de 50 centavos, manteniendo un buen margen. Esta fue una de las innovaciones comerciales con las que Cadbury hizo crecer la marca en la crisis. Siempre tenían en

[235]Ver texto en el Capítulo de Anexos, entrevista 1.
[236]Ver texto en el Capítulo de Anexos, entrevista 4.
[237]Estrada, Socorro; D´Alessandro, Andrés. "Las Lecciones de la Crisis", Revista "Target", Edición N°39, diciembre 2001.
[238]Ver texto en el Capítulo de Anexos, entrevista 4.

cuenta que si no daba el margen no se consideraba el ajuste de la golosina; de esta forma pudieron retomar la curva de crecimiento. Con este tipo de estrategia se apunta a mejorar la ecuación de valor para que el consumidor continúe comprando el producto.

Otro tipo de innovación estuvo dado por el rediseño de los procesos comerciales en línea con el cambio de conducta de los consumidores. Un caso que ejemplifica esta situación fue la instauración *de una* nueva política comercial de Johnson & Johnson en 2005. Amodei[239] hace referencia a este cambio de política y destaca que la anterior era "más híbrida" y la nueva "es clave porque permite regular inversiones, la relación de precios entre canales". Cuando uno carece de política comercial todo parece permitido, y esto lleva a producir una guerra de precios. "La política comercial segmentó a los clientes. Hay una suerte de *clusterización*, diferenciación que privilegia, de forma de reunir los segmentos más homogéneos posibles dentro de cada *cluster*".

Casos donde la crisis resultó ser sinónimo de oportunidad
A lo largo del trabajo de campo aparecieron numerosos casos de empresas que vieron la crisis como sinónimo de oportunidad.

- El lanzamiento de la tarjeta *Gold* de American Express
La crisis demandaba un entendimiento distinto de la realidad para abordar un mercado que había cambiado sus reglas. En aquel momento habían encontrado un segmento de alrededor de 30 años, no explotado, que resultó ser una oportunidad. Era un *target* internamente llamado *young afluents*. Desde una perspectiva general era *target* que tenía pleno conocimiento de los productos financieros, que estaba bancarizado pero que no encontraba en ninguno de los productos de la cartera de American Express de aquel momento, beneficios que dieran una ecuación de *value for money* sustentable. Estas personas valoraban las marcas en muchísimas categorías, eran consumidores de marcas importantes y de primera línea que, por ejemplo, en cuanto a restoranes se interesaban en concurrir a sitios trascendencia, de marca o que pertenecieran a determinados circuitos. Además, eventualmente en el segmento financiero eran como mucho más racionales porque no habían encontrado una "*reason why*" para pagar un *fee*. Así, se comenzó a estudiar cómo elaborar un producto que fuera interesante desde el punto de vista de sus *core benefits* que en lo cotidiano les fuera útil y que tuviera un sentido justificado pagar un *fee* por recibir estos servicios. El proyecto demandó un año y medio de trabajo. Carunchio[240] explica que tras una serie indagaciones cualitativas surgió configuración más adecuada era la un producto de crédito. Actualmente, esta tarjeta lidera las ventas de American Express Argentina. O sea, en muy poco tiempo se convirtió en el producto de mayor desarrollo en el nivel cuantitativo para la compañía.
Como en todo los escenarios de crisis, las energías abocadas a qué espacios hay y mirarlo desde el lugar de la oportunidad y menos del lugar que uno está perdiendo porque hay que resignar territorio".
Fue una apuesta en un momento de crisis. Nadie podía prever si era sustentable apostar hacia un segmento del mercado que nunca había tenido American Express, con un producto que tiene que lanzar de cero no solo desde su configuración, porque hasta tenía un plástico distinto (el plástico que se usó no existía en la Argentina), hasta desde su diseño. Era una apuesta completa. Afortunadamente funciona muy bien."

[239]Ver texto en el Capítulo de Anexos, entrevista 4.
[240]Ver texto en el Capítulo de Anexos, entrevista 7.

- Coca Cola y el regreso a la botella de 1 litro de vidrio

Cecilia Alva[241] considera que uno de los casos más importantes de marketing de la crisis fue el regreso a la botella de vidrio de litro de Coca Cola, plan que se implementó en seis meses. Para una empresa global como Coca Cola representa una importante decisión de adecuación a un entorno específico. Coca Cola como respuesta a la crisis trabajó con el formato para sus marcas más importantes, no desarrolló grandes marcas" Es decir, que generó propuestas alternativas que estuvieran *linkeadas* con la capacidad *out of pocket* del consumidor. El litro valía lo que antes el consumidor pagaba por un litro y medio, pero en el consumidor en su cabeza seguía pagando lo mismo por tener una Coca Cola.

- Danone y el Caso Ser

Cecilia Alva además comenta acerca de lo exitoso que fue el lanzamiento del "Agua Ser" realizado por Danone, empresa que tiene una historia continua de innovación de producto. Este lanzamiento se realizó en el tercer trimestre de 2002. Ellos nunca dejaron de innovar en la categoría en todos estos años, y así fue como pudieron aumentar el consumo *per cápita* en todo lo relativo a yogures, postres, entre otros de sus productos. Cuando se realiza una investigación para conocer el grado de recordación de la marca en la categoría bebidas, Ser aparece en el cuarto lugar. Y eso es muy meritorio, dado que las primeras cinco son marcas que tienen como mínimo 100 años, y el agua Ser, solo seis años. Es posible que tenga parte del atributo de su marca por los yogures que tienen algunos años más, pero como marca aparece recordada dentro de las primeras. Es difícil imaginar el hecho de que Ser sea un producto de los peores años de la Argentina en términos de consumo.

Un aspecto que ha trabajado Danone es para que el yogur también pueda ser considerado por más personas como un postre, un *snack* entre comidas. Es decir, que en vez de consumir una galletita las personas eligen comer un yogur; o bien, que los niños puedan tomar una leche chocolatada o un yogur bebible. La estrategia de Danone en la oportunidad es absolutamente consistente con su estrategia global, que se basa en el desarrollo continuo y constante.

Política de precios

En la crisis de 2001 las empresas analizaron con detenimiento los costos, y redujeron, o directamente eliminaron los que no eran esenciales a la actividad primaria, como capacitación, investigación de mercado, comunicación de la marca. Con devaluación se produjo un incremento de costos cuyo monto es difícil de estimar en una primera instancia. El margen conceptual se defendió más que el volumen. Esto se debe a que el negocio está organizado sobre una estructura cuyos costos hay cubrir; si se reduce el margen se arriesga la viabilidad del negocio.

Las empresas evitan bajar los precios para ser competitivas por lo cual es clave desarrollar una oferta mutuamente beneficiosa, tanto para el consumidor como para la empresa. Se desarrollan estrategias para que el producto o el servicio esté al alcance del consumidor.

"...Durante el año 2002 el Índice de Precios al Consumidor tuvo un incremento del 41%, mientras que el índice de Precios Mayoristas, que mide los precios a la salida de fábrica, se incrementó un 75%, lo que implica que para preservar, o al menos amortiguar la caída en ventas (en los

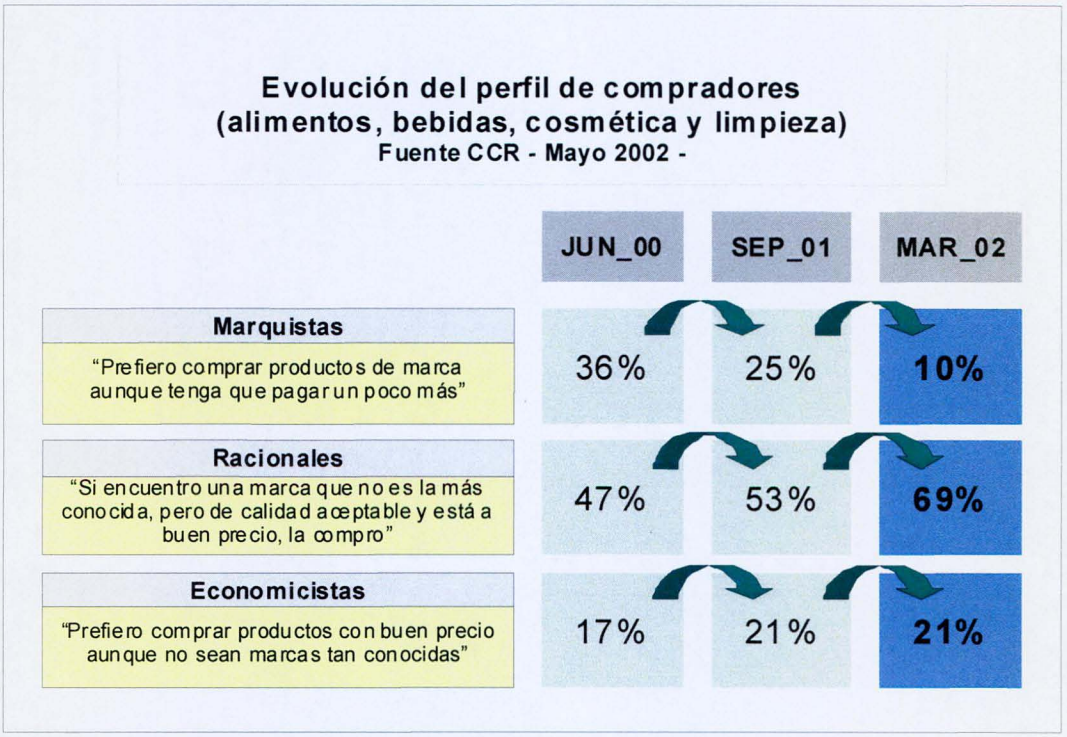
[241]Ver texto en el Capítulo de Anexos, entrevista 10.

supermercados entre enero del 2003 comparado con un año antes, alcanzó al 32% -negativo-)[242] tuvieron que reducir fuertemente los márgenes de comercialización"[243].

Amodei[244] afirmó que en la crisis se privilegiaron los precios relativos y las acciones promocionales puesto que un amplio porcentaje de decisión de compra se toma en el punto de venta.

Como se observa en el gráfico 12 en lo que respecta a la evolución del perfil del compradores (considerando la categoría de alimentos, bebidas, cosmética y limpieza) entre septiembre de 2001 y marzo de 2002 disminuyó el porcentaje de los "marquistas" grupo caracterizado por tomar su decisión de compra sobre la base de su preferencia por una determinada marca aunque esta sea de mayor precio. Simultáneamente, en el mismo período, aumentó la cantidad de consumidores "racionales" que son los que realizan sus compras teniendo en cuenta un nivel de calidad aceptable y el buen precio de una determinada marca, aunque no sea la más conocida. Se mantiene estable el perfil del comprador "economicista", grupo que compra productos con buen precio aunque no sean marcas tan conocidas.

Gráfico 12. Evolución del perfil de compradores



Fuente: CCR[245]

[242] INDEC: Evolución mensual de ventas en Shopping Centers y Supermercados.
[243] Dvoskin, Roberto (2006). "El Consumo en la Argentina Postcrisis", Universidad de San Andrés en www.udesa.edu.ar
[244] Ver texto en el Capítulo de Anexos, entrevista 2.
[245] *Op.cit.*

La importancia de los descuentos

De acuerdo con lo expuesto en el marco teórico, el valor resulta de la distancia entre lo que el consumidor obtiene y lo que paga. Si bien existen múltiples formas de dar valor, en época de crisis uno de los valores centrales pasa por el precio y el descuento. La negociación se agota prioritariamente en el precio, de manera que la generación de valor resulta reducida. El descuento aumenta el valor porque el consumidor compra el mismo producto a menor precio[246].

En la crisis se evidenció una ampliación de la política promocional debido al aumento del porcentaje de las decisiones de compra que se toman en el punto de venta. En este marco se tienden a aplicar reducciones de precio vía acciones promocionales, del tipo "2 x 1", donde el consumidor compra un producto/servicio y lleva dos. Este tipo de casos fue ejemplificado por Alba Carunchio[247], de American Express, con los descuentos que la empresa aplicó para su tarjeta *Gold* que ya existía como tarjeta de compra, y no de crédito. La empresa decidió trasladar parte del producto *Gold* de "compra", que consistía en descuento de un comensal sin cargo en un restaurant, al de "crédito", al que llamó "*Gold dinning*". Era un 2x1 (paga uno comen dos) o un 3 x 4 (pagan tres comen cuatro). Este beneficio funcionó como un pilar de apoyo en un escenario donde los productos financieros ofrecían múltiples descuentos para acompañar la situación de cuidado.

Otra forma de incentivar el consumo se dio por la realización de ofertas limitadas en el tiempo. Esto produjo que muchos consumidores postergaran sus compras esperando que se produjera la próxima oferta. Es el caso, por ejemplo, de Frávega y Garbarino que publican ofertas bajo el título de "sólo por hoy". En repetidas oportunidades este tipo de tácticas hacen creer al consumidor que la marca está en problemas[248]. Entre los aspectos valorados por los consumidores junto con los descuentos se destacaron[249] el pago a mayor plazo y el cumplimiento de los pactos.

Algunas consideraciones relativas al tema del precio surgidas en la crisis fueron:

- El descuento por pago en efectivo

Con respecto al tema de los descuentos no se puede soslayar el papel que tiene el pago en efectivo como medio de pago. Alba Carunchio profundiza acerca del papel más hegemónico que la economía informal tiene en los momentos de crisis. Ante la existencia de una moneda que se depreciaba frente al dólar, los establecimientos ofrecían fuertes descuentos por pago en efectivo para convertir ese monto en dólares en forma rápida y así disminuir el perjuicio latente. Las tarjetas de crédito compiten entonces contra un competidor inesperado: el pago en efectivo.

- La renegociación de condiciones económicas de contratación

El otorgamiento de condiciones especiales para la prestación de un determinado servicio es otro aspecto sumamente valorado por los clientes. La renegociación de los precios, sin que se afectara la calidad del servicio, fue de importancia en la retención de los clientes. Miguel Ángel Vicente[250], gerente de marketing de Tasa[251], contó su experiencia al respecto explicando que durante la crisis lo que la empresa valoraba era que se mantuviera el nivel de servicio, y que se diera algún beneficio. En Tasa los clientes contratan el servicio por medio del pago de un aforo que incluye un determinado número de *racks* (que tienen que pagar sean o no utilizados), y a su vez, se cobra cada *rack* adicional ocupado. En la crisis renegociaron los aforos con los clientes que, en el largo plazo, resultó exitoso.

[246]Ver texto en el Capítulo de Anexos, entrevista 2.
[247]Ver texto en el Capítulo de Anexos, entrevista 7.
[248]Estrada, Socorro; D´Alessandro, Andrés. "Las Lecciones de la Crisis", Revista "Target". *Op. cit.*
[249]Entrevista Hernán Talkowski referente al mercado de la construcción.
[250]Ver texto en el Capítulo de Anexos, entrevista 9.
[251]Tasa es una empresa argentina dedicada a la logística y la distribución.

- El descuento en las marcas *Premium*

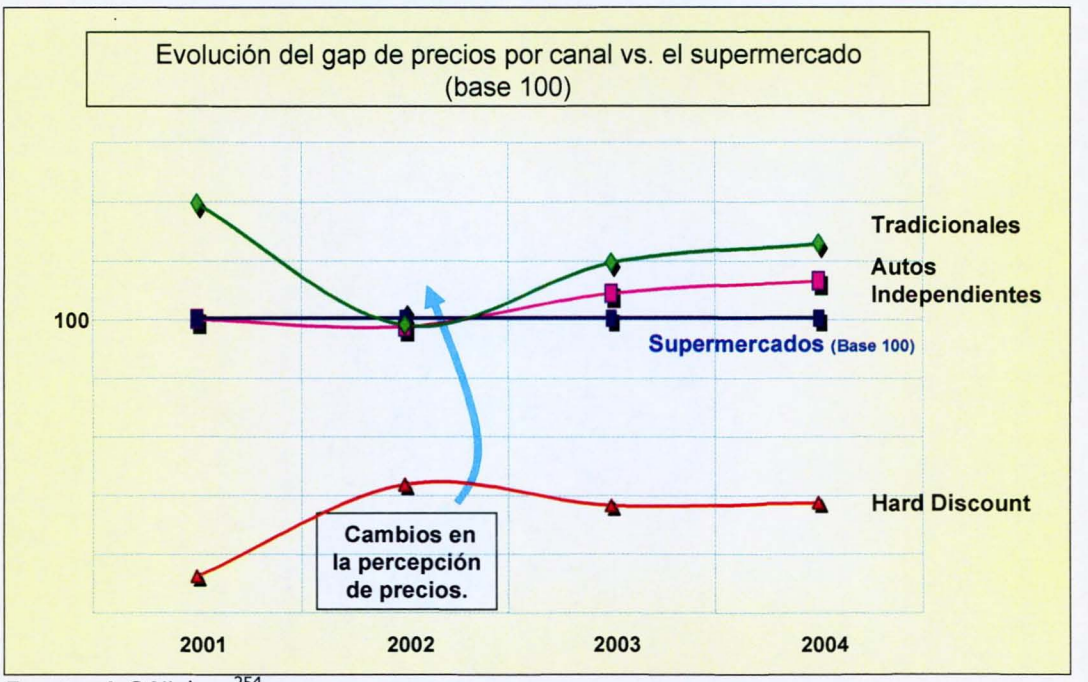
En el caso de las marcas *Premium*, una reducción del precio sin una justificación bien fundamentada puede ser entendida como un engaño para el consumidor.

- Los *retailers* y la guerra de precios

Amodei señala que es muy común que en época de crisis ocurra una guerra de precios, aunque no funcione . Cuando se está frente a un escenario de un mercado que quiere comprar a un precio más económico, una propuesta que le es de utilidad a un *retailer* es ofrecer el producto a un precio cada vez más bajo. Entonces tiene lugar una guerra de precios a partir de la cual el producto en un comercio será más económico que en otro, y así se produce una fuerte contracción en la rentabilidad. Un negocio no puede vivir sin rentabilidad, que es pedida al proveedor; esta situación genera un círculo vicioso en el cual no hay una solución "*win-win*"[252].

Tal como fue expuesto en el marco teórico siguiendo conceptos vertidos por Kotler[253], factores como la recesión y la inflación afectan las percepciones que los consumidores tienen del precio y del valor. Un ejemplo de esta situación que tuvo lugar en el 2002 fue el del cambio en la percepción de precios hacia los canales por parte de los consumidores. El canal tradicional, históricamente considerado como más caro que el supermercado, fue percibido como más económico. Por su parte el hard discount, redujo su brecha (o gap) con el canal supermercado. Esto se puede observar en el gráfico 13. Asimismo a partir del 2003, a medida que se recuperó la economía, el canal tradicional recuperó nuevamente un nivel de precio percibido superior al del supermercado.

Gráfico 13. Cambio en la percepción de precios de los canales



Fuente: A.C.Nielsen[254]

[252] "Win win": situación donde en una negociación las dos partes involucradas ganan.
[253] *Op. cit.*
[254] A.C. Nielsen (2005). "Consumidor 2005".

El marketing y el negocio
Independientemente de la estrategia seguida es importante destacar que toda acción de marketing que se planeara en la crisis debía ser rentable. Esto se resume en conceptos emitidos por Jorge Stern[255] "El negocio es la clave del marketing. Todo marketing que no sea negocio no es marketing".... "Negocios que pivotean en expectativas, necesidades, o en cómo puedo sorprender al consumidor. Pero lo sorprendo para hacer negocio. No lo sorprendo para dejarlo contento. Lo hago para generar una marca que sea sustentable en el tiempo"... "Que no se dependa tanto de la oferta y demanda como *commodity*".

Efectos en las comunicaciones integradas de marketing
En el marco de las entrevistas realizadas hubo coincidencia acerca de que en una primera instancia se produjo tanto un corte como una abrupta reducción en todas las actividades de soporte de marca; son las primeras variables de ajuste cuando se hace frente a situaciones de crisis.
Las empresas dejaron transcurrir un tiempo desde el estallido de la crisis antes de volver a comunicarse con el consumidor. Lo hicieron para poder entender qué le pasaba al consumidor; así se realizaron las investigaciones de mercado pertinentes para evitar errores en las estrategias de comunicación. En una primera instancia el foco se concentró en comprender al consumidor para adecuar la comunicación, los medios, el lenguaje. Una vez que se entendió cómo había afectado la crisis al consumidor se volvió a comunicar.

La crisis de valores y su impacto en el mensaje
La crisis económica incluyó una crisis de valores y de credibilidad en la gente que reclamaba que se fueran de sus cargos todos los políticos.

Era importante para quien comunicaba ser transparente y cuidadoso en sus intenciones, debía tener presente que se estaba frente a un consumidor al que tenía que considerar como un sujeto muy sensible, como si estuviera "en carne viva". La toma de conciencia de este escenario era clave cuando se comunicaba tanto en el nivel institucional como en el nivel de la marca[256].

Según los conceptos de Alba Carunchio[257], "...en la crisis importaba más lo que las marcas hacían y luego, lo que decían". Esto tiene su correlato en la circunstancia manifestada en el informe de IPSOS[258] en cuanto que en todos los segmentos se presentó un quiebre de todo tipo de contratos y normas, que se tradujo en un fuerte descreimiento en las instituciones. Afectó en el plano político pero también a las empresas, los medios y los sindicatos. El actor público era considerado como un actor político. Cualquier discurso de estas entidades quedaba marcado por la duda, el descrédito y la hostilidad.

La comunicación que se realizaba podía tener dos tipos de significaciones, una positiva, "como aliado frente a la necesidad", que facilita la compra de lo que el consumidor quiere, y otra negativa, como "beneficio para la marca", cuando el consumidor decodifica que lo están incentivando a adquirir algo que no necesita. "Cómo" se expresaba la marca era clave: si no hablaba, el consumidor lo interpretaba como un signo de desinterés, pero si la marca hablaba, se exponía al riesgo de desprestigio.

[255]Ver texto en el Capítulo de Anexos, entrevista 4.
[256]IPSOS (2002). *Op. cit.*
[257]Ver texto en el Capítulo de Anexos, entrevista 7.
[258]IPSOS (2002). *Op. cit.*

El momento de la crisis no era el adecuado para hacer una campaña de responsabilidad social, pues el consumidor quería un beneficio para "sí"[259].

En un contexto donde el consumidor estaba apremiado por la suba de precios, la pérdida de trabajo, en donde sentía que había que sobrevivir día a día, las marcas debían basar su estrategia en el *concepto* vincular de "Estoy con vos" entendido como brindarle ayuda lo que implicaba comprender al consumidor a la vez que se le daban soluciones en el marco de un mensaje impregnado por una visión positiva.

Figura 6. Concepto vincular en la crisis 2001

Fuente: CCR[260]

En la crisis la mayoría de las marcas redujeron los presupuestos destinados a medios y se enfocaron en el canal. Se invirtió más en acciones de precios, en *folders* en publicaciones, en punteras, en comunicar promociones (*in store & near store*), en *packs* promocionales, etcétera.

Entre los principales objetivos que tenía la comunicación se encontraban:

- Promover las nuevas presentaciones.
- Diferenciar los nuevos productos para evitar la "canibalización" de las primeras marcas.
- Comunicar las acciones promocionales, especialmente en el punto de venta cuya incidencia aumenta en el momento de la toma de la decisión de compra.

[259] Ver texto en el Capítulo de Anexos, entrevista 1.
[260] CCR (2004). "Las marcas y la comunicación en un tiempo de transición". *Op. cit.*

El impacto en el tipo de comunicación y los medios.
En las crisis se llevan a cabo tanto ajustes como optimización de las inversiones que realizan las empresas. Una de las que primero se recorta es la destinada a las comunicaciones.

En el gráfico 14 se presenta la evolución publicitaria entre 1995 y 2007 donde se evidencia la caída pronunciada que tuvo la inversión publicitaria en 2002.

Gráfico 14. Evolución de la inversión publicitaria argentina

Fuente: Asociación Argentina de Agencias de Publicidad

En el cuadro 8 (cuya fuente es el Estudio General de Medios)[261] se observan las modificaciones que se produjeron en el consumo de medios entre 2001 y 2002. En 2002 se verificó una caída en la compra de revistas y diarios. Por el contrario, aumentó la audiencia de la radio y la TV. La tendencia positiva también se verificó para internet, que registró un fuerte cambio en el lugar de uso, disminuyó el acceso en el hogar y aumentó en el trabajo y en los *ciber cafés*. Como forma de ahorro en lugar de la compra de diario impreso se verificó un mayor acceso a los sitios web de los diarios

[261] Base de la investigación: Entrevistados de Capital y GBA 18 a 64 años.

Cuadro 8. Consumo de medios (2001 *vs.* 2002)

	Total % 2002	
	2001	**2002**
Total	**100**	**100**
DIARIOS	**33**	**22**
Suplementos	47	40
TOTAL REVIST.	**59**	**54**
Rev. Semanal	47	40
Rev. Quincen.	4	4
Rev. Mensuales	30	29
Rev. Bimestrales	2	3
Rev. Trimestrales	1	1
TOTAL RADIO (C)	**61**	**66**
Radio AM	24	25
Radio FM	41	48
TOTAL TELESP.(D)	**76**	**81**
CINE ÚLT. SEMANA	**6**	**5**
INTERNET ÚLT.30 DÍAS	**15**	**19**

Fuente: EGM 1° Ola 2002[262]

La crisis afectó el valor de las tarifas para publicitar en TV abierta, que tan solo en 2001 habían tenido una retracción de hasta el 30%. Cada empresa planificó y ejecutó una estrategia de medios diferente de acuerdo con sus objetivos. Por ejemplo, Johnson & Johnson desarrolló una estrategia monocanal, formalizó un acuerdo importante con un canal de TV. En American Express[263], si bien hubo comunicaciones que se suspendieron o bien se simplificaron por razones presupuestarias, se mantuvieron las que estaban relacionadas con el servicio. Los canales *core* con los socios no se eliminaron dado que el contacto con estos está vinculado con la provisión del servicio. Carunchio explica: "Hay pilares que tienen que ver con la promesa de la marca, que se mantienen independientemente de las condiciones económicas".

La actitud de los canales y la logística de distribución

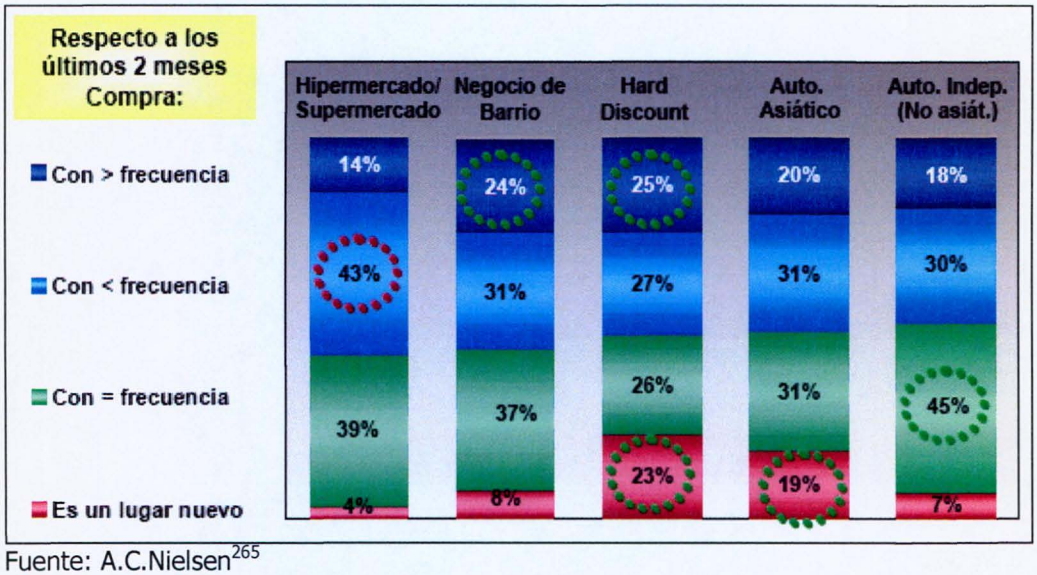
En la crisis los consumidores buscaban ofertas, comparaban precios y controlaban gastos. Entre los numerosos efectos que implicó la crisis se destacan: el regreso del consumidor al comercio de barrio privilegiando la cercanía y recortando sus gasto, la caída del *ticket* promedio, la disminución de la frecuencia de visitas a los centros comerciales y a los supermercados y se manifestó un notable desarrollo del canal tradicional y el autoservicio, especialmente el asiático. Esta situación condujo a

[262]Ipsos (2002). *Op.cit.*
[263]Ver texto en el Capítulo de Anexos, entrevista 7.

las primeras marcas a tener que rever sus planificaciones para proveer el producto en los puntos de venta que el consumidor visitaba y estaban desatendidos. Implicó adecuar los *mixes* a cada canal, lo cual significa determinar qué productos debían estar presentes, cuál era el surtido necesario, el tamaño y el tipo de *pack* adecuado.

El gráfico 15 muestra cambios en la frecuencia de compra en distintos establecimientos. El 42% de los entrevistados dijo visitar con menor frecuencia el canal hiper y supermercado. Por otra parte, el 24% y 25% de los compradores de los negocios de barrio y *hard discount*[264], respectivamente, expresó visitarlos con mayor frecuencia. Por su parte, el *hard discount* (23%) y el autoservicio asiático (19%) son considerados por los entrevistados como lugares nuevos donde realizan sus compras.

Gráfico 15. Cambio de hábitos de compra de acuerdo con el canal



Fuente: A.C.Nielsen[265]

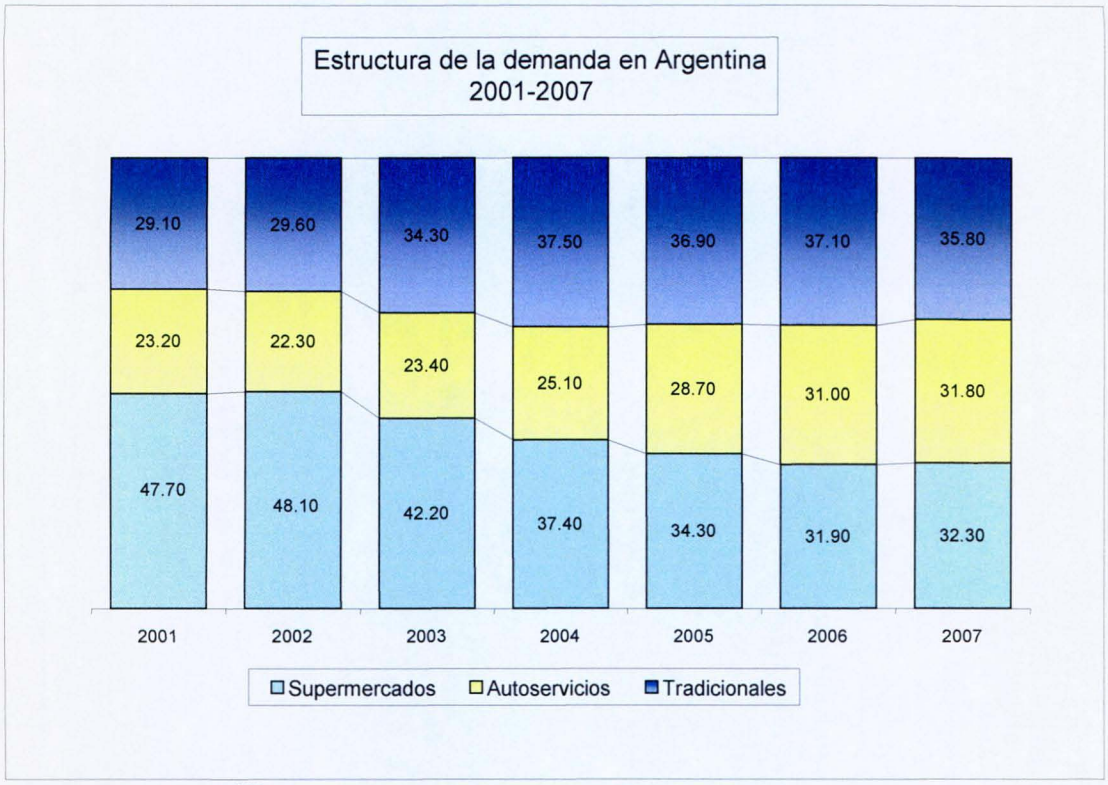
Los distintos canales optimizaron sus negocios, dejaron de tener categorías que tenían baja rotación o alto costo de reposición.

La crisis generó oportunidades para elaborar y llevar a cabo proyectos vinculados con la distribución para acercarse al canal tradicional (negocios tradicionales y el autoservicio) que era el dónde estaba el consumidor.

[264] *Hard discount*: distribución minorista que se caracteriza por la venta de productos a muy bajos precios. Tienen gran cantidad de marcas propias.
[265] *Op. cit.*

Como se puede observar en el gráfico 16, a partir de 2003 hay una disminución de la incidencia del canal supermercado en la estructura de la demanda; se verificó el crecimiento del canal tradicional y del autoservicio.

Gráfico 16. Estructura de la demanda argentina (2001-2007)



Fuente: A.C.Nielsen[266]

Como se puede observar en el cuadro 9, el año 2001 fue para todas las cadenas (excepto Dia y Leader Price) su mejor año en cuanto a la cantidad de hogares que se abastecían en sus bocas. Al final de 2001, con el estallido de la crisis, los supermercados sufrieron una baja en sus volúmenes de venta y se detectó menor afluencia de público, que emigró hacia otros formatos de negocios. El año 2002 mostró caídas importantes para todas las cadenas, excepto las dos ya mencionadas; la caída se arrastró también al año 2003. Recién en 2004 comenzaron a recuperarse las ventas. El Supermercado Dia no fue afectado por la crisis porque capitalizó parte de los consumidores que abandonaron las grandes superficies.

[266] *Op. cit.*

Cuadro 9. Las cadenas y su penetración en los hogares

Cadena	Años	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
NORTE	Total	54,6	51,0	50,6	60,6	46,0	43,5	47,4	39,5	39,6	32,8
	NSE Alto	60,9	60,2	63,2	66,7	58,1	52,3	52,6	44,1	46,2	41,5
	NSE Medio	54,2	52,3	49,3	59,0	46,7	42,0	49,8	39,5	41,0	31,4
	NSE Bajo	51,9	43,1	46,1	60,5	40,8	42,3	40,0	36,9	33,1	30,9
JUMBO	Total	36,8	34,0	37,9	34,4	28,6	21,4	27,3	21,4	25,7	25,0
	NSE Alto	44,6	40,9	43,7	43,7	37,8	25,0	26,3	31,2	36,3	32,1
	NSE Medio	38,3	36,0	38,1	34,6	31,9	24,4	30,2	21,0	26,2	26,4
	NSE Bajo	29,6	26,1	34,4	29,3	20,6	14,4	22,1	16,7	18,7	12,7
COTO	Total	57,2	59,3	68,0	76,6	67,1	57,6	59,1	59,9	64,5	65,3
	NSE Alto	57,6	53,8	70,1	72,4	70,3	67,1	59,2	71,0	70,3	79,3
	NSE Medio	55,9	60,9	67,6	76,5	69,6	57,4	61,8	58,8	65,2	63,7
	NSE Bajo	59,3	59,5	67,5	79,0	62,3	53,7	53,8	56,0	59,6	61,2
DISCO	Total	33,5	35,9	40,7	52,3	38,6	37,2	37,0	28,7	33,1	24,2
	NSE Alto	37,0	34,4	44,8	52,9	47,3	35,2	36,8	26,9	27,5	22,0
	NSE Medio	37,6	36,7	42,7	54,0	42,8	38,9	43,5	31,0	35,3	26,1
	NSE Bajo	24,1	35,3	34,4	48,5	29,6	34,8	24,1	25,0	31,3	21,8
WAL MART	Total	26,4	21,7	20,4	29,6	22,4	21,2	25,3	22,5	25,8	25,1
	NSE Alto	31,5	22,6	33,3	28,7	32,4	19,3	22,4	26,9	31,9	32,9
	NSE Medio	25,1	24,6	19,2	32,1	24,1	23,8	29,1	23,9	28,5	25,8
	NSE Bajo	25,9	15,7	15,6	25,2	16,6	17,4	19,3	17,3	16,9	20,0
CARREFOUR	Total	65,8	63,4	64,3	73,0	58,8	48,6	54,6	53,7	61,2	59,0
	NSE Alto	67,4	51,6	66,7	70,1	74,3	63,6	61,8	46,2	74,7	72,0
	NSE Medio	69,8	67,5	63,9	75,0	64,2	43,7	56,5	57,4	59,3	61,2
	NSE Bajo	57,4	62,8	63,6	70,7	45,7	50,8	46,9	50,0	57,8	48,5
DIA	Total	5,8	15,7	44,0	53,6	55,0	52,3	47,2	55,8	60,2	71,1
	NSE Alto	2,2	8,6	36,8	43,7	40,5	36,4	30,3	47,3	51,7	57,3
	NSE Medio	6,1	15,9	44,7	51,5	59,3	55,5	56,1	57,7	63,0	72,1
	NSE Bajo	7,4	19,6	46,8	62,9	53,4	53,7	38,6	56,6	59,0	76,4
EKI	Total	0,0	0,9	20,3	36,2	28,0	21,4	22,7	25,6	30,8	28,3
	NSE Alto	0,0	0,0	13,8	28,7	24,3	13,6	5,3	15,1	25,3	26,8
	NSE Medio	0,0	0,7	19,5	34,6	27,7	22,1	28,1	29,3	29,9	27,0
	NSE Bajo	0,0	2,0	25,3	43,1	29,6	23,4	21,4	23,8	35,5	31,5
LEADER PRICE	Total	0,0	0,0	0,0	4,3	13,0	14,6	16,8	15,3	20,2	16,5
	NSE Alto	0,0	0,0	0,0	5,8	16,2	22,7	26,3	17,2	23,1	22,0
	NSE Medio	0,0	0,0	0,0	3,7	10,8	13,5	14,0	15,1	18,8	14,0
	NSE Bajo	0,0	0,0	0,0	4,8	15,3	12,9	17,2	14,9	21,7	18,8

Fuente: *Home Research* (2007). "Evolución del Canal Supermercadista GBA".

En la crisis surgieron una serie de canales algunos de los cuales tuvieron un alto porcentaje de aceptación por un porcentaje de la población incorporándose a los canales habitualmente visitados para efectuar las compras.

En el gráfico 17 sobre la base de un estudio de CCR se observa que el 46% de los encuestados afirma haber realizado compras habituales en alguno de estos canales. Los negocios de venta de productos sueltos (27%) y las ferias de barrio (16%) son los canales de comercialización más visitados en esta categoría.

Gráfico 17. Los nuevos canales de comercialización

Fuente: CCR[267]

El impacto en los recursos humanos

En la crisis cada empresa adoptó una estrategia distinta en cuanto al tratamiento de los recursos humanos; la decisión dependía de conservar, o no, el tamaño de las estructuras.

Hubo empresas que privilegiaron la estabilidad de los recursos humanos y no introdujo cambios en la cantidad del *staff*. Cabe mencionar que en la investigación se detectaron casos en los cuales como experiencia de crisis previas había decidido mantener las estructuras permanentemente controladas en su funcionalidad y tamaño.

En las empresas donde se había decidido introducir cambios en los tamaños de las estructuras, las medidas que generalmente se tomaron fueron:

- Expatriación de los recursos humanos valiosos que se quiere preservar y no se pueden retener en el país.
- Despidos.
- Jubilaciones.

Los expatriados extranjeros también fueron afectados por la crisis. Hugo Ojeda[268] cuenta que en la década de 1990 el tipo de cambio ($1=US$1) les permitía a las compañías multinacionales absorber el costo de los expatriados. A partir de la devaluación los costos de los expatriados crecieron considerablemente y fueron más difíciles de absorber. El costo de tener expatriados incluye mantener

[267] *Op. cit.*

[268] Entrevista personal a Hugo Ojeda - Socio-Gerente de "Recursos Humanos y Organización S.A."- realizada el 11 de junio de 2008. Ver texto en el Capítulo de Anexos, entrevista 3.

el nivel de ingreso que el profesional tenía en su país de origen, más gastos como vivienda, escuela para los hijos, costos de mantener un nivel de automóvil en relación con el estatus, y costos relativos a una serie de cuestiones impositivas que representan costos adicionales al salario. Como consecuencia de esos costos resultaba más conveniente tener personal local.

El rol del liderazgo, la experiencia y la ética en la gestión de crisis
La presencia de un líder con fuerte poder político con autoridad y flexibilidad fue clave para poder introducir los cambios que demandó gestionar la crisis. A modo de ejemplo sobre esta situación Jorge Stern[269] describió el papel determinante que tuvieron fuertes personalidades, como el entonces *Chairman* de Unilever, Luis Mario Castro y el de Nestlé, Pablo Devoto, para implementar las estrategias de crisis que requerían cambios en los procesos organizacionales internos.

Schlemenson[270] remarcó el hecho de que "Las expectativas de salida de la crisis tienen que ver con la generación de un proyecto, porque el proyecto es estrategia que apunta a lo intencional, al futuro. Los chinos tienen programado el liderazgo en el mundo para dentro de cincuenta años"... "Y la escasez de los líderes, la falta de intuición es que lo que provoca que no haya proyectos de largo plazo". Asimismo, el referente enfatizó el papel clave que tiene el talento de los líderes en la superación de la crisis.

En la crisis es sumamente importante la gestión del conocimiento (*Knowledge Management*, en inglés). Los equipos de gerencia recurren a profesionales que hayan pasado otras crisis, ya sea que se encontraran dentro o fuera de la organización, a fin que puedan transmitir las experiencias vividas.

Charnas[271], acerca de la importancia de tener un "*management* de crisis" –también llamado de "pelo blanco" expresa que es aquel que tiene experiencia y entendimiento de la situación. Un ejemplo de la importancia de la experiencia está dado por el caso del piloto que cayó en el río Hudson; que debido a su conocimiento y habilidad pudo manejar la adversidad y evitó una catástrofe. Si bien las crisis nunca son iguales, si uno vivió varias crisis cuenta con elementos para defenderse.

Por otra parte, en el proceder del *management* el aspecto ético debe estar siempre presente, ya sea que se esté o no atravesando una situación de crisis. "La ética debe respetarse por una cuestión de principios, de orden moral. Pero soy de la idea de que la ética también tiene un rédito empresario. Las empresas que tienen pautas de comportamiento ético finalmente son respetadas en su entorno, por los bancos, por los proveedores. Y eso va en beneficio de largo plazo"[272].

También con referencia a la ética, en la entrevista al Dr. Aldo Schlemenson,[273] el especialista en el tema destacó que "La ética pasa por la confianza. La ética es confianza, la esperanza firme que se tiene en una cosa. Es la seguridad presunta en alguna persona o cosa. Es un agente promotor de la confiabilidad. Una imagen de cambio sustancial concita el interés de los excluidos que ponen en el líder la confianza, la cual es otorgada porque detectan en esta persona atributos de transparencia en su personalidad".

[269]Ver texto en el Capítulo de Anexos, entrevista 4.
[270]Ver texto en el Capítulo de Anexos, entrevista 13.
[271]Ver texto en el Capítulo de Anexos, entrevista 15.
[272]Ver texto en el Capítulo de Anexos, entrevista 17.
[273]Ver texto en el Capítulo de Anexos, entrevista 13.

El Impacto de la crisis en la empresa globalizada

La Argentina tiene ciclos atípicos en relación con los de los países desarrollados. Para gestionar la crisis local son sumamente valorados tanto la experiencia surgida en crisis anteriores como el contacto diario con lo cotidiano. En consecuencia, las casas centrales delegan en las autoridades locales en la Argentina el manejo de la crisis.

Si bien ciertas empresas globales tienen un alto porcentaje de su cartera de productos alineada con la cartera global de la empresa tienen en su porfolio local un porcentaje de productos no alineados. Esta situación les permite moverse con versatilidad en la crisis (nuevos envases, marcas locales, etcétera). Amalia Santiesteban[274] aporta el caso del mercado del champú, donde es importante para la empresa tener una marca para cada segmento. Según cómo esté la situación del mercado será el foco de la empresa en cada marca. Se debe tener en cuenta que la maximización de la ecuación propia de cada área va en detrimento del funcionamiento de la empresa. El desafío está en lograr el equilibrio entre los sectores.

Hubo ciertos lineamientos de acción, solicitados y acordados con las casas matrices, como:

- Sostener niveles de rentabilidad.
- Suspender inversiones.
- Mantener participaciones de mercado.
- Innovar con segundas marcas[275].

La etapa poscrisis

De acuerdo con lo expuesto en el marco teórico, hacia fines de 2003 tuvo lugar una recuperación de la economía, considerada como la etapa de poscrisis.

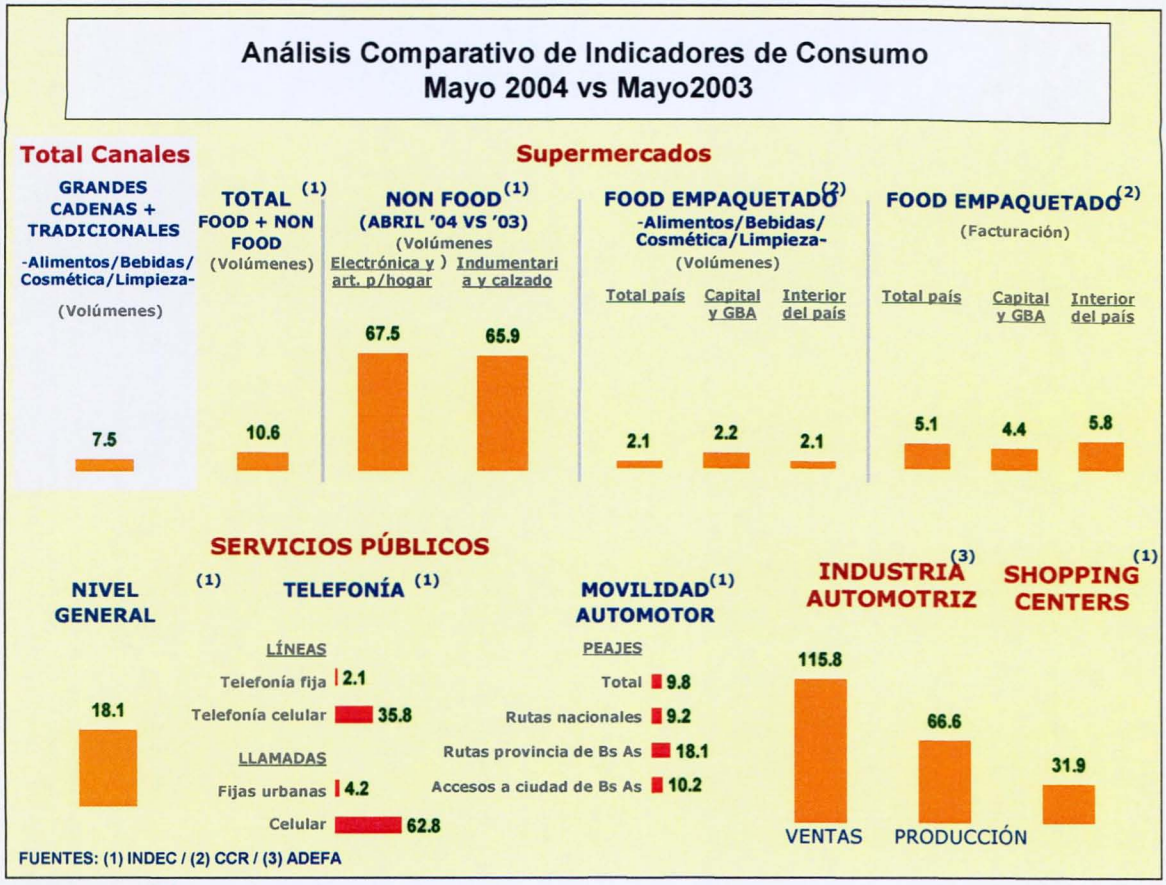
En el gráfico 18, con fuente en informe de CCR, se expone un análisis de varios indicadores de consumo comparando mayo de 2003 con el mismo mes de 2004. En el gráfico se puede observar el crecimiento del consumo en un gran número de sectores entre ambos períodos:

- En todos los canales de distribución se verifica el incremento del 7,5% en el volumen comercializado de alimentos, bebidas, cosmética y limpieza.
- En los supermercados, el crecimiento del volumen del sector *food* (alimentos, bebidas, carnes, frutas, verduras, pan y pastas, entre otros) y *non food* (ferretería, bazar, textiles etcétera) fue del 10,6%. En tanto que el sector de electrónica y artículos para el hogar en ese canal creció el 67,5%, y el de indumentaria y calzado, el 65,9%.
- En lo que respecta a los servicios públicos el crecimiento en general fue del 18,1%.
- Las ventas de la industria automotriz tuvieron un incremento del 115,8% y las de los *shopping centers*, el 31,9%.

[274] Ver texto en el Capítulo de Anexos, entrevista 5.

[275] Por ejemplo, en el caso de Johnson & Johnson existía "Serena"[275] como segunda marca en el nivel local, pero en nivel global se priorizó el hecho de que Johnson & Johnson vende "Siempre Libre". La casa central consideró que se le debía dar al consumidor que tenía una restricción en su presupuesto, la posibilidad de continuar comprando la marca Siempre Libre con algunos aspectos diferenciales en diseño, pero con los mismos niveles de calidad. Lanzar proyectos de distribución que permitieran aprovechar la tendencias de desarrollo que se presentaban en ciertos canales (por ejemplo, el canal autoservicio y la farmacia, para Johnson & Johnson).

Gráfico 18. Análisis comparativo de indicadores de consumo (2003 *vs.* 2004)



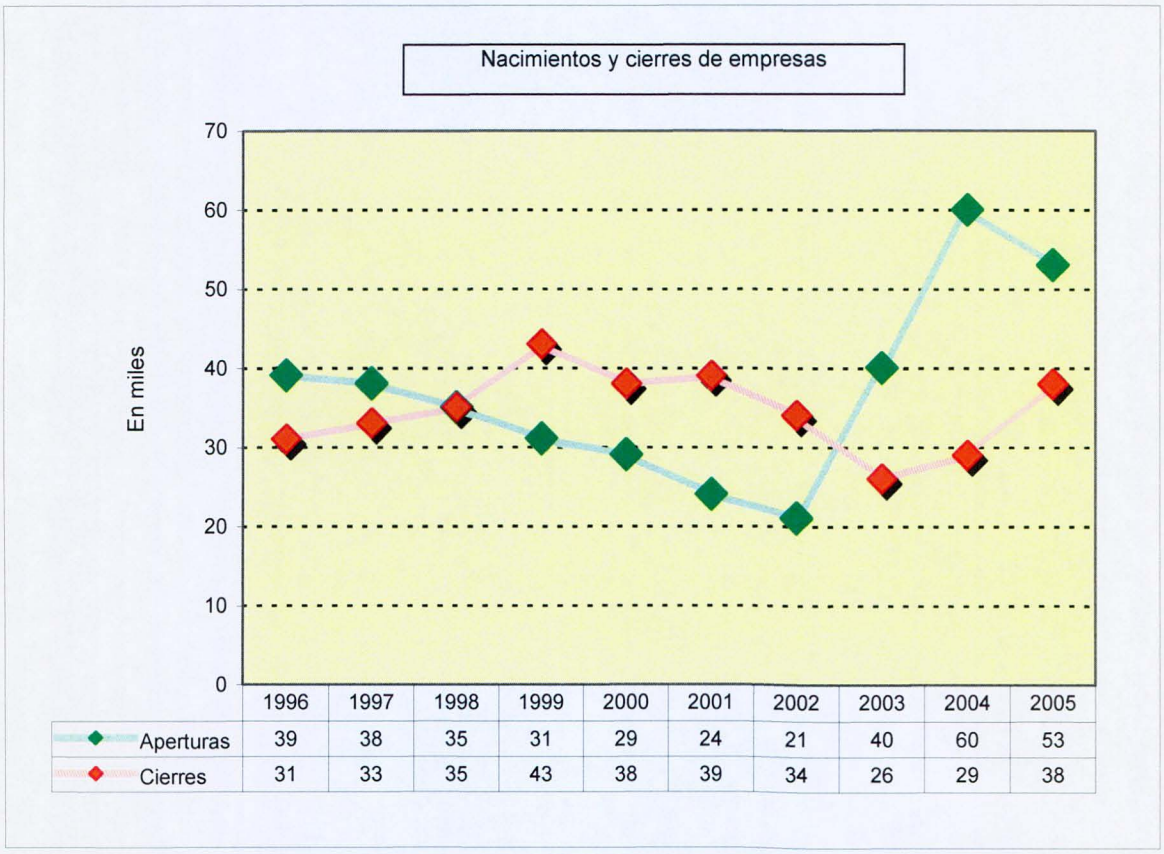
Fuente: CCR[276]

Del informe anual realizado por Latin Panel Argentina[277], sobre la base de un panel permanente de 3.000 hogares de todo el país, surgió que "en el año 2004, los hogares argentinos consumieron en todos los canales de comercialización un volumen 3% superior de productos de alimentación, perfumería y limpieza que en 2003. Este crecimiento, combinado con una suba del 7% en los precios de los productos arrojó un incremento del 10% en lo facturado por ese mercado".
En el año 2001, un hogar promedio gastaba 52% más en primeras marcas que en productos económicos. En 2003, este porcentaje descendió al 11% y en 2004 la diferencia volvió a subir al 25%".

[276] CCR (2004). *Op. cit.*
[277] "Culpable de Consumir "(21 de febrero de 2005), de Infobrand.

Como se observa en el Gráfico 19 desde 1999, año posterior al inicio de la recesión, el número de empresas que cierran es superior al del que realiza su apertura. Esto se revierte en el 2003, año que se corresponde con el momento en que se ingresa en le etapa post-crisis.

Gráfico 19. Nacimientos y cierres de empresas
-Períodos anuales entre cuartos trimestres-, 1996–2005.



	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Aperturas	39	38	35	31	29	24	21	40	60	53
Cierres	31	33	35	43	38	39	34	26	29	38

Fuente: Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, Dirección General de Estudios y Estadísticas Laborales (DGEyEL), Subsecretaría de Programación Técnica y estudios Laborales (SSPPTyEl), Ministerio de Trabajo y Seguridad Social MTEySS, en base al sistema integrado de jubilaciones y pensiones (SIJP).[278]

Esteban Ferrari[279] menciona que en la poscrisis "aparecen empresas (como Puma, Etiqueta Negra) que entienden que si en la década de 1990 el consumidor, por ejemplo, viajaba a Miami dos veces al año, y que ya no lo podía hacer más por el incremento del tipo de cambio, sus aspiraciones estaban influenciadas por esas experiencias previas a la crisis".

[278] Ministerio de trabajo, empleo y seguridad social: www.trabajo.gov.ar (Fecha de consulta 11 de marzo de 2009).
[279] Entrevista personal a Esteban Ferrari, director de Marketing de "La Fusión" realizada el 11/03/09. Ver texto en el Capítulo Anexos, entrevista 18.

En el año 2004, las primeras marcas recuperaron terreno; lograron un crecimiento en volumen de más del 10% en relación con 2003, aunque todavía se encontraban 16% por debajo de la cifra obtenida tres años antes. El motor fundamental del crecimiento de las primeras marcas tiene su explicación en el hecho de que los hogares que ya las compraban, en 2004 consumieron más, su ritmo de compra aumentó un 4%. Además, los datos muestran que las segundas marcas quedaron *instauradas* en los hogares argentinos de los distintos niveles socioeconómicos.

A medida que se recuperaron los niveles de confianza del consumidor, que impacta con un crecimiento en los niveles de consumo, las empresas comenzaron a trabajar nuevamente en la creación de valor.

Las áreas de marketing en las primeras épocas poscrisis sufrieron una profunda transformación en comparación con las estructuras que tenían en la década de 1990, dado que no manejaban presupuesto. En la primera etapa de la poscrisis las compañías tenían los presupuestos restringidos. En numerosas empresas el marketing se focalizó en el *trade marketing* y estrecharon sensiblemente las distancias con el punto de venta para poder entender la lógica de los clientes.

Amodei[280] señala que "...cuando se fue saliendo de la crisis el valor se fue dando de distintas maneras. Como compañía se apuntó a que todo nivel de inversión fuera visible al consumidor".

El principal impulso para la motorización del consumo provino de los sectores de menor poder adquisitivo, la clase baja aumentó en volumen un 9% y la marginal, un 3%. Esta parte de la población fue la que resultó más beneficiada con las medidas del gobierno por medio de los aumentos por decreto que se efectivizaban con el pago de remuneración fija. La clase media se comportó de una manera conservadora al momento de consumir, aunque se multiplicaron sus opciones de gasto por la vuelta al crédito, el impulso de la construcción y la recuperación de aspiraciones pérdidas tras la devaluación, como viajes, vacaciones y compras en los *shoppings*. Finalmente, el sector de mayor poder adquisitivo en 2003 ya había superado los niveles de consumo de 2001 en un 6%[281].

Algunos aprendizajes del consumidor en la poscrisis
La extrema gravedad de la coyuntura hizo que el consumidor aprendiera nuevas acciones y estrategias para sobrellevarla, y esas acciones se extendieron más allá de la crisis.

Como se observa en el gráfico 20, los principales aprendizajes que se observaron a la salida de la crisis fueron: tener mayor cuidado con el dinero (17%), la importancia de salir a la calle a trabajar duramente para acceder a lo que se quiere (15%), tener mayor sensibilidad hacia los otros (11%), el esfuerzo personal como base del crecimiento individual (8%).

[280]Ver texto en el Capítulo de Anexos, entrevista 2.
[281]"Culpable de Consumir "(21 de febrero de 2005), de Infobrand. *Op. cit.*

Gráfico 20. Principales aprendizajes que dejó la crisis

Fuente: CCR[282]

De acuerdo con la Asociación Argentina de Marketing[283], en la poscrisis se evidenció un salto de paradigma en el discurso y el estilo social. En lo que concierne al discurso social, mientras que en la década de 1990 se basaba en la "ilusión", en el 2000 pasó a ser de la "realidad", entendida como las cosas tal cual son, sin maquillaje. En tanto el paradigma del estilo social que en la década de 1990 podía asimilarse al concepto de "Miami" (por lo explícito, burdo, masivo), exhibió un cambio radical al pasar a englobarse bajo el término de "Europa" (por lo implícito, sutil, especial).

Por su parte Manuel, Solanet[284] explica que "...la crisis de 2001 dejó la enseñanza y el paradigma de no tomar riesgos, sobre todo ampliando las capacidades productivas o haciendo nuevos emprendimientos".

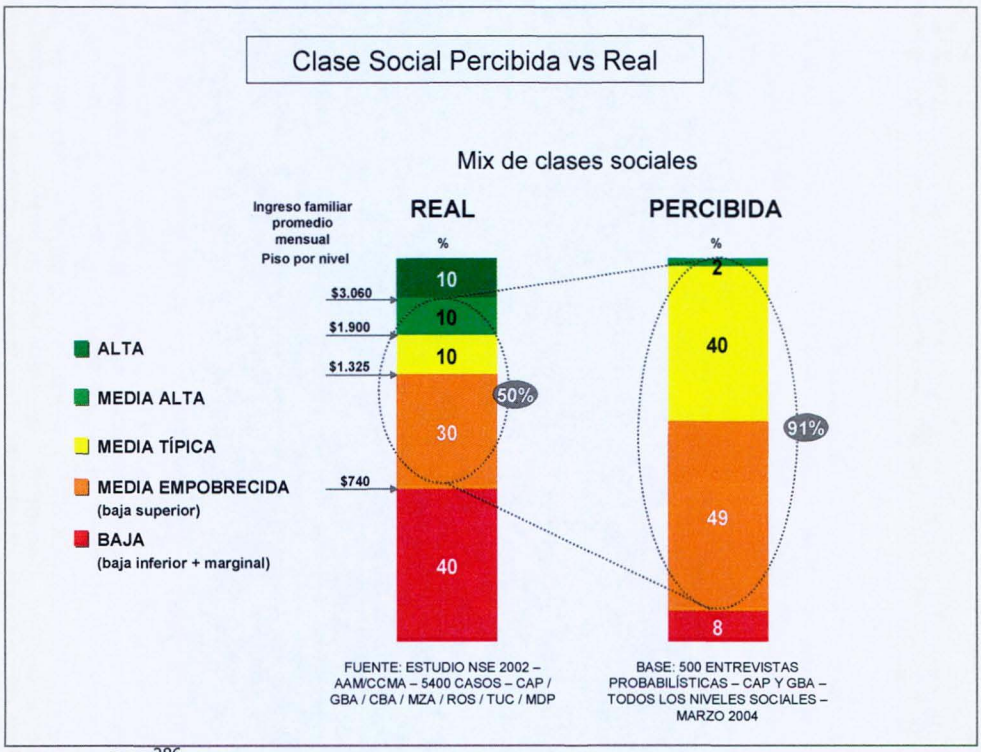
Las crisis económicas[285] afectan a algunos consumidores en forma coyuntural y a otros en forma estructural. Es importante distinguir entre aquellos casos que caen y se mantienen por debajo de su situación histórica (que en el largo plazo les provoca modificaciones en sus hábitos y comportamientos de compra), de aquellos que momentáneamente ven reducidos sus ingresos pero que en algún momento recuperan su capacidad de consumo. En el caso argentino debe considerarse

[282] *Op. cit.*
[283] Stern Jorge (2005). Ficha de Estudio "Segmentación: El caso Ford". Fuente: Asociación Argentina de Marketing.
[284] Ver texto en el Capítulo de Anexos, entrevista 17.
[285] Dvoskin, Roberto (2006). "El Consumo en la Argentina Postcrisis", Universidad de San Andrés en www.udesa.edu.ar

la coexistencia de dos situaciones la del pobre estructural donde la crisis puede agravó su situación, pero que no modificó su condición de pobre, a aquel en el que un consumidor pertenece a la clase media y se pauperiza y lo obliga a modificar sus conductas de compra.

En el Gráfico 21 sobre la base de un estudio de CCR se observa que la clase social percibida investigada en el 2004 no se corresponde en forma exacta con la real. Por ejemplo la clase media empobrecida representa el 30% de la población pero en la estructura de la clase social percibida se evidencia que un 49% de la población se percibe como tal.

Gráfico 21. Clase Social Percibida vs. Real



Fuente: CCR[286]

Hechos de la etapa poscrisis

En un contexto donde la economía volvía a crecer, una serie de aspectos que habían sufrido una serie de modificaciones, los productos, volvieron a su estadio anterior, en tanto que otros, emergentes en la coyuntura, se consolidaron.

El efecto en las categorías básicas

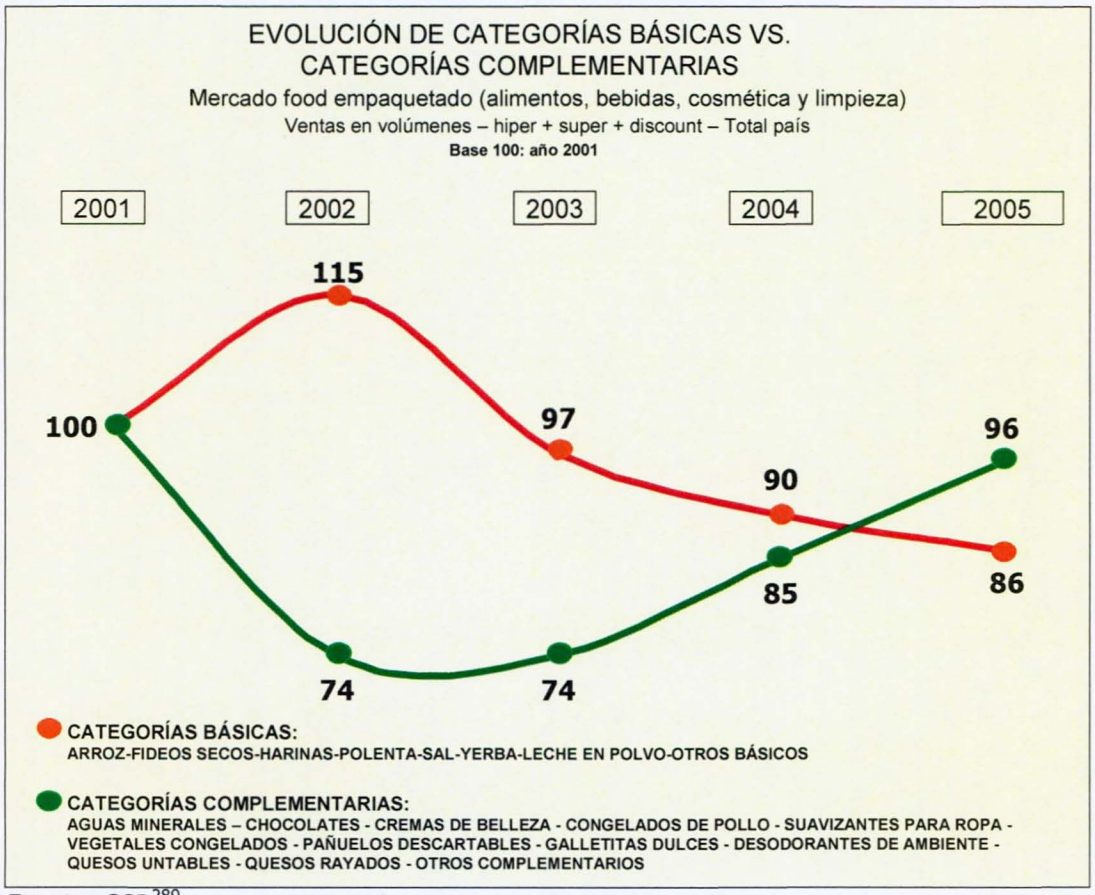
La licenciada Cecilia Alva[287] explica que cuando la Argentina volvió a reactivarse y a mostrar signos de desarrollo se vieron afectadas las categorías básicas que no habían logrado darle innovación al segmento. Este fue el caso de la polenta, que creció en el 2002, pero luego su consumo se estancó. Es diferente lo que sucedió con las pastas que, si bien en aquel momento tuvieron un papel de categoría básica en las empresas se trabajó lanzando nuevas marcas que apuntaron a construir un

[286] CCR (2004). "Las marcas y la comunicación, una etapa de transición". *Op. cit.*
[287] Ver texto en el Capítulo de Anexos, entrevista 10.

mix de categoría diferente trabajando en el desarrollo de distintos segmentos de consumidores. Por ejemplo, se lanzaron fideos para niños, que antes no existían.

En el gráfico 22 que refiere a la evolución de categorías básicas *versus* complementarias[288], se puede observar que en 2002, momento de profundización de la crisis, creció el consumo de categorías de productos básicos, y que, simultáneamente se retrajo el consumo de las categorías complementarias. A medida que le economía se recuperó cayó el consumo de las básicas.

Gráfico 22. Evolución categorías básicas *vs.* Complementarias (de 2001 a 2005)



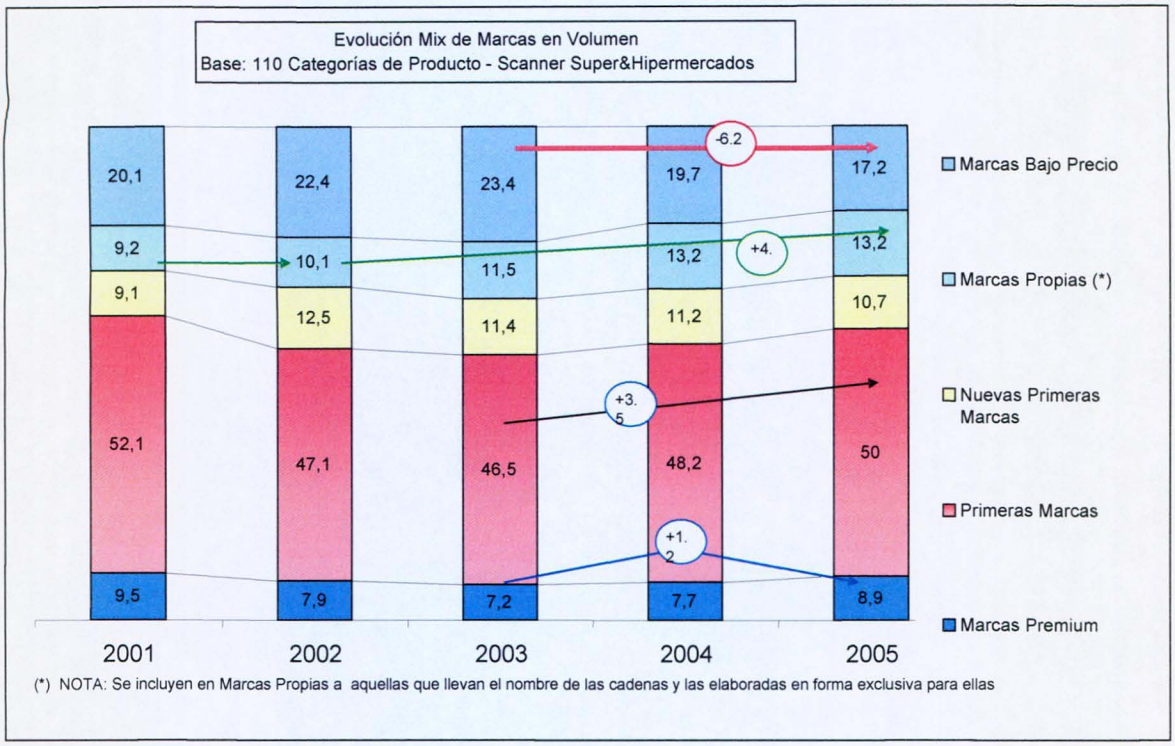
Fuente: CCR[289]

El retorno a las primeras marcas

Transcurrida la crisis la gente volvió a consumir primeras marcas. En el gráfico 23[290] se observa la evolución del volumen del *mix* de marcas en la poscrisis. Las ventas de productos de marcas de bajo precio, que habían crecido durante la crisis, cayeron cuando la situación fue superada. Por su parte, las marcas propias registraron un crecimiento sostenido. En cuanto a las primeras marcas –cuyo volumen se había retraído con la crisis– comenzaron a recuperarse de la misma manera que las marcas premium.

[288]"El Boom del Consumo" (2006). CCR. *Op. cit.*
[289]CCR (2006). "El boom del consumo".
[290]CCR (2006). *Op. cit.*

Gráfico 23. Mix de marca por volumen



Fuente: CCR

Amodei[291] explica que el retorno a las primeras marcas se dio por dos fenómenos: uno es la contracción de precios relativos, que permitió al consumidor acceder a la marca que abandonó en algún momento; el otro motivo tuvo su fundamento en las propias estructuras de las empresas que producían las segundas marcas.

De acuerdo con un estudio de la Asociación Argentina de Marketing[292], la superación de la crisis por parte de las marcas estuvo dada porque los consumidores las demandaban, y también porque eran consideradas como anclajes de su identidad, dado que es sumamente importante cómo las marcas los identifican. Son respetadas las marcas que se sostuvieron durante la crisis y priorizaron el afianzamiento de un vínculo sustentable de acuerdo con el tono de cada momento. En el discurso de marca se valoraron los gestos hacia la gente, la transparencia y la confianza, la realización solo de las promesas posibles de cumplir, el impulso a elecciones inteligentes, la recompensa al cliente.

El concepto del mensaje en la crisis sintetizado en el "estoy con vos" en la etapa de recuperación pasó a ser "disfrutemos juntos", puesto que se observó la necesidad de conexión con el hoy y en disfrutar la vida tanto como fuera posible. Este concepto está vinculado con la dificultad de proyectar en el mediano y largo plazo. Se evidencia una mayor cautela por parte del consumidor en el momento de planificar. Hay una búsqueda de mayor calidad de vida.

En la Figura 7 se ejemplifica el cambio en el tono s

[291]Ver texto en el Capítulo de Anexos, entrevista 2.
[292]Stern, Jorge (2005). Ficha de Estudio "Segmentación: El caso Ford, Fuente: AAM". *Op. cit.*

ocial que tuvo lugar en el año 2003, donde de una etapa donde invadida por una profunda angustia, sensación de pérdida y sentimientos que se buscan olvidar, se transita hacia una nueva que estimula a mirar hacia adelante, a animarse a disfrutar.

Figura 7. Cambio en el Tono Social

Fuente: CCR[293]

El impacto de la crisis en la valoración de la marcas

En una investigación comparativa[294] de la etapa poscrisis (2005) con la etapa previa a la devaluación (año 2000), sobre la base de los datos obtenidos en el Valuador de Activo de Marca (Brand Asset Valuator - BAV)[295] se detectó cómo afectó la crisis a las marcas.

---

[293] CCR (2004). "Las Marcas y la Comunicación en un tiempo de transición".

[294]Campanario, Sebastián (24-07-2005). "Cuando las Marcas hacen terapia de Grupo" en Diario "Clarín". (Ver Nota completa en los Anexos).

[295]El *Brand Asset Valuator* es el estudio más amplio de marcas que se realiza en el mundo, con 400.000 encuestados y una revisión de casi 20.000 marcas. La investigación es llevada a cabo por la agencia de publicidad Young & Rubicam. Y&R es una compañía del Grupo WPP, que es una de las redes de comunicaciones integradas de marketing más grande del mundo. Y&R xs una de las agencias globales de publicidad líder con operaciones en 73 países y 154 oficinas.

En la Argentina, el BAV incluyó más de 1.600 entrevistas en profundidad en las cuales se indagó respecto a 50 atributos de 1.000 marcas que se encuentran en el mercado local. Los aspectos evaluados incluyeron tanto aspectos tradicionales (típicos de esta clase estudio), y conceptos como la Argentina y otros países, *celebrities*, entre otros.

De los resultados obtenidos surgió que hubo un desgaste del vínculo entre las marcas y el consumidor argentino. En el estudio los atributos evaluados para cada marca se integran en cuatro pilares clave:

- Familiaridad. Indica el grado en que es conocida íntimamente la marca.
- Estima. Muestra cómo está considerada por el consumidor.
- Relevancia. Señala en qué medida es adecuada para una persona.
- Diferenciación. Apunta a detectar si se la percibe como "distinta".

Cuando se combina la diferenciación con la relevancia se obtiene la vitalidad o la fuerza de una marca. Por su parte, la estima junto con la familiaridad conforman la estatura. Los resultados muestran que en la poscrisis hubo una disminución tanto de la vitalidad como de la estatura para el promedio de marcas. El pilar que resultó más afectado por la crisis fue la diferenciación. Entre las causas se encuentran la disminución de los aspectos diferenciales percibidos por el consumidor entre las primeras y segundas marcas (lo que hace que estas últimas subsistieran a pesar de la recuperación económica), la aplicación de estrategias muy similares entre las marcas (como la realización de fiestas electrónicas) que produjo que algunos producto se transformaran en una commodity.
Los valores que construyen la diferenciación sufrieron algunas modificaciones; se mantuvieron los cuatro principales relativos a que el producto evaluado "sea único, distintivo, diferente y original".

Cualidades como el estilo, o que la marca sea atrevida (aspectos valorados antes de la crisis) perdieron relevancia frente a otros, como la confianza y la innovación. También ganaron en valoración los relacionados con la salud y la vida natural, vinculados con una tendencia global.

Tras la crisis el universo de las marcas fuertes en la Argentina se contrajo, a la vez que disminuyeron la cantidad de valores que los encuestados les asignan a cada marca. Se erosionó el vínculo emocional entre la marca y los consumidores.

La "argentinidad" fue un valor que creció, y se registró un aumento de empresas nacionales entre las primeras marcas.

Hubo casos de marcas que ascendieron o cayeron notablemente menos que sus competidoras, situación que es explicada por fortalezas como la identidad (dado mantuvieron su esencia, y no trabajaron para parecer otra cosa); adaptación y lucha (continuaron invirtiendo en el cuidado de marca a pesar del contexto).

La estructura socioeconómica argentina
Aunque la crisis fue superada el Índice de Nivel Socioeconómico elaborado en 2006 muestra que una gran parte de los hogares argentinos se encuentran bajo la línea de pobreza.

En el año 2005, en el marco de un escenario distinto, se decidió encarar el proceso de un nuevo estudio del índice argentino adecuado a las nuevas circunstancias. En el contexto mundial la estructura del INSE de cada país evidencia la impronta de su acervo histórico y cultural. En el caso particular de la Argentina las distintas crisis llevaron al replanteo de la forma en que deben ingresar las distintas variables al índice, a fin de asegurar su "aptitud como herramienta para la toma de decisiones".
Para la elaboración del enfoque metodológico se siguieron los siguientes criterios:
- Consideración de variables indirectas para estimar el nivel de consumo.

- Utilización de la información de la Encuesta Permanente de Hogares (EPH)[296] como base para el análisis. Se incluyeron las variables sociales y culturales indicativas de la posición del hogar disponibles.
- Elaboración de la clasificación con el formato de una estructura lógica de decisión (árbol).
- Sencillez del INSE para su uso en cualquier situación de entrevista.

En el cuadro 10 se detallan las características de los segmentos del INSE 2006.

Cuadro 10. Características típicas de los segmentos INSE 2006

Segmento	Ocupación Principal del PSH		Educación PSH
	Calificación	Descripción	
AB	Profesional	• Socio/dueño de empresas medianas o grandes. • Directivos de grandes empresas. • Rentista	- Univ completa. - Posgrado.
C1	Profesional	• Directivos de Pymes. • Directivos de 2ª línea de gran empresa. • Socio/dueño de empresas pequeñas. • Profesionales independientes con ocupación plena. • Profesional dependiente. • Rentista.	- Univ. completa. - Posgrado.
C2	Técnico Profesional	• Profesional dependiente. • Profesionales independientes sin ocupación plena. • Jefes en empresas medianas y grandes. • Docente universitario tiempo completo	- Univer. incompleta. - Terciaria completa.
C3	Técnico	• Empleado. • Jefes de empresas chicas y medianas. • Cuentapropista ocupado pleno. • Docente primario/secundario ocupado pleno. • Jubilados/pensionados con educación terciaria completa.	- Secundaria completa. - Terciaria incompleta. - Univ. incompleta.
D1	Operario sin	• Empleado. • Cuentapropista de calificación operario.	- Secundaria incompleta.

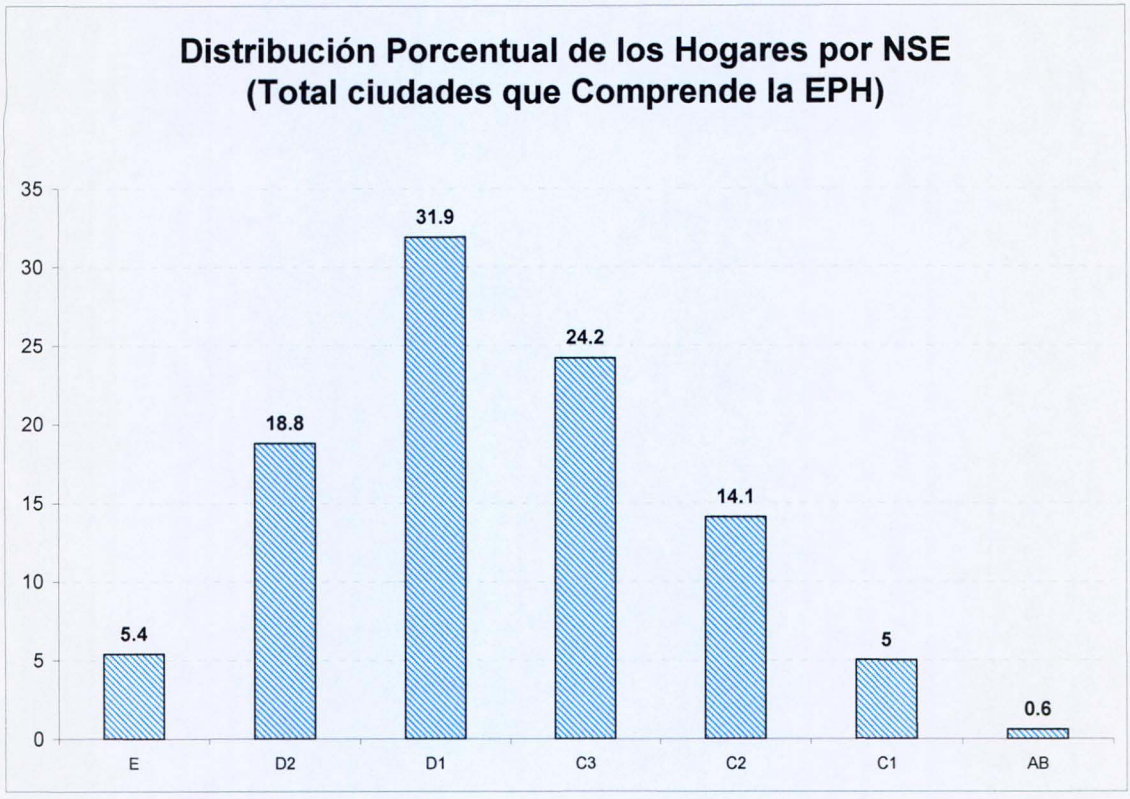
[296] La EPH es un programa nacional e intercensal que se desarrolla en el INDEC desde 1972, conjuntamente con las Direcciones Provinciales de Estadística (DPE) desde 1974. Esta encuesta releva información socioeconómica, en 28 aglomerados urbanos del país. Incluye datos de las viviendas y características demográficas del lugar (por medio de su cuestionario familiar) y datos laborales, de ingresos, de educación y de migraciones de cada uno de los componentes del hogar (por medio de su cuestionario individual).

Segmento	Ocupación Principal del PSH		Educación PSH
	Calificación	Descripción	
	calificación	• Jubilados/pensionados con educación secundaria completa.	- Primaria completa.
D2	Sin calificación	• Empleado. • Cuentapropista no calificado. • Empleada doméstica. • Jubilados/pensionados con educación primaria o inferior.	- Primaria incompleta.
E	Sin calificación	• Trabajo inestable. • Cartonero. • Plan "Trabajar"	- Primaria incompleta. - Sin estudios.

Se presentaron diferencias importantes entre el INSE de 2006 y de 1996, y el de 2002. Si bien las variables centrales continuaron siendo "Ocupación" y "Educación", disminuyó el peso de esta última con respecto a los índices de años anteriores.
Dentro de "Ocupación" surgieron nuevas categorías: a la modalidad ocupacional, calificación laboral, jerarquía laboral se sumó el tamaño de la empresa y la intensidad laboral con una distinción entre empleo pleno y subocupación (cuando el trabajo es de menos de 35 horas semanales).
Se consideró la variable cantidad de aportantes en el hogar y la cobertura de salud (obra social, prepaga, no pagan ni le descuentan) como en 2002.
Por su parte, la variable "Posesión de bienes" no se consideró a los efectos de este índice.
Aplicado el algoritmo consensuado en la muestra de la Encuesta Permanente de Hogares (EPH) correspondiente al primer trimestre de 2005, los resultados que se presentan en el gráfico 24 ponen en evidencia que el 56,1% de la población se corresponde con los niveles bajos: niveles D1, D2 y E.
Cabe destacar que en comparación con los modelos aplicados previamente se evidencia leves corrimientos hacia abajo, especialmente en los niveles medios de las poblaciones indagadas[297].

[297]En el anexo c se encuentra una aplicación del algoritmo donde se compara la estructura socioeconómica en la Argentina entre 2005 y 2006.

Gráfico 24. Distribución porcentual de los hogares por NSE



Fuente: INSE 2006

El consultor Rubén Rico[298] afirma que luego de la crisis permanece "el comportamiento de atender y servir a la base de pirámide"[299].

Los consumidores que se encuentran bajo la línea de pobreza gastan un alto nivel de su ingreso en productos básicos. Si bien sus ingresos son más bajos que los del resto de la población, si se los considera como "grupo" gastan una considerable cantidad de dinero. En algunas categorías, como gaseosas, están dispuestos a adquirir productos de "primeras marcas" en la medida que entienden que son un aval de confiabilidad.

Si bien en la recuperación económica las primeras marcas continuaron ganando participación de mercado, las segundas marcas no desaparecieron. Su permanencia se explica, en parte, por la estructura socioeconómica del país en donde gran parte de los hogares se encuentran bajo la línea de pobreza.

[298]Ver texto en el Capítulo de Anexos, entrevista 8.
[299]Concepto basado en el modelo explicado en el libro "La Base de la Pirámide" de CK Prahalad. El autor cuenta que en el mundo hay 4.000 millones de personas que consumen hasta cuatro dólares por día. En la base se vive en crisis permanente debido a una situación de pobreza de crisis estructural. Para atender la base de la pirámide se requiere centrarse en el desempeño del precio del producto al cual el segmento es altamente sensible.

Dentro de los porfolios de las compañías de consumo masivo actualmente se encuentran segundas marcas lanzadas (o relanzadas) en la crisis, como el aceite "Patito" en Molinos, "Drive" en el caso de Unilever, "Kimbies" para Kimberly Clark. Pero hubo casos en que las segundas marcas, como leche "La Armonía", segunda marca de La Serenísima, que se discontinuaron en mercados como Capital Federal y GBA, y su distribución se limitó a algunas zonas del interior del país.

Por su parte, Javier Álvarez, de Nielsen[300] ejemplifica la situación de las segundas marcas con el caso del mercado de gaseosas, donde si bien "...las líderes continúan siendo grandes multinacionales como Coca Cola, Pepsi, muchas empresas chicas locales que habían ingresado al mercado, o crecido durante la crisis, mantienen su participación en el mercado. Estas empresas que crecieron durante la crisis llegaron al mercado para quedarse. Este es, por ejemplo, en el NOA el caso de Talca (que tiene agua, soda y gaseosa)".

De acuerdo con lo expuesto en este trabajo, en la crisis las innovaciones se concentraron mayoritariamente en la adaptación de la tecnología de los procesos para modificar *packs* (tanto en tamaño como en formato). Cabe destacar que este tipo de modificación estuvo destinada a que el producto estuviera "accesible" al consumidor quien de otra forma no podría haber continuado consumiéndolo. Los altos niveles de pobreza provocan que este tipo de estrategia continúe siendo viable y exitosa en cuanto permite al consumidor la compra del producto. Ciertos tipos de presentaciones que tuvieron un fuerte desarrollo y expansión dentro ciertas categorías, en la actualidad permanecen en el mercado. Este es el caso de envases como los *doyle pack* para la mayonesa que tienen un alto nivel de importancia dentro de la categoría.

En lo relativo a los canales de distribución, si bien desde la salida de la crisis hubo una recuperación del canal supermercado, el formato de canal tradicional conservó una participación relevante en la estructura de demanda argentina. A este respecto Cecilia Alva[301] menciona que un aspecto de la crisis del 2001 que permaneció es "...el de haberse estructurado para poder abastecer el canal tradicional. En la década de 1990 era el auge del canal moderno pensando que el minorista se muere. Creo que un aprendizaje que quedó de aquel momento, es que cada formato de canal de comercialización desempeña un *rol,* y que va a permanecer".

Hoy se presenta en el de canal de distribución una estrategia de las grandes cadenas que están desarrollando formatos de locales con el mismo nombre de su casa matriz; es el caso de Carrefour con los locales llamados "Carrefour Express" que son los que pertenecían a los Supermercados Norte. Con esta propuesta tienden a tener el público más cercano a su punto de venta aprovechando el concepto de cercanía. Otra tendencia es la especialización, por ejemplo, los "Carrefour Home", donde se encuentra un amplio surtido vinculado con bazar y electrodomésticos. Con estos formatos y especialización las grandes cadenas apuntan a recuperar el espacio perdido.

La crisis de confianza

Hugo Ojeda[302], comenta que "...la crisis fue una experiencia que dejó una marca importante en el imaginario colectivo que llevó a diversas posiciones. Una es la falta de confianza en las instituciones, lo cual presupone una falta de confianza en el sistema". Las huellas que dejó la crisis afectan de distinta forma a cada capa de la población y a las empresas. En el caso de los niveles económicos más bajos recientemente bancarizados su baja confianza en el sistema bancario va a impactar restringiendo su forma de ahorro; en los niveles más profesionales emprendedores va a haber una limitación en la contratación de personal; en los niveles profesionales no emprendedores va a

[300] Ver texto en el Capítulo de Anexos, entrevista 2.
[301] Ver texto en el Capítulo de Anexos, entrevista 10.
[302] Ver texto en el Capítulo de Anexos, entrevista 3.

presuponer una restricción en lo que le asigna al país como lugar de oportunidad de crecimiento. En cuanto a las empresas van a restringir sus niveles de inversión, decisión fundamentada en la falta de credibilidad en el país que ha dado ciertas señales de no ser confiable (por ejemplo, con la expropiación de los depósitos y la negociación de la deuda externa en 2003 y 2004).

Es decir, que a pesar la superación de la crisis de 2001, la crisis de confianza está arraigada en la sociedad[303]. Aun a pesar del crecimiento en ciertos sectores con altos niveles de consumo donde existía un espacio para el desarrollo de marcas sofisticadas las decisiones se postergaban. Los profesionales de marketing quieren continuar trabajando sobre las marcas económicas por temor a la repetición de la crisis[304].

Otro aspecto que afecta la crisis de confianza es el regreso de los capitales extranjeros para invertir en el país. A pesar del crecimiento sostenido de la economía, una serie de medidas económicas que se han tomado en la Argentina no han logrado la regeneración de la confianza (la expropiación de los depósitos, la negociación de la deuda externa principios 2003- 2004). En consecuencia, las casas matrices postergan todo hecho vinculado con la inversión en la Argentina.

Por otra parte, la línea de la crisis de confianza y sus consecuencias genera un impacto negativo en el regreso de los profesionales que dejaron la Argentina. Ojeda[305] destaca que "La falta de credibilidad de las instituciones ha afectado la credibilidad de este país. La falta de confianza afecta las oportunidades. Esto, por carácter transitivo, afecta las oportunidades de crecimiento de la gente. Entre 2002 y la actualidad la búsqueda de los profesionales por oportunidades de carrera fuera del país ha crecido fuertemente".

Hugo Ojeda concluye que "El concepto de carrera se rompió como resultado de una ruptura del contrato psicológico entre los empleados y los empleadores. El concepto de carrera pasó de ser un patrimonio de la organización, a uno del individuo". El especialista afirma que en todas las compañías, aun las nacionales, el tema central es el de la retención, en especial en los puestos críticos.
Los desafíos de las empresas están en saber en qué se basa la retención que no se circunscribe solo a la variable económica. Muchas veces el factor económico no es el más importante, el interés y la identificación en un proyecto, lo cómodo que se siente una persona, la relación con sus pares y jefes son variables altamente valoradas. Hoy el foco se inclina más hacia la carrera que en el proyecto.

El impacto de la crisis en la legislación
Oviedo[306] jefe de marca de Molinos Río de la Plata afirma que "La inteligencia del consumidor que tuvo que sobrevivir a la crisis llegó hasta dictar leyes. Antes de 2001 el tema del precio por litro, por kilogramo no se tenía en cuenta, solo se tenía el precio referido al *Stock Keeping Unit* (SKU)[307], que es un "número de referencia. El consumidor no hacía la conversión a kilo o litro; lo empezó a aplicar a causa de la miniaturización de los *packs* que se redujeron y, además de perder gramaje, bajaron la calidad de sus componentes".

[303]Esta situación es evidente en una etapa previa a que estallara la crisis de 2008.
[304]Esta investigación comenzó antes del inicio de la crisis de 2008.
[305]Ver texto en el Capítulo de Anexos, entrevista 3.
[306]Ver texto en el Capítulo de Anexos, entrevista 16.
[307]"SKU" en inglés, actúa como identificador. Es utilizado en los puntos de venta con el objetivo de poder efectuar el seguimiento sistemático de los productos y servicios que comercializan a los clientes.

La Secretaría de la Competencia, la Desregulación y la Defensa de Consumidor, en la resolución 55/2002[308] del 20 de noviembre de 2002 titulada Precios de Venta por Unidad de Medida, expone que "ante la diversidad de presentaciones comerciales los consumidores se ven dificultados en la comparación de precios de un mismo tipo de producto. Que un sistema de exhibición de precios por unidad de medida resulta el mecanismo más idóneo para brindar a los consumidores óptimas condiciones para evaluar y comparar el precio de los productos y de permitirles por tanto elegir con mayor conocimiento de causa sobre la base de comparaciones simples."

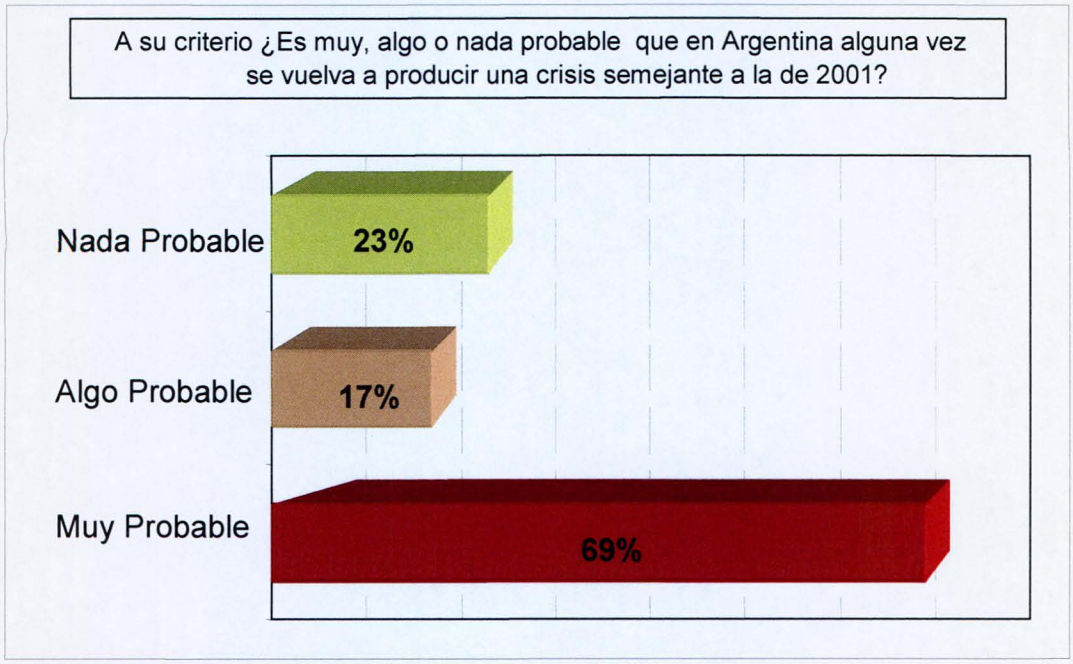
En el mismo sentido, y de acuerdo con lo expuesto por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires[309], el 27 de noviembre de 2003 fue sancionada por la Legislatura de la Ciudad de Buenos Aires la ley Nº 1207 que establece la obligatoriedad para los supermercados, hipermercados y autoservicios, de exhibir los precios de los productos de manera clara y legible. Además, fija normas para la comercialización, la publicidad y la información de los diversos bienes. Entre los aspectos reglados se encuentra el de "indicar en los rótulos de los productos de venta al peso envasados, además del precio de la fracción ofrecida, su cantidad neta, marca y el precio por unidad de medida correspondiente" y "Actualizar permanentemente la publicidad gráfica, en internet u otro medio de difusión, relativa a los precios a fin de que estos coincidan con los exhibidos en las góndolas".

La permanencia de la crisis de 2001 en la memoria colectiva
Transcurridos más de seis años desde el estallido de la crisis, en una investigación[310] realizada por el Centro de Opinión Pública de la Universidad de Belgrano[311] destinada a conocer los recuerdos de la crisis de 2001 que permanecían en la memoria de los porteños, el 87% de los encuestados manifestó haber sido personalmente perjudicado por la crisis: para el 39% significó la pérdida de trabajo o de poder adquisitivo; para el 21%, el endeudamiento; para el 16%, la pérdida de bienes materiales, y para el 12%, la pérdida de ahorros.

De acuerdo con el contenido del gráfico 25, entre los temas abordados se consultó a los encuestados acerca de la probabilidad de la ocurrencia de una crisis semejante por medio de una pregunta cerrada. El 69% afirmó que era muy probable, el 17%, algo probable y el 23%, nada probable. Es decir, que la sensación de crisis estaba latente.

[308]Asociación Protección Consumidores del Mercado Común del Sur: www.proconsumer.org.ar (Fecha de consulta: 17 de febrero de 2009)
[309]Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires: www.buenosaires.gov.ar (Fecha de consulta: 15 de abril de 2009)
[310]Investigación realizada entre 640 porteños mayores de 22 años, de ambos sexos, entre fines de marzo y principios de abril 2008.
[311]Universidad de Belgrano (2008). Sondeo: "Recuerdo de la Crisis 2001". Centro de Opinión Pública (COPUB).

Gráfico 25. Probabilidad de reedición de la crisis de 2001



Fuente: COPUB (Universidad de Belgrano)

El informe de investigación del COPUB concluye que "...la memoria social es selectiva en sus recuerdos. La crisis de diciembre de 2001, si bien fue particularmente traumática, no constituye una excepción. Los resultados obtenidos así lo evidencian: solo 17% de los encuestados pudo explicar de qué se trataba el corralito, aun cuando más del 80% señala haber sufrido importantes perjuicios económicos por la crisis. La frase más repetida en aquellos días de diciembre de 2001, 'que se vayan todos' es, en cambio, ampliamente recordada y asociada con su correcto significado".

A pesar de años de crecimiento positivo la sensación de crisis inminente permaneció como un rasgo permanente que parece caracterizar la memoria social en la Argentina.

El impacto de la crisis del 2001 en la crisis del 2008
En el año 2008, durante la realización de esta investigación, estalló una nueva crisis. Si bien tenía características distintas a la de 2001, ambas crisis tienen un aspecto en común, el impacto en el consumidor y la consecuente retracción de la demanda.

Los contenidos publicados por los medios relativos a la crisis tiene un impacto en el consumo que erosiona la confianza en el consumidor cuya primera reacción es la de es ahorrar, cuidar el empleo y reducir consumos. Guillermo Olivetto, de CCR, y Guillermo D'Andrea, del IAE[312], explican que en 2008, a diferencia de lo que ocurría en la crisis anterior, el consumidor tiene dinero pero evalúa en profundidad cómo y dónde gastarlo. El consumidor tiene presente la vivencia de la crisis anterior y no quiere resignar lo obtenido en los años de crecimiento. En este escenario con alto nivel de incertidumbre se vuelven a utilizar algunas de las estrategias de crisis combinándolas con otras

[312] "Nuevas tácticas y viejas mañas de la clase media para zafar de la crisis". (09 de diciembre de 2008) Diario "Perfil". – Al momento de la elaboración del trabajo de investigación la Argentina (y el mundo) se encontraban atravesando la crisis que estalló en 2008.

nuevas, que surgen de los consumos que incorporó y no pretende abandonar, como la banda ancha o la telefonía móvil.

El informe "La crisis 2008" elaborado por la consultora Kitelab[313] destaca que tras la vivencia de aquella sensación de catástrofe final que caracterizó la crisis de 2001, y de la cual la sociedad se recuperó, la "adaptación a las circunstancias" se ha transformado en un "valor". Además se tiene muy presente que la crisis tiene "un horizonte temporal".

La crisis de 2001 dio paso a "un consumidor más experimentado, que sabe cómo hacer sus compras de manera inteligente". Los consumidores apuntarán a maximizar el rendimiento de su dinero. Entre las conductas de 2001 que se replican adecuadas al escenario se encuentran:

- El hogar "centro de entretenimiento más económico y seguro" (Internet, TV, alquiler de películas, videojuegos, reuniones) en lugar de salir a restaurantes, cines, discotecas, etcétera.
- Las actividades llevadas a cabo "fuera del hogar", donde combina diversión y la convivencia con un gasto mínimo: reuniones en parques públicos, conciertos y espectáculos públicos, deportes (fútbol, básquet, *voleibol*).
- La investigación por parte del consumidor para encontrar los precios más económicos y las ofertas "reales".
- La concurrencia al cine solo los días que hay descuentos.

Cabe mencionar que al momento de finalización de elaboración de esta tesis la crisis del 2008 no había finalizado.

[313]Kitelab. Informe "La crisis 2008" (2009).

Tesis:

Paradigmas de marketing para contextos de crisis

CAPITULO 8

◆ Conclusiones ◆

MBA - UBA

Trabajo Final de Tesis

Lic. María Lorena Calcagno

CAPÍTULO 8
CONCLUSIONES

Como fruto del trabajo de investigación y del análisis expuesto en los capítulos precedentes, en esta instancia se formulan las conclusiones generales seguida de una síntesis, con el fin de extraer consideraciones teórico-prácticas destinadas a brindar una visión integral de la temática abordada. Asimismo, en esta etapa se propone dar respuesta a los objetivos planteados en el Capítulo 4.

Conclusiones Generales

Contexto de crisis

La Argentina es un país con una historia abundante en crisis. Cada una de ellas presentan características particulares a las cuales los consumidores se adaptan para sobrevivir con comportamientos variados, de acuerdo con las características del escenario.

En las crisis se modifican las reglas del mercado, que impactan en las trayectorias de las empresas. El nivel de riesgo que genera esta situación en la empresa depende de la posición en que se encuentre, considerando una serie de factores, como su situación de endeudamiento, el sector industrial, la calidad del *management*, la rentabilidad de su porfolio de negocios, entre otros.

La crisis sobre la cual se enfocó este trabajo de investigación estalló en diciembre de 2001; significó, en consecuencia, el fin de la convertibilidad y el advenimiento de nuevos términos de intercambio. Se produjo un cambio de reglas de juego radical que dio lugar a un escenario diferente para participantes nuevos, además de los existentes.

Planeamiento en tiempos de crisis

Son pocas las empresas que tienen la práctica de generar escenarios futuros para el armado de planes de contingencia. Se puede concluir que en la mayor parte de los casos analizados en las empresas en la Argentina las planificaciones se adecuan según las demandas del entorno. Es decir, que no se tienen previstas acciones ante cambios tan abruptos en el escenario social y económico como los que ocurrieron en 2002. La crisis llega como efecto cascada a casi toda la sociedad afectando los hábitos de los distintos niveles socioeconómicos.

Cuando se enfrenta una crisis, lo primero que se debe evitar desde el *management* es que la nueva realidad conduzca a la empresa a su desaparición. De allí que una de las primeras acciones que se toman sea la reducción de costos; marketing está entre las áreas donde primero se producen los recortes y la cancelación de las inversiones, especialmente en lo que respecta a las actividades de soporte de marca. Las prioridades en el momento de la reducción están dadas por los elementos que no aportan valor a los clientes y, que desde la alta gerencia consideran que no afectan las ventas en forma significativa.

Reducción de costos

Como consecuencia de la reducción drástica de costos en 2002, el *staff* de la empresa padeció fuertes recortes. Ese año en la Argentina se caracterizó por una ola de despidos que se reflejó en un pronunciado aumento del desempleo. A su vez, la sensación permanente de la pérdida del empleo incrementó la angustia de los consumidores, que impactó negativamente en sus expectativas. Esto retroalimentó la crisis, dado que la sociedad se volvió más conservadora, evitó gastos, y originó una progresiva contracción de la demanda que potenciaba la espiral regresiva de la crisis. En la medida de que no había algún signo que generara confianza, o bien que impactara positivamente en las expectativas de la gente (que debe proceder de las esferas políticas), la situación tendía a empeorar.

Una de las particularidades en las estrategias de recursos humanos en tiempos de crisis es que se recurrió a profesionales que habían vivido desde adentro crisis anteriores, es decir que se contaba con "*management* de crisis".

En tiempos de crisis se afecta la cadena de valor y, en consecuencia, el desafío está en saber cómo cuidarla con un punto de vista en un ganar-ganar.

Repensar las estrategias

Cuando llegó la crisis desaparecieron gran parte de los paradigmas que sustentaban las estrategias organizacionales. De allí la necesidad que tuvieron las áreas de marketing de retraer su accionar para "repensar" las estrategias, para lo cual necesitaban conocer en profundidad qué le pasaba al consumidor ante el nuevo contexto. Había que "escuchar y entender" los deseos y las necesidades del consumidor. Era necesario conocer los nuevos paradigmas emergentes para la formulación de nuevas estrategias articulando consistentemente los objetivos estratégicos de largo plazo con las urgencias de la coyuntura.

La investigación de mercado tuvo su papel central en la detección de cómo había afectado la crisis al consumidor. En estas investigaciones surgió claramente que se estaba en presencia de un individuo en "carne viva"; significaba que la angustia y la incertidumbre de la situación llevaban al consumidor a exagerar su propia realidad. Le cabía a cada profesional saber entender los alcances de lo que realmente manifestaba el consumidor.

Uno de los paradigmas para épocas de crisis que surge de estas estrategias es que si bien hay una contracción en los niveles de venta, la empresa no "deja" de vender. El desafío está en detectar cuál es la forma de venta más adecuada para el nuevo contexto. Es en este marco que la crisis representa una oportunidad para analizar el planeamiento en forma integral y volver a replantearlo. Quedó evidente que todo se puede "repensar", no hay nada que no se pueda "replantear" aun lo que parece obsoleto como un envase en desuso, una marca guardada en el porfolio puede ser la solución viable en un momento de crisis.

Otra de las conclusiones es que en la crisis el consumidor privilegia todo lo que es básico, de primera necesidad.

Si bien cada nivel socioeconómico es afectado por la crisis de una forma distinta, en consonancia con cada situación particular previa, todos la vivencian como un duelo que se traduce tanto en tristeza como en enojo, dados los altos niveles de incertidumbre en relación con su presente y su planificación. Asimismo, en todos los niveles la relación con los objetos de consumo, las categorías y las marcas es ambivalente por el fuerte deseo por tenerlos, ya sea por la necesidad de controlar gastos o la impotencia por la imposibilidad de comprar, en relación con el nivel socioeconómico.

Otro paradigma evidenciado en la crisis estudiada es que en momentos de crisis el consumidor reformula su canasta de compra basada en una ecuación propia de valor. Si bien se observa que las categorías básicas son las menos afectadas y las suntuarias las que más se retraen, cada nivel socioeconómico tiene consideraciones diferentes respecto a qué productos o servicios continúan consumiendo según ciertas asignaciones de "valor" propias. Una marca determinada en cierta categoría puede ser una prioridad para un nivel medio bajo y no, para el medio alto que asigna más importancia, por ejemplo, a conservar un determinado plan de medicina prepaga que a continuar comprando una determinada marca de bebida. El armado de esta nueva canasta aumentó el tiempo promedio que el consumidor invierte en el punto de venta para tomar la decisión de compra.

En una situación de aumento de precios con una amenaza de pérdida de empleos el consumidor retrae el consumo debido al deterioro de su poder adquisitivo, o bien lo retrae en función de expectativas negativas en cuanto a su futuro. Las pautas de consumo cambian, ya sea modificando la frecuencia de compra, adquiriendo marcas más económicas sustituyendo consumos, comprando versiones más económicas dentro de una misma categoría, disminuyendo el surtido de productos en el hogar, preparando en forma casera los productos que antes se adquirían elaborados, priorizando el consumo familiar por sobre el individual, aumentando su interés por las ofertas.

Para adecuarse al nuevo escenario correspondió a los profesionales de marketing actuar con claridad, flexibilidad y creatividad. Si bien cada empresa diseñó e implementó una estrategia de marketing propia, del estudio realizado se pudieron extraer las siguientes conclusiones generales en cuanto a las variables de marketing *mix*: producto, precio, distribución y comunicación, que en conjunto constituyen los paradigmas del marketing en la crisis argentina de 2001.

- ***Producto***

El foco de las empresas se concentra en los productos básicos y se posterga el desarrollo de los sofisticados.
La ruptura de patrones y paradigmas también se dio en el ámbito de las marcas. Si bien los consumidores siguieron necesitando de imágenes rechazaron todo lo que no estaba alineado con el nuevo escenario: por ejemplo, la ostentación tan característica de la etapa anterior. Sin embargo, este quiebre tuvo excepciones cuando la marca significaba un aval de confiabilidad y de gratificación personal.

El consumidor restringió su gasto tanto por la compra de menor cantidad de productos como por la adquisición de marcas económicas.
Y este cambio del consumidor impactó de lleno en la política de productos de las compañías que reaccionaron por medio de las siguientes acciones:

- *Lanzamiento de segundas marcas*

Relanzamiento de marcas existentes, que estaban discontinuadas y habían quedado en los porfolios de las empresas.
Nuevo impulso a las marcas económicas que no tenían una gran preponderancia, por medio de estrategias de marketing.
Agregado de un "apellido" a las primeras marcas.

- *Trabajando para asegurar la accesibilidad de las primeras marcas al consumidor*

Modificación del diseño de envases.
Reducción de la cantidad de unidades y tamaño.
Incorporación de sustitutos de los ingredientes.

La primeras marca gestionaron su valor en la crisis manteniendo sus beneficios funcionales pero generando nuevos beneficios emocionales, y en estos últimos se destaca la búsqueda para que la marca continuara al alcance de los consumidores. No se puede soslayar la frustración que produjo en el consumidor la dificultad para continuar adquiriendo productos de marca. Con esta estrategia destinada a facilitar la accesibilidad a la marca las empresas apuntaron a mitigar este sentimiento con vistas a afianzar el vínculo que históricamente tenían con el consumidor.

- *Utilización de marcas existentes en nuevas categorías.*

- ***Precio***

En la crisis se generan presiones por parte del comercio sobre los fabricantes para competir en precios, dado que el valor para muchos consumidores reside en esa variable. Sin embargo, los objetivos que priorizaron las empresas en la crisis fueron los de beneficio defendiendo los márgenes con los cuales se aseguran los ingresos que permiten sostener las estructuras.
La fijación de los precios en la crisis apunta a mantener los márgenes de rentabilidad tomando en consideración la estructura de costos interna que sufre incrementos por la inflación y la capacidad de compra del mercado, especialmente en el caso del desarrollo de estrategias de segundas marcas.
Las primeras marcas no son ajenas a las presiones para competir en precio, pero las empresas focalizan su accionar en el largo plazo cuidando sus atributos diferenciales, donde el aspecto de posicionamiento calidad-precio es de vital importancia estratégica. La política de trabajo seguida se basa en el tema de accesibilidad que apunta lograr por medio del *downcounting*.

En el caso de empresas de servicios la renegociación de las tarifas tendió a ser la clave para la retención de clientes en el corto plazo, y el estrechamiento del vínculo de lealtad, en el largo.

La presión por bajar los precios no debe hacer perder de vista que lo que tiene que hacer el consumidor es pensar que quizás la oferta carezca de "valor", hay que tener presente qué busca la persona en la oferta. Y en tiempos de crisis un consumidor en carne viva lo que valora en la marca es distinto.

- ***Distribución***

El paradigma de la distribución al comienzo de la crisis basado en el crecimiento sostenido del canal supermercado, en detrimento del formato del canal tradicional, perdió su fuerza. Por el contrario, la crisis dio al canal tradicional un nuevo impulso con el autoservicio; fue el inicio del crecimiento de los supermercados asiáticos.
La proximidad, así como la necesidad de realizar un gasto más acotado por parte del consumidor, limitan su concurrencia a las grandes superficies, en tanto aumenta la frecuencia de sus compras en los pequeños supermercados y autoservicios. Esto hace que las empresas deban cambiar sus actividades de logística y distribución al haber modificaciones en la estructura de distribución.

- ***Comunicación***

En el marco de esta variable se registraron las siguientes modificaciones:
- Caída de la inversión en comunicación, que llevó a la necesidad de rearmar las estrategias de medios que debieron considerar los nuevos hábitos de consumo de crisis.
- Ajuste del mensaje, en su tono a fin de no perder el contacto con el consumidor. Este ajuste también incluyó cambios en los emisores del mensaje. Los profesionales de la televisión considerados como líderes de opinión perdieron su influencia en manos de otros personajes, como los conductores de radio.
- El aumento del tiempo que el consumidor está en el punto de venta para tomar su decisión de compra hace que se desarrollen actividades de *trade marketing*.

En el caso específico de la empresa global el manejo de la crisis tendió a delegarse en el *management* local en quien confiaron tanto por su experiencia como por su cercanía diaria con la crisis. Esto permitió a la empresa global actuar con celeridad y creatividad en el ámbito local para desarrollar estrategias y adecuarse a la nueva realidad.

Superada la crisis deja sus huellas en las empresas, tanto en un nivel tangible como intangible. En el nivel tangible por ejemplo, en cuanto a la participación de mercado que puede haber crecido o

disminuido, debido al desarrollo y la ejecución de estrategias exitosas tanto de la propia empresa como de la competencia. Las crisis significan un momento para aprovechar oportunidades que aparecen en el entorno externo y a las cuales la empresa y la competencia ajustan su capacidad competitiva, o bien puede ser el resultado de la exploración de alternativas de acción que no se consideraban viables previamente, o que no estaban en el foco de la estrategia organizacional.

Los cambios de hábitos producto de la crisis pueden ser o no, transitorios. Esto se refleja en el consumo de las primeras marcas que cae con la crisis pero vuelve a incrementarse en la poscrisis. Las empresas que escuchan lo que el consumidor espera de ellas, incrementan su credibilidad y confianza. En la medida que se lleven a cabo actividades que estén a la altura de la promesa de la marca, se fortalecen y crecen más rápidamente que el resto a la salida de la crisis.

El cambio en la estructura socioeconómica argentina que en 1996 era de un 70% de la población por encima de la línea de pobreza tuvo un drástico decrecimiento que alcanzó el 30% en la crisis de 2002. Esta estructura que no se recuperó significativamente tras la crisis hace que subsistan las segundas marcas. Asimismo, el hecho de que haya cambiado tan fuertemente la estructura de la sociedad argentina hace que sea necesario que las empresas vuelvan a segmentar.

Distintas estrategias de marketing que tuvieron lugar en el período de crisis impulsaron la demanda y la promulgación posterior de una legislación sobre pesas y medidas que les facilitara a los consumidores la comparación de precios. Es decir, el marketing de crisis dio origen a un consumidor más atento a las acciones comerciales.

El contexto sufre un cambio radical de reglas de juego que da lugar:

- Al ingreso de nuevas marcas al mercado (tanto de grandes empresas como de pymes).
- A la búsqueda de alternativas de negociación basadas en el *win-win* entre la empresas y sus proveedores y compradores.
- Al surgimiento de nuevos productos y servicios sustitutos.

En este escenario las empresas ven amenazas en su supervivencia y su crecimiento, hecho que las estimula a reformular sus estrategias competitivas. Según la posición que tenga cada empresa será el tipo de ofensiva para ganar una posición o una defensiva para sostener, pero casi en la totalidad de los casos demandará de una estricta racionalización y un control de costos reduciendo algunos, como los vinculados con las comunicaciones de marketing, investigación y desarrollo, contratación de personal, capacitación. Es decir, que liderazgo o enfoque en costos serán las estrategias más recurrentes en el lanzamiento de segundas marcas apelando a marcas guardadas en los porfolios de las empresas de alta recordación, o bien la proliferación de lanzamientos de marcas propias o privadas dentro de las cadenas.
Las empresas con primeras marcas apuntarán a sostener la estrategia de diferenciación tradicionalmente seguida, por medio de las acciones que apuntan a mantener la accesibilidad a las marcas mencionadas en una primera etapa; adecuando el tono de la comunicación a la nueva realidad manteniendo el contacto con el consumidor conservando todos los aspectos relacionados con la promesa de la marca.

Las marcas deben adecuarse al consumidor y entenderlo, saber qué le pasa e interpretarlo correctamente.

Superada la coyuntura existe una memoria de crisis selectiva y limitada, especialmente en los recuerdos sobre las peripecias vinculadas con temas económicos. Esto a su vez, condiciona el comportamiento del consumidor cuando enfrenta otra crisis. En la crisis de 2001 el consumidor sintió que aprendió a sobrevivir y que tiene una "gimnasia" de crisis que le permitirá sobrevivir a la siguiente.

Todas las crisis pasan, pero una vez superadas no todas las empresas quedan en la misma posición que antes. Por eso, se debe trabajar en la coyuntura planificando el día a día con foco en el largo plazo. Y en eso le cabe la responsabilidad a marketing, donde los recursos humanos desempeñan un *papel central*.

Conclusiones generales. Lecciones de la crisis

Si bien la crisis de 2001 no tuvo antecedentes por lo que significó la contracción del PBI, el crecimiento del desempleo y subempleo que provocó que uno de cada dos hogares tuviera un desempleado, y el aumento de la pobreza, se puso en evidencia que una crisis no es una amenaza en sí misma por definición, sino que plantea circunstancias y escenarios donde todo depende de cómo se actúe y de la posición de la empresa cuando se produce la crisis.

La crisis conlleva un efecto cascada que alcanza a casi toda la sociedad. Ante el primer impacto el objetivo prioritario para el *management* es evitar la desaparición de la empresa y, en este sentido, prioritariamente la primera decisión que se toma es la reducción de costos donde marketing es una de las primeras áreas afectadas por los recortes presupuestarios.

Los contextos críticos representan una circunstancia particular en que surge una notable revalorización de la experiencia en situaciones similares. Es un momento histórico donde la globalización muestra sus límites; como ejemplo de ello se encuentra la importancia del *management* local en la gestión de la crisis, que está dada por la actitud de las casas matrices, al dejar al *establishment* local la iniciativa para la toma de decisiones estratégicas y operativas.

Es importante destacar que en la crisis la empresa no deja de vender, sino que comercializa de una forma distinta. El desafío está en detectar cuál es la forma más efectiva y factible para hacerlo. El nuevo contexto debe ser un disparador para el desarrollo del pensamiento empresario. La caída en los volúmenes de venta no debe paralizar la creatividad del profesional, sino que debe ser tomada como una excelente oportunidad para replantear la estrategia desde cero, y el comienzo pasa por reentender al consumidor. Todo se puede "repensar", no hay nada que no se pueda "replantear" aun lo que parecía obsoleto –como un envase en desuso, una marca guardada en el porfolio– puede ser la solución viable en un momento de crisis.

El cambio de la estructura socioeconómica que tuvo lugar en la Argentina donde los niveles económicos medios y altos, que en 1996 representaban el 70% de la estructura poblacional, pasaron a representar el 30%; generó cambios en las pautas de consumo que provocaron la necesidad de volver a segmentar para adaptarse al nuevo contexto.

La coyuntura de 2001 fue vivida por el consumidor como un duelo, hecho que provocó que la relación con los productos y los servicios, las categorías y las marcas fuera ambivalente, por el fuerte deseo de tenerlos, en contraposición con la necesidad de controlar gastos, o bien, –según el nivel socioeconómico– con la impotencia por la imposibilidad de comprar. Y ante esta situación crítica el significado de valor cambió, y con ello la ecuación de valor para cada consumidor, quien invirtió más tiempo en el punto de venta para tomar la decisión de compra.

Cabe destacar que a la hora de invertir en las empresas se priorizaron todos los aspectos visibles valorados por el cliente y que impactaban en las ventas.

Los paradigmas de marketing arraigados en los años anteriores, muchas veces considerados como verdades absolutas, dejaron de dar repuesta, y dieron paso a nuevos modelos. En cuanto a las variables del marketing *mix* se evidenció lo siguiente:

***Con respecto* al producto**, el consumidor redujo el *out of pocket*, tanto por la disminucón en cantidad como por la compra de marcas más económicas, priorizando las categorías básicas. Las primeras marcas se concentraron en trabajar para estar "cerca" del consumidor focalizando su estrategia en ser "accesibles" sin descuidar sus atributos diferenciales. Las empresas existentes y los nuevos competidores lanzaron segundas marcas, que le sacaron participación a las primeras. Hubo lugar para nuevos lanzamientos exitosos lo cual muestra que en la crisis hay oportunidades para "apostar" a la innovación.

En cuanto al precio, aumentó su importancia como variable de decisión de compra, en un escenario donde el descuento tenía un papel determinante. Esto generaba presiones a la baja para las primeras marcas en su carrera por no perder ventas, ante el avance de las segundas marcas. Se contraponía con la decisión de las empresas que buscaron mantener el margen por sobre el volumen, a la vez que había cuestiones de posicionamiento de marca. Una reducción de precios en las primeras marcas tiene un impacto en su percepción y valoración del producto.

En lo que concierne a la distribución y la logística, la nueva importancia asignada a la cercanía y la necesidad del control de gastos determinó que perdiera peso el canal supermercado, aumentó el del canal tradicional. Ante los nuevos comportamientos emergentes en la crisis la logística asumió un papel central en cuanto a su adecuación a los canales otrora abandonados.

En el ámbito de la comunicación se verificó un fuerte recorte de la inversión en actividades de soporte de marca. A su vez, el estado de extrema sensibilidad del consumidor demandó un cambio radical en la forma de comunicar: el mensaje, el tono, el entorno del mensaje, en el mix de medios a fin de no perder la conexión con el *target*. Asimismo, proliferaron las alternativas vinculadas con la generación de soluciones creativas para captar al consumidor en el punto de venta, dado el aumento del tiempo que invierte el consumidor, antes de tomar la decisión de compra, en circunstancias de crisis.

El nuevo escenario político fue clave en el logro de un nuevo grado de confianza por parte de la sociedad al cual le asignan expectativas positivas.

Superada la crisis las primeras marcas retoman el crecimiento, pero el posicionamiento puede haberse visto desdibujado si la empresa no supo entender al consumidor y actuó como si nada hubiese pasado.

En 2001 las empresas aprendieron a sobrevivir y, con ellas, los consumidores. En definitiva, como producto de esta investigación y como conclusión final, surge como una de las grandes lecciones que: aun las peores crisis son transitorias y que una vez transcurridas, las "memorias de crisis" son selectivas, independientemente de cuán profundo haya sido su impacto. El desafío pasa por equilibrar las urgencias de la coyuntura con la mirada del largo plazo y tener listo el porfolio de acciones **rentables**.

TESIS:

PARADIGMAS DE MARKETING PARA CONTEXTOS DE CRISIS

CAPITULO 9

◆ RECOMENDACIONES ◆

MBA - UBA

TRABAJO FINAL DE TESIS

LIC. MARÍA LORENA CALCAGNO

CAPÍTULO 9
RECOMENDACIONES

Como finalización de esta tesis, en este capítulo, se exponen las consideraciones finales y *recomend*aciones que pretenden ser un aporte para los profesionales vinculados con la empresa, en especial los de marketing quienes en el devenir de su carrera deban llevar a cabo actividades para la gestión de crisis. Las recomendaciones están organizadas en tres ejes: el Estado, el ámbito universitario y la empresa privada.

- ***El Estado nacional***

Consideramos necesario recordar que esta tesis versa sobre el impacto de una crisis política, económica y social. Ante este tipo de situaciones corresponde al Estado la instrumentación de políticas para paliar los avatares causados por la coyuntura, y así poder superarla. Las medidas deben estar destinadas a impactar positivamente en las expectativas de la sociedad. La clave en la recuperación de la economía es la confianza, puesto que estimula a los consumidores a volver a gastar e invertir en el mercado, ambas actividades de vital importancia en el proceso de superación de la crisis. Entre algunas de las iniciativas que se deben implementar deben considerarse las destinadas a sostener el nivel de empleo, reducir el impacto de la pérdida del poder adquisitivo de los salarios, asegurar un nivel mínimo de ingreso para los sectores bajos, entre otras medidas, que deben ser parte de un plan económico integral, coherente y viable que tenga como objetivo primordial retomar un camino de crecimiento.

Si bien lo expresado en los párrafos anteriores se enfoca en la coyuntura, no se puede soslayar la necesidad de contar con un plan estratégico nacional que contemple el largo plazo. En los países emergentes como la Argentina, el principal desafío pasa por la generación de políticas que contemplen reglas de juego claras y estables que disminuyan la gravedad de la crisis y, además, reduzcan la frecuencia de las crisis típicas en los países en desarrollo Las crisis impactan negativamente sobre el PBI, que luego tarda en recuperarse, y en consecuencia, se produce una gran pérdida en la calidad de vida de la población.

- ***El ámbito universitario***

Dado que la Argentina es un país con ciclos económicos más cortos que los que se registran en los países desarrollados, las crisis que se suceden son más recurrentes que en los países que pertenecen al llamado primer mundo.

Esa situación, sumada a la constante interacción con un entorno globalizado en permanente cambio, provoca que las empresas deban enfrentar circunstancias críticas de todo tipo, razón que nos lleva a profundizar acerca de la necesidad de propender una mayor capacitación de los recursos humanos para afrontar crisis y superarlas. En este sentido resulta necesario realizar un análisis profundo sobre cómo se aborda la gestión de crisis en el ámbito universitario en la Argentina. Si bien hay instituciones que abordan la temática no todas la incluyen dentro de sus contenidos.
Esta recomendación tiene como objetivo que los estudiantes (incluidos a los del sector privado) consideren a la crisis como "parte inherente" de la vida profesional que emprenderán. El acceso al conocimiento del tema les permitirá enfrentar las situaciones críticas con mayor nivel de profesionalismo que si las consideran simplemente como casos excepcionales, que tendrán que enfrentar en el desempeño de su profesión. Esta sugerencia no menoscaba, en absoluto, el valor que ocupa la experiencia en situaciones críticas previas sino que se propone potenciarla.

- ***Las empresas privadas***

Las recomendaciones que se presentan en este apartado están orientadas a prever la crítica coyuntura, y también a sobrellevarla, teniendo presente que se enfrenta una crisis cuyo origen es ajeno a la empresa, hecho que implica que no estuvo al alcance de la empresa evitarla; en consecuencia, no pudo tomar medidas para eludirla. Las consideraciones se agrupan en aquellas destinadas a la alta gerencia y a los profesionales del marketing.

- En el nivel de la alta gerencia

- Elaboración de planes de contingencia

Las crisis son eventos transitorios que pueden llevar a la empresa a la desaparición. El contexto de crisis demanda del *management* un alto grado de rapidez y flexibilidad para llevar a cabo los cambios que aseguren la supervivencia organizacional en la coyuntura y el crecimiento en el largo plazo. Con el objeto de tener disponibles herramientas de utilidad para superar la crisis, sería conveniente que en el ámbito empresario se tomara conciencia acerca de la importancia de la práctica de generación de escenarios aplicada al diseño de planes de contingencia destinados a asegurar la continuidad del negocio. Son pocas las empresas que dedican tiempo y recursos a este instrumento de gestión que es una guía que evita la improvisación y genera confianza en los momentos delicados.

- Focalización en las actividades de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) (en especial las vinculadas con el sistema de valor)

Si bien la RSE es una filosofía de gestión que excede el marco de una coyuntura, en la crisis la empresa debe tener una especial consideración acerca de la situación de los integrantes de la sociedad en la que está inserta y, en especial, los de su sistema de valor. Se debe tener en cuenta que la viabilidad de la empresa no solo depende de sí misma sino de algunos actores con los que se interrelaciona. Por este motivo es importante el planeamiento y la ejecución de acciones que impliquen un alto nivel de compromiso con los integrantes de la cadena de valor, tanto dentro como fuera de la organización:

- Con los empleados, haciendo los mayores esfuerzos para preservar las fuentes de trabajo.
- Con los proveedores, en especial los estratégicos, conociendo sus necesidades y problemas (por ejemplo, los de financiamiento), diseñando estrategias conjuntas mutuamente beneficiosas, concertando programas de compras trabajando inteligentemente con los que son insustituibles.
- Con los clientes, asegurándoles una ecuación precio-calidad conveniente, con concesiones en los plazos de pago.

-Búsqueda del equilibrio entre las emergencias del corto plazo y las necesidades de planificar el largo plazo

Las estrategias que se diseñen deben enfocarse en la coyuntura con el objetivo de sobrevivir, pero sin perder de vista el largo plazo que tiene que ver con la viabilidad y el crecimiento de la empresa. A su vez, las nuevas estrategias deben llevar a un equilibrio distinto entre lo previamente planeado y lo emergente. Ese equilibrio dependerá de los lineamientos propios de cada organización.

- El *management* debe proveer un discurso común con una visión compartida

Los líderes de la gestión de crisis deben aprovechar las potencialidades de la comunicación interna como herramienta para la consecución de confianza y como medio efectivo para profundizar el compromiso del personal con el proyecto de la empresa.

La coherencia interna es de suma importancia para comprometer al personal.
Se debe tener presente en todo momento de la gestión de crisis el papel relevante que tiene la comunicación interna en la generación de confianza. La comunicación con el personal es particularmente importante para compenetrarlo acerca de los riesgos que amenazan a la empresa. Es clave a los fines de evitar acciones basadas en expectativas negativas que generen la destrucción del valor.
El contenido de la comunicación con el personal debe contar con medidas que le provean soporte para su desempeño; esas medidas contribuirán a afianzar el compromiso que tenga el personal con la organización.

- Ejercicio de un liderazgo profesional y ético
En todo momento (independientemente que se esté enfrente o no, a un escenario de crisis) el empresario debe proceder con un alto nivel de calidad profesional de forma que se asegure la subsistencia organizacional procurando una estructura competitiva en el marco de un desempeño ético. De esta forma se previenen las crisis internas y se fortalece la organización para afrontar los avatares externos.

- Capacitación permanente en herramientas clave para la gestión de crisis
Es conveniente que los profesionales de las empresas que tienen a su cargo liderar el proceso para atravesar la crisis, se capaciten y estimulen la capacitación de sus subordinados en recursos clave (negociación, comunicación) que hacen a la superación exitosa de la coyuntura. El perfeccionamiento en cuanto a su conocimiento y aplicación es de utilidad para la actividad diaria profesional y no solo para la crisis.

- A los profesionales de marketing

En el marco de un contexto de crisis es aconsejable:

- Evitar perder la conexión con el consumidor
Para evitar la pérdida de la conexión con el consumidor el análisis profesional para la toma de decisiones no debe limitarse a lo que el consumidor "dice" que le pasa. Hay que saber entender cómo vivencia el consumidor la crisis y comprender qué es lo que realmente siente. Es importante aplicar el criterio para entender en qué medida le ha afectado la situación. De esto depende la implementación de acciones que permitan acompañar al consumidor en la crisis.

- Comprender la "ecuación de valor" del consumidor
Cada consumidor reformula su canasta de compras sobre la base de asignaciones personales de lo que considera como valor considerando las diferencias relevantes entre los distintos niveles socioeconómicos. El entendimiento de la ecuación facilitará la interpretación acerca de cómo se compite con rubros que no son considerados competidores directos y, a la vez, que permite saber qué es lo que el consumidor considera como valioso del producto o servicio.

- Ser flexibles para readecuar los distintos procesos "preexistentes" al nuevo escenario.
El cambio del comportamiento del consumidor, como por ejemplo en lo relativo a la mayor frecuencia de compra en los autoservicios tradicionales , farmacias, entre otros puntos cuyo auge crece en la crisis, demanda de flexibilidad para adecuar la planificación de logística y distribución para atender los comercios que el consumidor visita y donde toma su decisión de compra.

- Ser riguroso en la ejecución de las acciones de marketing enfocándolo en el negocio maximizando el retorno de los recursos invertidos
No circunscribir el rearmado de la propuesta de valor para enfrentar la crisis a consideraciones de ajuste de la variable precio.
Si bien el precio en la crisis es la variable de marketing cuya relevancia es preponderante en la toma de decisiones de compra, no debe ser el foco de la estrategia de marketing. Este tipo de medidas implica riesgos, como la erosión del valor de la marca. La empresa debe entender cuál es el valor que el cliente asigna al producto o servicio a partir de la crisis y, así, trabajar sobre los aspectos más valorados. Además, se deben considerar otros caminos alternativos, como el impulso a segundas marcas, el lanzamiento de servicios adicionales (incluidos en el precio), entre otros.

- Aplicar la creatividad la cual no puede estar ausente en aspectos como:
  - El diseño de todos los elementos de la empresa que tengan contacto con el consumidor, y que puedan actuar como piezas publicitarias, por ejemplo, los packs.
  - El desarrollo de acciones de *trade marketing*. El aumento del tiempo que invierte el consumidor en el punto de venta para tomar su decisión de compra amplía la importancia que tiene el marketing en el comercio como factor determinante en la venta.
  - La innovación para replantear tanto el producto o el servicio, como cualquier etapa del proceso de comercialización estimulando la participación de los empleados quienes son los que tienen contacto con la problemática.
  - La utilización del marketing para la generación de nuevas ventajas competitivas o el fortalecimiento de las existentes con vistas a asegurar la competitividad de la organización.

Por otra parte, para reducir el impacto de la crisis es aconsejable:

- Ser pioneros en la detección de nuevos paradigmas
El éxito de un determinado momento no debe suprimir o postergar las consideraciones acerca de necesidades de cambios y ajustes en las estrategias. No debe primar la inercia en las actividades justificándola sobre la base de los buenos resultados económicos obtenidos. Tanto la certidumbre como la incertidumbre pueden se fuente de parálisis. Hay que tener presente que los paradigmas que son los fundamentos de las decisiones estratégicas y las planificaciones se desactualizan no solo como resultado de las crisis. La no adaptación al contexto puede generar (o ampliar) una brecha entre la estrategia aplicada y la estrategia necesaria para dar respuesta a la realidad emergente. Esto representa un riesgo para la competitividad y con ello, para la viabilidad en el largo plazo.
Se requiere entonces realizar un trabajo sistemático de revisión de la planificación, investigaciones de mercados, entre otras actividades, que permitan replantear periódicamente la vigencia de los paradigmas que determinan la ejecución de las acciones en curso. De esta forma se podrán detectar cambios en el contexto que determinen nuevas oportunidades como resultado de la aparición de nuevos paradigmas y la desaparición de los que se creían vigentes.

- Trabajar en la concientización del impacto económico de las acciones de marketing en la organización
En el transcurso de la investigación se ha puesto claramente en evidencia que una de las primeras medidas de la crisis es el recorte de costos; el marketing –y en especial el presupuesto de comunicación– es una de las primeras áreas perjudicadas por esa decisión. Es tarea específica de los profesionales del marketing concientizar al personal sobre la tangibilidad del

impacto económico de su actividad en las empresas. Se debe trabajar constantemente en la concientización interna de la organización acerca de la forma en que el marketing crea valor económico, de modo tal de administrar argumentos sólidos que minimicen el impacto de medidas de este tipo por los altos directivos en situaciones críticas.

A modo de conclusión de este trabajo consideramos importante retomar una serie de conceptos vertidos en el marco teórico, donde se destaca que

"...resolver la crisis no es adaptarnos, sino desaprender, comprender y volver a aprender"[314]. Asimismo, "...el proceso de construcción de un nuevo escenario poscrisis demanda de la generación de nuevas formas de relación: nuevas reglas, nuevos protagonistas, nuevos talentos aplicados de nuevas maneras y nuevos valores"[315].

Y es ante esa realidad donde les cabe a los responsables de marketing el deber de desempeñarse en su labor con profesionalismo, cumpliendo con los propósitos establecidos, llevando a cabo acciones que "creen" valor en beneficio de la empresa y de la sociedad. En este sentido es oportuno recordar la definición de marketing indicando sus implicancias que, de acuerdo con lo enunciado por la *American Marketing Association*[316],

"es un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes y para gestionar las relaciones con los clientes, mediante procedimientos que beneficien a la organización y a todos los interesados".

[314] Kastika, Eduardo (2005). "Resolver la crisis", Innovar, Bs.As, 1ª edición.
[315] Kastika, Eduardo (2005). *Op. Cit.*
[316] American Marketing Association (2004). En línea <www.marketingpower.com>.(Fecha de consulta: 11 de noviembre de 2007). Traducción de la autora.

Tesis:
Paradigmas de marketing para contextos de crisis

CAPITULO 10

◆ Bibliografia ◆

MBA - UBA
Trabajo Final de Tesis
Lic. María Lorena Calcagno

CAPÍTULO 10

1. Bibliografía

Aaker D.A (1994), Gestión del valor de marca. Capitalizar el valor de marca. Díaz de Santos. Madrid.

Aaker, D, Kumar V, Day G (2001), Investigación de Mercados Wiley, México.

Aaker; David (1996), Construir Marcas Poderosas, 1er edición, Barcelona, Ediciones Gestión 2000 S.A

Albretch, Karl (1994), "El poder de la visión bifocal". Harvard Deusto Business Review 62.

Arellano, Rolando (1993): "Comportamiento del consumidor y Marketing". México. Harla.

Arnold, David (1993). Manual de la Gerencia de Marca. Bogota: Grupo Editorial Norma

Barker, Joel (1996), "Paradigmas, El negocio de descubrir el futuro", Bogotá, McGraw-Hill.

Cateora Philip y Graham John (2006), "Marketing Internacional, Mc Graw Hill, 12ma Edición.

Chetochine, Georges (1994), "Marketing Estratégico de los Canales de Distribución", Gránica, Barcelona, España.

Chiavenato, Adalberto (1993) " Administración de Recursos Humanos", Mc Graw-Hill, México

Covey, Stephen R. (2003). Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Editorial Paidós.

Drucker Peter (1980), Managing in Turbulent Times.

Drucker, Peter F. (2002) "The Discipline of Innovation". Harvard Business School Publishing.

Dvoskin, Roberto (2006). "El Consumo en la Argentina Postcrisis", Universidad de San Andrés.

Etkin, Jorge R (2003) "Gestión de la complejidad de las organizaciones", Oxford University Press, México.

Freund, Julien (1979) "El concepto de crisis"; Ed. Megápolis. Bs.As.

Galpín, Timothy , Herndón Mark (2000), "Guía Completa sobre Fusiones y Adquisiciones", Editorial Diaz Santos.

Harrell, Gilbert D. (1986), Consumer Behavior, Chicago: Harcourt Brace Jovanovich, Publishers.

Hawkins, D; Best, R.J Y Coney K.A (1994) Comportamiento de Consumidor.

Hermida, Jorge A.; Rico Ruben R. (1995), "Marketing para momentos de crisis y recesión", Macchi

Howard, John (1993), "El Comportamiento del Consumidor en la Estrategia de Marketing",Ediciones Diaz de Santos.

Huete, Luis María (1998): "Servicios y beneficios", Deusto, Barcelona, España.

Kastika, Eduardo (2005), "Resolver la crisis", Innovar.

Kosacoff, Bernardo (2004). "Las Claves para avanzar por un sendero de desarrollo sostenido", de la publicación de Universo Económico, UE72, Consejo Profesional de Ciencias Económicas.

Kotler, Philip (2001), Dirección de Marketing,; Edición del milenio; México, D.F, 10ma Edición, Pearson Education.

Kotler, Philip (2001). Dirección de Marketing. México: Editorial Prentice Hall.

Kotler, Philip y Armstrong, Gary (2001), "Marketing", Pearson Education 8va Edición.

Kotler, Philip, William Gregor, and William Rodgers (1977), "The Marketing Audit Comes of Age," *Sloan Management Review,* (Winter),

Kuhn Thomas (1962) , "La estructura de las revoluciones científicas", Universidad de Chicago.

Lamb, Charles; Hair, Joseph F.; McDaniel, Carl (2006), "Fundamentos del Marketing", Thomson Learning Ibero.

Lambin, Jean-Jacques (1995), Marketing Estratégico, Mc Graw Hill, 3era Edición

Levy, Alberto (2007), "ECP- Estrategia, Cognición y Poder", Granica, Avellaneda, Argentina.

Loudon, David y Della Bitta, Albert (1995), "Comportamiento del Consumidor, conceptos y aplicaciones", Mc Graw Hill, 4ta Edición

Luengo, M.Angeles; Lobato, Francisco (2006); "Operaciones de Venta", Cengage Learning Editores, 1ra Edición

Martin, David (1989), Romancing the Brand, Nueva York Amacom, en Russell, Thomas; Lane Ronald "Kleppner Publicidad" (1994), Prentice Hall, 12ava Edición,

Mayoral Luisa (2001); "Metodología de trabajo de Tesis" CEAE., 1er Edición.

Mc Kenna R(1991), "Marketing de Relaciones", Paidós, Barcelona.

Merton R. K. (1965) Teoría y Estructura Sociales., Fondo de Cultura Económica

Mintzberg, Henry y Quinn, James (2007)"El Proceso Estratégico" Prentice Hall Hispanoamericana, Mexico.

OECD,(2005): "Oslo Manual" 3era Edición.

Oliveto, Guillermo (2007), "EL futuro ya llegó", Editorial Atlántida, 1er Edición.

Porter, Michael (1991) Estrategia Competitiva, Cía Editorial Continental, México.

Pride W. M.; Ferrel O.C (1997) :"Marketing, conceptos y estrategias". Mc Graw Hill.

Ries, Al & Trout Al (1989), "Posicionamiento", , McGraw- Hill, México 2º ed. Revisada en español

Santesmases Mestre, Miguel (1999): Marketing. Conceptos y Estrategias, 4ª edición, Ediciones Pirámide, Madrid.

Schiffman, Leon G. ; Lazar Kanuk, Leslie (1991), Comportamiento del Consumidor. Ed. Prentice-Hall. México. Tercera edición.

Schulz, Don; Tannenbaum, Stanley; Lauterborn, Robert (1997), Comunicaciones de Marketing Integradas, Editorial Granica.

Sirgy, M.Joseph (1982): Self-Concept in Consumer Behavior. Journal of Consumer Research. Vol. 9, No. 3 , The University of Chicago Press.

Slaikeu, Karl (1996) Intervención en crisis. Manual para práctica e investigación. México. Manual Moderno.

Smith, Adam (1975), "Powers of the Mind", Random House. 1er Edición.

Stern, Jorge, Testorelli, Guillermo y Vicente Miguel, "Las Claves del Marketing Actual", editorial Grupo Norma,2005,1era edición.

Solanet, Manuel (2006), "La hiperhinflación del 89", Ediciones Lumiere, Argentina.

Soriano, Claudio (1991), "El marketing mix: concepto, estrategias y aplicaciones", Ediciones Diaz de Santos.

Stanton, William (1984). "Fundamentals of Marketing" 7ma ed. McGraw-Hill.

Stanton, William.; Etzel Michael y Walket, B.J. (1996):"Fundamentos de Marketing" (10ª edición). McGraw- Hill- México.

Ulrich, Karl ;Eppinger, Steven (2004) "Diseño y Desarrollo de Productos" Mc Graw Hill, 3era Edición.

Ury, William; Fisher, Roger y Patton, Bruce(2004), "Si...de Acuerdo!" , Grupo Editorial Norma.

Vargas Alfaro, Leiner (1996). "¿La competitividad que se promueve es sistémica?", Escuela de Economía Universidad Nacional de Costa Rica, Vol 1.

Zeithaml & Bitner (2002) "Marketing de Servicios", Mc Graw Hill, 2da edición.

Zikmund, William (1998), "Investigación de Mercados", Pearson Prentice Hall, México, 6ta Edición.

2. Publicaciones

Asociación Argentina de Marketing, Indice de Nivel Socioeconómico Argentino (1997).

Asociación Argentina de Marketing, Indice de Nivel Socioeconómico Argentino (2002),

AC Nielsen "Mercado PostDevaluación". Workshop de Coyuntura y Actualización Asociación Argentina de Marketing. Octubre 2002.

AC Nielsen "Consumidor 2005", 2005.

Barros, Rodolfo, "Nuevas tácticas y viejas mañas de la clase media para zafar de la crisis". Diario Perfil (09/12/2008).

Bidegaray, Martín; Ancery Paula "Diez Consejos para enfrentar una economía en baja". Diario Clarín (24/11/2008).

Branstad, Paul; Jakson, Bill; Banerji,Shumeet (2008), "Rethink Your Strategy: An Urgent Memo to the Ceo". Booz & CO.

Campanario, Sebastián "Cuando las Marcas hacen terapia de Grupo". Diario Clarín (24-07-2005).

CCR, "Análisis Estratégico Argentina 2001".

CCR, "Hábitos de Consumo Argentina 2002", Conferencia "Atravesando la tormenta", una mirada del marketing para comprender la crisis actual, Asociación Argentina de Marketing, Junio 2002.

CCR, "Compradores 2002: lo conocido vs lo nuevo", 2002.

CCR, "La Argentina Fragmentada", 2003.

CCR, "Las Marcas y la Comunicación en un tiempo de transición", 2004.

CCR, "Consumidor 2005", 2005.

CCR, "El Boom del Consumo", 2006.

Heymann Daniel (2006), "Buscando la tendencia: crisis macroeconómica y recuperación en la Argentina" , de la serie de Estudios y perspectiva de la oficina de CEPAL en Bs As

Infobaeprofesional ,"No me hablen de otra crisis: la clase media recorta gastos pero no resigna ciertos gustos" (2009).

Infobrand, "Culpable de Consumir "(21/02/05),

Ipsos (2002), Investigación "Los Argentinos Después del Corralito (comprensión del nuevo argentino)", Fuentes de Información: EGM2002 (Ipsos Media), Ipsos Bus (Pisos Mora y Araujo), Cualitativo (18 grupos), Ipsos Novaction.

Kitelab, "Crisis 2008".

McCann-Erickson Argentina y el Posgrado de Estudio del Consumo e Investigación de Mercado de la Facultad de Psicología de la UBA . "Las Marcas y la Crisis" (2002).

Barros Rodolfo, "Nuevas tácticas y viejas mañas de la clase media para zafar de la crisis", en Diario Perfil (09/12/2008).

Revista Mercado (2002), Edición Enero_Febrero, Editorial Coyuntura.

Rico, Ruben ,¿De qué depende la rentabilidad?, www.totalquality.com.ar.

Estrada, Socorro; D´Alessandro, Andrés "Las Lecciones de la Crisis", Revista Target, Edición N°39, Diciembre 2001.

Stern Jorge (2005), Ficha de Estudio "Segmentación: El caso Ford , Fuente: AAM".

Stern Jorge (2007), ficha de Estudio MBA UBA, Competitividad y Marketing.

Stern Jorge, ficha de Estudio MBA UBA, Globalización y Negocios.

Stern Jorge, texto Disertación en F.C.E (2007), Jornada Administración M&A .

Stern, Jorge (1998), "Trade- Marketing: Nueva Ventaja Competitiva". En D&G Profesional y Empresaria, Errepar.

3. Páginas web

http://www.marketingpower.com (American Marketing Association).

http://www.aam-ar.com (Asociación Argentina de Marketing).

http://www.aaap.org.ar (Asociación Argentina de Agencias de Publicidad).

http://www.proconsumer.org.ar (Asociación Protección Consumidores del Mercado Común del Sur)

http://www.buenosaires.gov.ar (Gobierno de la Ciudad de Bs As)

http://www.indec.mecon.gov.ar (Instituto Nacional de Estadística y Censos (Indec)

http://www.ilo.org (International Labour Organization)

http:// www.utdt.edu (Universidad Torcuato Di Tella)

http://www.wikipedia.org (Enciclopedia Wikipedia)

http://www.gestiopolis.com.

http://www.trabajo.gov.ar (Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad)

Tesis:

Paradigmas de marketing para contextos de crisis

CAPITULO 11

◆ Anexos ◆

◆

MBA - UBA

Trabajo Final de Tesis

Lic. María Lorena Calcagno

◆

CAPÍTULO 11
ANEXOS

a) El sujeto emocional

De acuerdo con lo presentado en el informe de Ipsos[317] "Los Argentinos y el Corralito" la crisis tiene múltiples impactos en los papeles que desempeñan los varones, las mujeres, la amistad, la familia y la pareja.

- El *rol* masculino. La posición gira entorno al intento de sostener el rol de proveedor y el debilitamiento de la autoestima por la situación.El rol de padre se ve afectado desde el imaginario de no poder sostener a sus hijos y su familia, al tiempo que vivencian la situación con culpa en cuanto canalizan los problemas personales con los chicos. En el rol de esposo requieren de la continencia de la pareja.

- El rol femenino: se mueve de forma activa. En su rol materno apuntan a lograr la preservación afectiva de los hijos frente a la vivencia de pérdida generando valores para alejarse del escepticismo. En su rol de esposa sostienen al esposo en su frustración. En el marco del esfuerzo por mantener la coherencia familiar hay una pérdida de relevancia de los espacios personales y de gratificación de la mujer quien vive el placer hedónico con culpa. Se debilita la actitud aspiracional, se controla el deseo por los objetos de consumo.

- La familia: en todos los segmentos cumple un rol prioritario tanto en lo que respecta al vínculo emocional (dado que los afectos están asegurados y son incondicionales) y por ser un espacio de continencia. A pesar ser considerado un refugio, es el lugar donde se manifiestan los conflictos y la imposibilidad en especial que significa el deterioro de un proyecto. Para el C1 funciona como refugio para el D1/D2 es todo lo que se tiene.

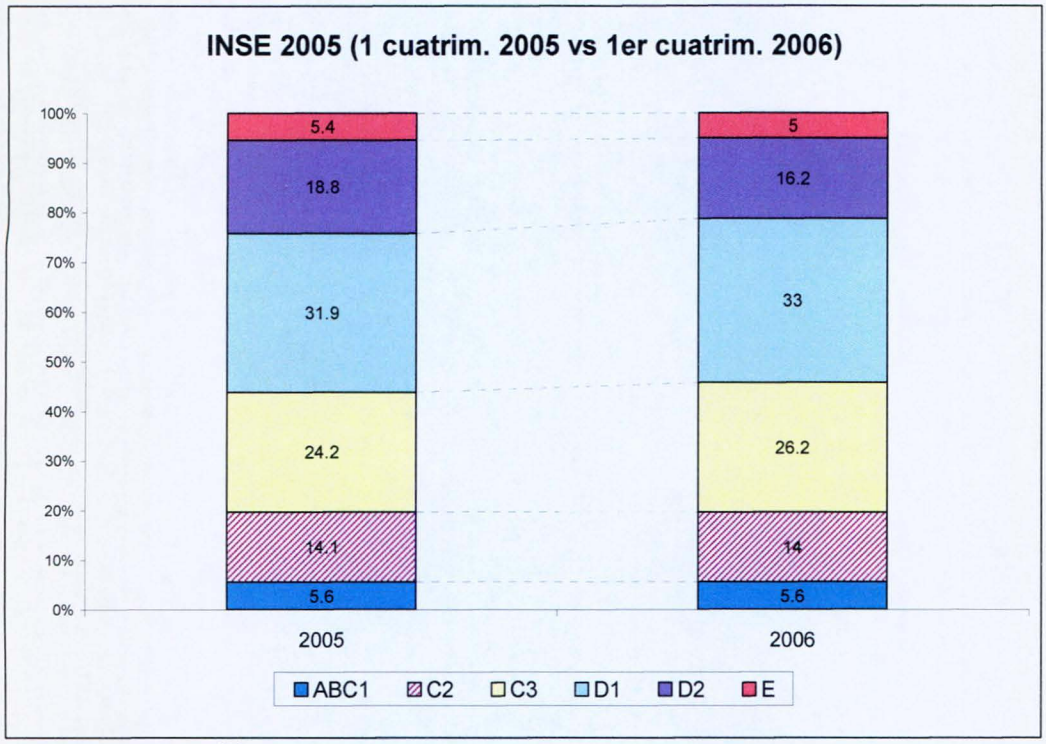
La amistad: Surge una segmentación actitudinal de dos aspectos, por un lado hay quienes la ven como un espacio de contención donde son aliados emocionales en la crisis y se hace un esfuerzo por mantenerlos. Para otros existe un debilitamiento del encuentro social que ha dejado de ser un espacio de disfrute dado que se evita exponerse frente a la frustración.

La pareja: se potencia la crisis por el cambio de roles. En el esfuerzo de las mujeres por mantener el ánimo de los hombres hacen propias actitudes características de la función materna asumiendo actitudes de contención que se acercan a la función materna lo cual causa cierto desgaste en lo cotidiano. Por su parte el hombre siente que puede verse debilitado en su función masculina. Asimismo la preocupación por la crisis y la propia debilita el deseo. Existe una necesidad de búsqueda de una nueva posición masculina ante el desdibujamiento del imaginario de "macho".

b) Ejemplo de aplicación del Índice de Nivel Socioeconómico 2006

Como se observa en el gráfico a continuación, extraído del INSE 2006, cuando se aplica el algoritmo a la muestra de la EPH correspondiente al primer cuatrimestre del 2006 y se comparan a los resultados con los obtenidos para el primer cuatrimestre del 2005 se observa una disminución del nivel D2 (del 18,9% pasa al 16,2%) y se incrementan los niveles D1 en 1,1% y el C3 en 2%.

[317] Ipsos (2002), op citada.



Fuente INSE 2006[318]

c) Artículo periodístico extraído del diario Clarín, publicado el 24 de julio de 2005
http://www.clarin.com/suplementos/economico/2005/07/24/n-00311.htm

"Cuando las marcas hacen terapia de grupo"
Si, como les gusta decir a los creativos, una marca se convierte en tal cuando construye un vínculo emocional sólido con los consumidores, entonces el universo marcario argentino de la poscrisis está para una terapia de grupo urgente.

"Hablamos de un verdadero terremoto", explica Victor Fantauzzo, director de marketing y planeamiento estratégico de la agencia de publicidad Young & Rubicam (Y&R) de Argentina. "Desde el 2001 no se devaluó sólo la moneda y el poder de compra; las marcas sufrieron una tremenda erosión en su relación con la gente".

Fantauzzo se pasó los últimos meses sumergido en un mar de (literalmente) millones de datos recogidos en el Brand Asset Valuator (BAV), el mayor estudio de marcas que se realiza en el mundo, con 360.000 personas encuestadas y una revisión de casi 20.000 marcas. Para el caso argentino, el BAV incluyó más de 1.600 entrevistas en profundidad en las que se preguntó sobre 50 atributos de 1.000 marcas que operan en el mercado local.

La lista incluye no sólo los elementos tradicionales de estos tipos de investigaciones, sino que también mide, con los mismos instrumentos, conceptos como la "Argentina" y otros países, celebrities y hasta religiones.

[318] Asociación Argentina de Marketing

En el mundo, Y&R lleva gastados más de 100 millones de dólares en el BAV, que se hace desde hace diez años con la misma metodología, lo cual permite hacer comparaciones últiles entre países y entre distintos momentos. La onda anterior de la encuesta en la Argentina se realizó en el año 2000. Cinco años de distancia que, para la historia económica argentina reciente, parecen un siglo.

Clarín accedió, en exclusiva, a los datos frescos del BAV 2005, y a su comparación con los de la época previa a la devaluación. Lo que siguen son las 10 conclusiones principales y generales de este juego de las diferencias, que sirve para ilustrar cómo se compone el nuevo mapa de las marcas en la Argentina.

1. Vitalidad y estatura
Los atributos medidos para cada marca se integran finalmente en cuatro pilares fundamentales: familiaridad (qué tan conocida intimamente es la marca); estima (cómo está considerada); relevancia (qué tan apropiada es para una persona) y diferenciación (si es percibida como distinta). Combinadas, la diferenciación y la relevancia hacen a la vitalidad (o fuerza) de una marca. Por el otro lado, tanto la estima como la familiaridad conforman la estatura. El estudio para la Argentina permitió determinar que hubo una baja tanto en la vitalidad como en la estatura para el promedio de marcas entre el 2000 y el 2005.

2. La misma bolsa
La diferenciación, tal vez el más importante de los cuatro pilares principales del BAV, fue el que más sufrió. El estudio permitió detectar una disminución muy importante en este aspecto en los últimos cinco años. "La crisis barrió con buena parte de las diferencias que había entre primeras, segundas y terceras marcas", dice el especialista en marketing Alberto Wilensky, "mucha gente aprendió que comprar una segunda marca no era tan grave, y hoy lo sigue haciendo, a pesar de la recuperación económica". La falta de diferenciación también se potenció porque muchas empresas apelaron a las mismas estrategias, lo cual terminó comoditizando productos. "A uno se le ocurrió hacer una fiesta de música electrónica y a los dos meses había 20 eventos similares de este tipo", ejemplifica Verónica Marín Fraga, directora de planeamiento de marcas de Y&R.

3. Mundo pequeño
El universo de las marcas fuertes en la Argentina es más chico en el 2005 que en el 2000. Cinco años atrás, había 250 marcas que tenían un puntaje superior al 80% en los cuatro pilares principales analizados. En el 2005, se "cayeron" de este club selecto 50 marcas.

4. Imaginario acotado
También son menos los valores que los encuestados relacionan con cada marca que se les presenta. "Se ha resentido considerablemente el imaginario de los argentinos con respecto a las marcas", dice Fantauzzo, "y esto limita las posibilidades discursivas en las campañas".

5. Implota mi corazón
Atributos como el dinamismo, la innovación y la inteligencia conforman un indicador de "energía" de las marcas. Tras la crisis, según los analistas de Y&R, se produjo una implosión de las marcas en este rubro, con una pérdida de energía notable. "Hoy vemos un escenario general menos enérgico, menos hot", sostienen en la agencia de publicidad.

6. Nuevos valores
Las cualidades que construyen diferenciación en una marca también son distintas, aunque las cuatro principales se mantienen: que el producto en cuestión sea único, distintivo, diferente y original. Atributos como que la marca tenga estilo, charme o que sea atrevida resultan menos importantes hoy que en el 2000. En cambio, ganaron fuerza como drivers de diferenciación la confianza y la

innovación. También ascendieron otros, como todo lo relacionado a la salud y a la vida natural, que tienen que ver con una tendencia global.

7. Correlación
Para la última onda en los Estados Unidos, se registró una altísima correlación entre el valor de la marca y la performance económica de la empresa. Esta vinculación está creciendo en el tiempo, lo cual hace suponer que el intangible marcario va ganando peso en el rendimiento final de una compañía. En la Argentina, como hay menos balances públicos de las empresas, este estudio no se realizó.

8. Categorías
El tsunami que azotó a las marcas en la Argentina prácticamente no dejó categoría en pie. En algunos rubros, como los bancos, las tarjetas de crédito o los supermercados, el efecto fue devastador. También se registró un retroceso brutal de las marcas de cigarrillos, por el ascenso de atributos ligados a la salud. Hubo, sin embargo, un par de excepciones. Las marcas de telecomunicación crecieron en estatura, principalmente por la altísima inversión publicitaria de las empresas de telefonía móvil. Pero el rubro estrella fue el de lácteos, que creció tanto en estatura como en vitalidad, a contramano de la tendencia general. ¿Por qué? "Probablemente fueron quienes mejor manejaron su estrategia de marketing y de precios, con reflejos rápidos", dicen en Y&R. También es cierto que los lácteos se llevaron de maravillas con el discurso publicitario más difundido en la poscrisis, que resaltaba los valores de la cotidianidad y del " estar cerca". "Es Psicología 1: los lácteos representan el amor maternal en el imaginario de la gente, no me sorprende que hayan ganado consideración en los momentos difíciles", cuenta Wilensky.

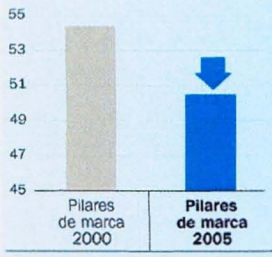
9. Argentinidad
En prácticamente todos los lugares donde se mide el BAV, se analiza al país como marca. En el último estudio para los Estados Unidos, por ejemplo, "USA" es, por lejos, la marca más fuerte y más vital, y este es un resultado común en la mayoría de los lugares. Aquí, la Argentina encabeza el ranking 2005 en lo que hace a fuerza o vitalidad, pero aparece recién en el puesto 14 en estatura: en esta variable está incluída la "estima". La "argentinidad" fue un valor que creció en la medición de este año con respecto a la de un lustro atrás: hay más empresas nacionales entre las primeras que antes.

10. Darwinismo
Dentro de la debacle general, hubo algunas marcas que subieron o que cayeron notablemente menos que el resto de sus competidoras. Sin que pretenda ser un ranking, la gente de Y&R resaltó los siguientes casos: Aerolíneas Argentinas (hay que recordar que en el 2000 atravesaba un mal momento), Arcor, Bayer, Canal 13, Citroen, Coca-Cola, Chevrolet, Jumbo, La Serenísima, Nextel, Nokia, Quilmes, Ser y Whirlpool. (NdR: Quilmes, Bayer y algunos productos de La Serenísima son clientes de Y&R). En la agencia consideran que estas marcas subsistieron en base a fortalezas identificadas por el darwinismo: identidad (mantuvieron su esencia, no se disfrazaron de otra cosa), adaptación (fueron flexibles para enfrentar los malos tiempos) y lucha: siguieron invirtiendo en el cuidado de su marca aún en contextos de riesgo e incertidumbre.

Un mundo de marcas...

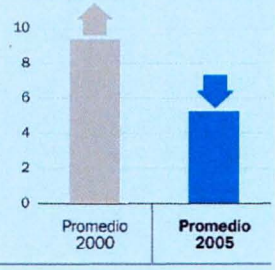
...MAS INDIFERENCIADO,

> Cifras en %



MENOS ENERGETICO, MENOS HOT

> Energy pct, en %



FUENTE YOUNG & RUBICAM

Ranking de fortaleza y vitalidad

Pos.	Marca 2005	Marca 2000
1	Argentina	Coca Cola
2	Coca Cola	Argentina
3	Havanna	Greenpeace
4	Mantecol	Ferrari
5	Fresita	La Serenísima
6	Bon o Bon	Quilmes
7	Cabsha	Gatorade
8	Merengadas	Unicef Argentina
9	Quilmes	Harley-Davidson
10	7 Up	Merengadas

FUENTE YOUNG & RUBICAM

Ranking de estatura de marca

Pos.	Marca 2005	Marca 2000
1	La Serenisima	Coca Cola
2	Quilmes	La Serenísima
3	Coca Cola	Bayaspirina
4	Bagley	Bayer
5	Terrabusi	Quilmes
6	Adidas	Terrabusi
7	Kodak	Adidas
8	Serenito	Kodak
9	Duracell	Bagley
10	Bayaspirina	Sancor

FUENTE YOUNG & RUBICAM

d. ***Entrevistas***

A continuación se presentan las entrevistas que se realizaron en el transcurso de la investigación.

1) Entrevista María Luz González Carman

- Consultora Externa Directorio de Kimberly – Clark Argentina.

- También se desempeñó como Directora de Ipsos Novaction Argentina, filial local de la firma de investigación de mercado y opinión pública con base en París.
- Previamente, la ejecutiva se desempeñaba como *Vice Chairman* de Unilever, donde ingresó en 1984. Entre 1998 y 2000 fue *Managing Director* del área Productos para el Cuidado del Hogar.

Fecha: *29-04-08*

En la crisis de 2001, ¿Cuáles fueron sus primeros efectos en nivel general de la empresa, y más específicamente en el área de marketing?
"La mayor parte de las empresas cortaron enseguida las actividades de soporte de la marca por que son una variable de ajuste. Lo otro que hicieron fue ajustar la estructura, por ejemplo, donde había gente para jubilar se la jubilaba.
Otra cosa que hicieron es retomar marcas que tenían, más económicas o relanzarlas. Hoy en los portafolios de las compañías de consumo masivo se las puede encontrar. Por ejemplo, "Aceite Patito" en Molinos. "Drive" en el caso de Unilever. "Kimbies" para Kimberly Clark. En el caso de la leche "La Armonía", segunda marca de la Serenísima, hoy no se la ve más en supermercados de la Capital Federal, aunque puede ser que todavía se venda en algunas zonas del interior

¿Cómo fue afectada la categoría del producto en particular?
Desde lo que se ve desde consumo masivo hubo un enorme crecimiento de lo que se llamaron las marcas económicas. En la mayor parte de las categorías superó ampliamente el 40 y el 50% de *share*, en detrimento de las primeras marcas. De todas formas no fue un efecto duradero, de hecho hoy en día si bien siguen existiendo, la gente que cayó, hoy retornó a las primeras marcas.
Claramente en consumo masivo hubo caída de consumos, caída de la frecuencia de consumos, de la cantidad consumida *per capita*; y migración hacia las marcas económicas, segundas marcas especialmente.

¿Recuerda cuáles fueron las primeras estrategias que se utilizaron para transitar la situación de incertidumbre que tenía lugar en el país?
Nadie quiso hacer bajar el precio porque había una expectativa inflacionaria muy grande. Se recordaba la hiperinflación de Alfonsín. Cuando hay una gran devaluación uno no sabe dónde van a terminar los costos. Lo menos que uno intenta hacer es ponerse más competitivo bajando precios. Los costos se dispararon y en realidad la gente empezó a subir los precios. Primero se defiende el margen conceptual aún más que el volumen. Se empieza a tratar de mantener el *out of pocket,* pero manteniendo los costos haciendo que el producto sea un poco más alcanzable para la gente. Se desarrollaron en aquel momento los *doyle pack* para mayonesa (que aún quedan).
Hubo categorías que sufrieron muchísimo, como suavizante para la ropa, porque era un producto que no era de primera necesidad. Hay otras categorías que sufrieron menos.

¿Hubo alguna práctica comercial utilizada tradicionalmente en momentos de crisis que no funcionara en esta oportunidad?
No, que recuerde. Hay que mirar mucho los costos. En buenas épocas se genera en la organización costos que no son esenciales a la actividad primaria, tales como capacitación, investigación de mercado, comunicación de la marca.

Desde el punto de vista de los equipos de gerencia fue habitual recurrir a gente que había pasado por situaciones de crisis, como, por ejemplo, directores de marketing.
El peso de marketing en crisis se reduce en forma drástica, y el peso pasa al equipo financiero. El hombre número uno es de finanzas. Marketing no lidera.
La estructura de finanzas no se ajusta como la de marketing. En el caso de marketing si se trata de una compañía multinacional a la gente talentosa se la expatria. Es una forma de retenerlo.
En realidad nadie se quería quedar en la Argentina en ese momento. Cuando se presentaba la oportunidad, la gente se iba.
En la crisis hay que intentar reducir los sueldos altos. Las compañías argentinas con buen nivel de *management* no tienen problemas de colocar su gente en subsidiarias, en especial de Latinoamérica. Se los retiene dentro de la organización.
Hoy no hay mercado para que vuelvan todos. Todos están siendo muy cuidadosos. La idea de que esto pueda volver a pasar no pasa en un par de años.

¿Cuáles fueron los aspectos del marketing considerados "clave" para la venta?
Revivir las marcas económicas que uno podía tener en su porfolio, relanzarlas.
Otra cosa para las marcas *premium* era dar el *affordability*, o sea, que sean accesibles para la gente. Una empresa podía tener una marca de mayonesa cara como "Hellmans", y otra más económica, como "Fanacoa". Esta última crecía en el *mix* pero con "Hellmans" lo que se hizo fue achicar y desarrollar nuevos *packs*. De esta forma se mantenía el imaginario de la marca en la cabeza de la gente.
Muchos de esos *packs* quedaron, por ejemplo, los *doyle packs*, y los sobres en la categoría mayonesa, estos últimos con muchísima importancia dentro de la categoría.
Volvieron a crecer los tamaños chicos, 400 gramos, 800 gramos. Pasaron los tamaños chicos a bolsa, no se vendían solamente en caja, para que se mantuviera el valor de la marca pero haciéndolos más accesible a la gente.
Ni bien se pudo las compañías que más valoran las marcas hicieron algún tipo de actividad sobre las mismas. Volvieron a comunicar las primeras marcas para sostener el valor de marca.
La otra cosa que pasó, y donde hubo un cambio importante es que volvió el comercio de barrio, cayó mucho el *ticket* promedio, la gente volvió a comprar como se compraba antes: una lata de tomates, un sobre de mayonesa chico ,para hacer una mayonesa de ave con lo que había sobrado del día anterior, más medio kilo de papa. Por este tipo de compra no iban a ir al supermercado.
Justo en ese momento fueron los chinos, los mercaditos de los coreanos, los que crecieron; se abrían por todos lados.
La gente dejaba de ir al *shopping* y al supermercado.

¿Qué tipo de recomendaciones fueron las promovidas por la casa matriz?
Ninguna, porque la casa matriz no tiene experiencia en este tipo de situaciones y en cambio, en la Argentina había gente *senior* de la compañía que había tenido experiencia.
No hubo recomendaciones, salvo suspender inversiones.

¿Qué elementos del producto eran considerados como "valor" por parte del consumidor?
En algunos casos tenía que ver con la marca. Por ejemplo, en el caso de "Coca Cola", las madres buscaban que los chicos tomaran menos, en ocasiones especiales, pero que tomaran cosas de buena calidad. Esto se daba en clases sociales bajas, más que en las altas, donde existía en el imaginario la idea de que otro tipo de bebidas colas pueden causar algún tipo de daño.
Las clases medias, altas o educadas bajaron a las marcas de supermercado mucho más fácil que otras clases porque para la gente de nivel socioeconómico alto la prioridad no está en el consumo de una marca u otra. Eso no me da valor. La prioridad está en mantener a sus hijos en el colegio privado, en pensar si se cambiaba de medicina prepaga, o si había que bajar de plan. Si eran socios de dos clubes y a uno iban seguido, y al otro no, pero el padre era socio se decidía si lo seguían

pagando, o no. En cambio, pasar de una marca a la otra como sería en el caso del consumo de leche comprando "La Armonía", como era de "La Serenísima", se pensaba que tan mala no debía ser.
La otra cosa de importancia era el valor de la marca y el tema del *affordability* tamaño chico, empaque alternativo, manteniendo la calidad de producto (se toca el *pack*, aunque sea más incómodo se sigue comprando el producto).

¿Cuál fue el *rol* que tuvo el marketing para sortear la crisis?
El *rol* número 1 lo llevó finanzas, pero marketing tuvo que actuar con gran velocidad para *agiornar*, adaptar los *mixes* al momento. Si marketing se queda dormido y sigue vendiendo "Hellmans" en tarro de kilo, va a vender menos que si se apura a lanzar el producto en un tarro de 500 gramos y en tres tamaños de sobre.
Lo que necesita marketing es velocidad, mucha flexibilidad y creatividad para hacer frente a la crisis. Creatividad, por ejemplo, en el sentido de en qué medio puedo comunicar la marca que sea más económico que salir a hacer TV. En el momento de la crisis hubo una crisis también de valores de la gente, y hubo una crisis de credibilidad en la gente, era el momento del "que se vayan todos". Los políticos no servían, pero tampoco servían una cantidad de instituciones que canalizaban la credibilidad. En algún caso, si se tenía un testimonial con figuras frívolas de la TV conocidas que perdían credibilidad, había que decidir seguir o no, con la campaña. Si se continuaba con esto, se perdía el contacto con el consumidor. Pasó muchas veces que los periodistas de radio tenían más credibilidad que la gente de la televisión, a la cual la gente la veía como metida en un sistema que vendía cualquier cosa.
No era el momento de hacer una campaña de responsabilidad social. El consumidor quería algo para él. El mimo tenía que ser para él. Todo se había ido al diablo. Si bien hubo mucha gente que se volcó a trabajar en comedores, una cosa es que la gente elija hacer este tipo de actividades, y otra, que la marca lo imponga. Por ejemplo, si se armaba una campaña para una marca como "Coca Cola", con una gran imagen de marca, en la cual para vender más se decía que por cada lata que se vendía se donaba 10 centavos al Hospital de Niños, en una época de bonanza eso era una gran campaña. Pero en crisis no hubiera funcionado. La gente pensaba que ya había pagado sus impuestos, que había cumplido con sus obligaciones. Hoy eso ya pasó. En ese momento se quebró todo el sistema de valores, la gente dejó de creer. La gente pensaba que si iban a regalar 10 centavos que se lo regalasen a ella. Que no le subieran el precio, total a "Coca Cola" no le hacía nada regalar ella de su ganancia 10 centavos. Por más que alguien de la empresa le hubiese dicho que eso es más de 3 puntos de margen, el consumidor no lo hubiese justificado.
Marketing tiene que investigar para no cometer errores.

De aquella crisis, ¿existe alguna acción o estrategia cuyos efectos continúen al día de hoy?
Sí, si bien las primeras marcas se han recuperado ganando *share*, la mayor parte de los mercados cuenta con un segmento de marcas económicas. Sobre todo por lo que pasó con la estructura social del país. Tantos millones de hogares debajo de la línea de la pobreza dejaron una secuela grande.
La otra cosa que queda por parte de muchos "marketineros" es el miedo de volver a ofrecer a los mercados cosas sofisticadas a esa parte de la población que está abierta al mundo y pregunta ¿por qué no sea hacen productos mejores?. Hay gente que puede y gente que no puede comprarlos.
Los "marketineros" quieren continuar trabajando sobre las marcas económicas por si vuelve la crisis. La crisis de credibilidad continúa.
Se ha vuelto en ciertos sectores a altos niveles de consumo. En el "Wal Mart", el de Bancalari, donde están todos los *countries,* el *ticket* promedio está altísimo, igual que en los "Jumbo". Ahí hay lugar para trabajar, pero nadie se lo cree. En "Kimberley" hay unas marcas maravillosas que podrían trabajar trayendo de afuera. Pero no se podría recuperar la inversión.

A uno le queda temor para volver a incorporar gente o a traer talentos que se fueron. No lo puedo traer porque lo que está ganando no lo puedo pagar. Se erosiona la calidad de la gente, la calidad del *management*.

2) Entrevista José Ignacio Amodei

- Ingeniero Industrial.
- Actualmente desarrolla su carrera en Johnson & Johnson de Argentina SAIC donde ocupa el cargo de Gerente de BI (2008– actual). También se desempeñó como Gerente de Category Solutions (1999–2008) y Gerente de Investigación de Mercados (1997–1999).
- Parte de su trayectoria profesional la llevo a cabo en Nielsen como Gerente de Marketing (1995 – 1997), Director de Cuentas (1983 – 1995) y Ejecutivo de Cuentas (1978–1983).
- Además trabajó Propulsora Siderúgica y Swift Armour (1976–1977).

Actividad Docente: -Docente de Investigación de Mercados en el curso de MBA / Postgrado en Administración en la FCE (UBA). -Docente de Investigación de Mercados en el curso de MBA en Dirección en Marketing en la FCE Universidad del El Salvador. -Docente en Canales de Distribución en el Diploma en Marketing (Curso MBA / Postgrado) -Universidad de La República (República Oriental del Uruguay)

Fecha: 07-05-2008

En la crisis del 2001, ¿cuáles fueron sus primeros efectos en el nivel general de la empresa, y más específicamente, en el área de marketing?
El primer afectado por la crisis fue el consumidor final, porque los precios se dispararon, se amplió notablemente el nivel de desempleo.
Cuando la estructura social, medida de acuerdo con los niveles socioeconómicos se contrae (especialmente en el medio bajo), hace que cambien las pautas de compras y, en particular, la pautas de consumo.
Esas pautas de consumo se leen en diferentes niveles. En el nivel del *retail* hay un notable desarrollo de los canales tradicional y autoservicio. Quien va a comprar privilegia la cercanía, un gasto acotado, un gasto de categorías que no estaba demandando o requería en ese momento. A su vez, esto hace que la compra en particular se haga a partir de marcas de bajo precio, en definitiva, el *out of pocket* se reduce desde dos perspectivas: ya sea porque se compra menos cantidad, o bien porque se compran marcas –de alguna manera– más económicas.
Esas marcas se desarrollan en ese momento. Ya veníamos con las marcas propias o privadas, pero a esto se le suman otras marcas y lo que podemos llamar segundas marcas, que son lanzadas por empresas líderes, pero justamente como freno al desarrollo de las otras marcas. La segunda marca es una instancia de alguna manera intermedia entre la marca líder (que no es marca *Premium*). Marca líder es una marca reconocida, marca con *equity*. Aparecen las otras marcas.
Es decir, que tenemos dos lecturas. Una, en el nivel de los canales de distribución; otra, en el nivel de la aparición de segundas marcas lanzadas por empresas líderes y el progreso, en aquel momento, de un conjunto de otras marcas desarrolladas por otras empresas. Básicamente, esa es la constitución, privilegiando notablemente los precios relativos y las acciones promocionales.

¿Cómo fue afectada la categoría del producto o servicio en particular?
No se deja de consumir. Lo primero que se hace, depende de la categoría del producto. En protección femenina, el producto es de uso frecuente e impostergable. Por lo tanto, no se puede reducir la frecuencia de uso, simplemente lo que se hace, si la situación salarial no lo permite, es disminuir la compra de cantidad o la marca. Tiene otro correlato en otras categorías más sofisticadas

o más elaboradas en donde se tiende a disminuir fuertemente el consumo. Se privilegia todo aquello que es básico.

¿Recuerda cuáles fueron las primeras estrategias que se utilizaron para transitar la situación de incertidumbre que tenía lugar en el país?
Una de las primeras estrategias fue la de elaborar proyectos vinculados con la distribución. Es decir, *estar mucho* más cerca al canal tradicional que estaba compuesto por los negocios tradicionales y el autoservicio. En el epicentro, mediados de 2002 (julio-agosto), como efecto cascada la crisis llegó a todo el mundo.
La solución PBI tenía un ratio cercano a 9 puntos. El consumo representa dos tercios del PBI; por lo tanto, si el PBI crece a un ritmo del 9%, los ratios de consumo también crecen fuertemente. En el primer cuatrimestre de ese año, Nielsen dice que para 85 categorías de producto la tasa de crecimiento en unidades (litro, kilogramo) 2008 *vs.* 2007 es del 12%, pero como consecuencia de la tasa del aumento de los precios del 21%. La combinación de estos dos factores en facturación se transforma en 36%. Se salió, por suerte, de esa crisis.

Las empresas reaccionaron lanzando segundas marcas de diferente manera. Johnson & Johnson lanzó "Siempre Libre Especial", en el caso de Allways fue "Allways básica", y ahora Days sacó "Esencial". Pero en un primer momento la segunda marca de Days fue "Lina". Son dos estrategias: una es ponerle un apellido a tu marca reconocida, y la otra, ponerle un nombre diferente.
Las estrategias tienen pros y contras. El pro que tiene la primera opción es que rápidamente se reconoce la marca, es una suerte de ventaja que se da al consumidor por adquirir una marca de precio más bajo. La otra es directamente diferencial. En el primero de los casos una amenaza es la "canibalización" respecto a la marca líder, porque la empresa ofrece una marca de menor *out of pocket* que antes no tenía. La otra no, marca una diferenciación, pero el problema está en la dificultad en reconocer quién la hace porque se instala con un nombre que difícilmente permita reconocer quien la produce.
Johnson & Johnson tenía "Serena" como segunda marca. Pero en el nivel global se dijo que Johnson & Johnson vende "Siempre Libre", entonces, había que darle al consumidor, que tiene una restricción en su presupuesto, la posibilidad de continuar comprando la marca. "Siempre Libre Especial" es un producto que de alguna manera tiene algunas variantes, si bien mantiene la calidad, hay algunos aspectos de diseño distintos con respecto al original.

¿Hubo alguna práctica comercial utilizada tradicionalmente en momentos de crisis que no funcionara en esta oportunidad?
En época de crisis, se posterga lo que se refiere al desarrollo de marcas más sofisticadas.
Se amplió la política promocional; esto se debe a que un amplio porcentaje de decisión de compra se toma en el punto de venta. A partir de ahí se comenzó a estudiar más en profundidad todo lo que es el comportamiento de compra en el momento de la verdad, que es el acto de compra.

¿Cuáles fueron los aspectos del marketing considerados "clave" para la venta?
Johnson & Johnson instaló la política comercial nueva en 2005 y es clave porque permitió regular inversiones, la relación de precios entre canales. Cuando uno no tiene esa relación, todo parece factible, permitido, lo único que uno termina produciendo es una guerra de precios.
En época de crisis no funciona, pero sí se da la guerra de precios. Cuando uno tiene un mercado que quiere comprar a un precio más económico, la propuesta que vale para un *retailer* es ofrecer el producto cada vez un precio más económico. Sucede una guerra de precios a partir de los cuales uno será más económico que otro, y se produce una fuerte contracción en la rentabilidad. Como un negocio no puede vivir sin rentabilidad, es pedida al proveedor. Se genera un círculo vicioso en el cual no hay una solución *win-win*, sino todo lo contrario.

Hoy en día, donde el nivel de demanda es muy positivo, no hay guerra de precios, porque en algunos casos hay faltante de mercadería. Entonces por qué voy a tocar la variable precio. Si no toco la variable precio puedo mantener la rentabilidad. Una política comercial permite evitar una guerra de precios no buscada, pero sí se puede operar mejor, se puede ser más equitativo. Porque en una guerra de precios el más grande se come al más chico simplemente porque tiene más espaldas.
La política comercial anterior era más híbrida. La nueva política toma en cuenta la política de relación de precios en el nivel final del consumidor, la política de márgenes de los distintos eslabones de la cadena de distribución, y el nivel rentabilidad de la empresa a partir del nivel de inversión que pueda hacer en cada canal. La política comercial segmentó a los clientes. Hay una suerte de "clusterización", diferenciación que privilegia, de forma tal de reunir los segmentos más homogéneos posibles dentro de cada *cluster*.
Hay muchas formas de dar valor. En la época de crisis, prácticamente uno de los valores centrales pasaba por el precio, por el descuento. El valor es la distancia entre lo que obtengo por lo que me das. Un descuento aumenta el valor porque se compra el mismo valor a menor precio. La negociación se agotaba en el precio y, de esa manera, se reducía la generación de valor dado que se está acotando a una variable.
Cuando se fue saliendo de la crisis el valor se fue dando de distintas maneras.
Como compañía se apuntó a que todo nivel de inversión fuera visible al consumidor. La política de inversión que hace *trade* se la saca a publicidad. Si la publicidad es para generar, armar *equity* de la marca en la mente del consumidor, este dinero se debe utilizar para que el consumidor encuentre más fácil el producto. Se trabajó el punto de venta, la señalización, premiando al consumidor. La distribución son puentes, son socios estratégicos para llegar al consumidor.

¿Qué tipo de recomendaciones fueron promovidas por la casa matriz?
Esencialmente sostener niveles de rentabilidad, mantener participaciones de mercado, innovar con segundas marcas y lanzar proyectos de distribución que permitieran aprovechar las tendencias de desarrollos que tenían esos canales, esencialmente, autoservicio y farmacia.

¿Qué elementos del producto era considerados como "valor" por parte del consumidor?
Fundamentalmente, las presentaciones reducidas del *count* de 12 a 8, porque se permite un menor *out of pocket*; netamente una reducción de precios líquida, una reducción de precio vía acciones promocionales, el lanzamiento de segundas marcas. Todas ellas apuntaban a dar más valor al consumidor en la crisis que estaba atravesando.
Todo lo que implica reducir precios, generar acciones promocionales si los costos se mantienen, atentan contra la rentabilidad. Hay que sortear la crisis.

¿Cuál fue el *rol* que tuvo marketing para sortear la crisis?
Marketing cumple un *rol* decisivo. Es el que, de alguna manera, primero habilita la reducción de *count* y segundo, el lanzamiento de segundas marcas. Junto con *trade marketing* es el que genera acciones promocionales. A cada canal le corresponde un determinado porfolio de producto. *Trade* trabajó con marketing para alinear ese surtido a cada tipo de canal.

De aquella crisis, ¿existe alguna acción o estrategia cuyos efectos continúen al día de hoy?
En primer lugar, el lanzamiento de segundas marcas se sostuvo a través del tiempo. Y en segundo, el proyecto de distribución en el comerciante minorista, droguerías y farmacias. En época de bonanza estos proyectos permiten capitalizar oportunidades. Si se da un enfriamiento de la economía sirve para operar mejor en esas tendencias. Conviene hacer los proyectos en época de bonanza, porque hay espacio para ajustarlos. En época de crisis la posibilidad de cometer errores es mayor.

¿Qué hicieron con los recursos humanos de marketing?

En recursos humanos se privilegió la estabilidad. No hubo contracción en cuanto a integrantes. Luego de la crisis se originaron puestos de trabajo ocupados por pasantes.

¿Existe algún aspecto de la crisis que considere relevante y no se haya abordado hasta el momento?
Hemos tocado las variables de promoción, precio. Pero falta innovación (que de alguna manera se tocó con el lanzamiento de las presentaciones) y lo ligado con la comunicación propiamente dicha. La empresa mantuvo la comunicación para promover nuevas presentaciones, para diferenciar los nuevos productos. Se trabajó para evitar la "canibalización" entre productos. Se desarrolló material *pop*, presentaciones.
Para poder hacer comunicaciones se trabajó con una estrategia monocanal. Se contrajo a un canal y se hizo un acuerdo importante.
En ese momento se reducían los canales y la participación de mercado también se reducía. Pero siempre se pensaba en los planes. El lanzamiento de una marca no se hace de un día para otro. Se hicieron estudios, se ajustó la marca, el producto, el precio, manteniendo los objetivos de rentabilidad y el volumen.
En aquel momento, si bien ya estaba en el mercado hubo un gran crecimiento de las marcas propias o privadas. La marca propia "Carrefour" es Carrefour. La marca privada es una marca fantasía que se despega del nombre propio, pero hay que comunicarla mucho más para poder identificarla con la empresa que la fabrica (Laguna-Coto, Bell-Disco). Cualquier problema que suceda con la compañía empaña al producto.
Uno de los temas centrales de marketing eran las marcas. En la medida que la marca líder tenga una relación de precio adecuada con la otra marca, las marcas son un notable reaseguro frente al público.

3- Entrevista a Hugo Ojeda

- Lic. en Sociología (Universidad del Salvador).
- Socio-Gerente de Recursos Humanos y Organización S.A.
- Especialista en Compensaciones, Performance, Coaching y Planeamiento Estratégico.
- Profesor Titular de Administración de Recursos Humanos y docente adjunto de Gestión del Cambio Cultural (Maestría de Dirección Estratégica de Recursos Humanos" en Posgrado UBA, FCE).

Fecha: 11-06-2008

¿Por qué razón hoy en día los profesionales de marketing evitan realizar acciones en un mercado en crecimiento por temor a que la crisis regrese si los indicadores de crecimiento son altamente positivos?
La crisis fue una experiencia que dejó una marca importante en el imaginario colectivo que llevó a diversas posiciones. Una es la falta de confianza en las instituciones, lo cual presupone una falta de confianza en el sistema. La falta de confianza en el sistema va a llevar a disminuir las opciones de inversión. Esto va a afectar de una manera diferente dependiendo la capa de la población a la que nos referimos. Los niveles más bajos recientemente "bancarizados" van a restringir su forma de ahorro. La gente no va a confiar en el sistema bancario. En los niveles medios y altos también va a existir una restricción en cuestiones bancarias. Ya pensando en poblaciones más profesionales emprendedores, va a haber una restricción en la contratación de personal. En los niveles profesionales no emprendedores también va a presuponer una restricción en lo que le asigna al país como lugar de oportunidad de crecimiento.
En el período 2002-2003, con el crecimiento sostenido en el gobierno de Duhalde, se afianza el proceso de crecimiento, y cuando lo toma Kirchner ya estaba afianzado. Esto pudo haber cambiado el humor para pensar que hay oportunidades de inversión, crecimiento. Sin embargo, ese grado de

confianza en considerarse un país de oportunidades, sin duda va a tener un *delay* con lo que tiene que ver con el exterior. En términos de oportunidades de inversión y en una cuestión asociada a sus propios intereses las casas matrices van a tener restricciones para volver a invertir en este país, porque este país ha dado clara señales de no ser confiable. No solamente por el tema de la expropiación de los depósitos, sino también por la negociación de la deuda externa principios de *2003* y en 2004 dieron un mensaje de no estímulo a la inversión. Esto sigue estando presente; de hecho la Argentina es el país de Latinoamérica que recibe menos inversiones del exterior, comparando con otros países como, por ejemplo, Perú.
Hay una causa que tiene que ver con la falta de credibilidad en las instituciones que han atacado la credibilidad de este país; por lo tanto, la falta de confianza afecta las oportunidades. Esto, por carácter transitivo, afecta las oportunidades de crecimiento de la gente. Entre 2002 y la actualidad, la búsqueda de los profesionales de oportunidades de carrera fuera del país ha crecido fuertemente. Los profesionales de alto potencial van a estar mirando el mundo como una oportunidad importante. El futuro está más afuera que aquí adentro.

¿Qué sucede con los expatriados extranjeros en el país?
Ha habido una oleada de expatriados en la década de 1990. El tipo de cambio hacía que las compañías locales pudiesen absorber el costo de los expatriados. Con la devaluación los costos de los expatriados fueron imposibles de absorber para las compañias locales. Hoy día cuesta 3 ó 4 veces más tener un expatriado que 10 años atrás. Es más factible tener personal local. Los expatriados solicitan no solo mantener el nivel de ingreso que ganaban en su país de origen (que triplica los costos de personal) si no hay cuestiones impositivas que representan costos adicionales al salario. A eso hay que agregar las prácticas actuales de "*housing, schooling*", casa segura, más los costos de mantener un nivel de automóvil en relación con el estatus. Es importante el nivel de estatus. Estamos hablando de niveles *senior*, no de expatriados que están haciendo carrera.
Hay varios tipos de expatriados. El nivel de *Managing Director, Country Manager* es distinto al del joven profesional que ha hecho un recorrido por diversas subsidiarias. En el primer caso el tema del estatus y el poder es muy importante: se ve misionero que va a la misión, y por eso quiere ser tratado como tal.

¿En qué situación se encuentran los expatriados argentinos en el exterior?
El expatriado argentino puede estar operando la nostalgia familiar, barrial cultural. El argentino ha mostrado tener un altísimo grado de socialización.
En especial en los casos de crisis se han ido con la sensación de que este país los expulsa. Rápidamente se han familiarizado con la cultura a la que van. En muchos casos con muchas reticencias para volver. Habría que ver si hay algún estudio sobre los repatriados. En general mucha gente ha retornado, pero no en la misma cantidad en que se han ido. Hay algunos casos referenciales de grandes personalidades, como investigadores, que han decidido volver estimulados por contratos del Estado.
La presencia de los expatriados argentinos en el exterior es la lucha por la socialización. Desde lo profesional la Argentina tiene todos los elementos para que esto ocurra. Parte de la carrera profesional supone ir a vivir a otro país. Tienen que pagar derecho de piso, incluso en etapas muy iniciales con trabajos no muy bien remunerados. Siempre que haya una percepción de crecimiento profesional va a ser mejor visto que la experiencia local.
En términos de poder no van a estar mejores que acá pero siempre que haya la percepción de un crecimiento profesional va a ser mejor visto que la experiencia local.

Durante la crisis y la poscrisis ¿se modificaron las estructuras de las áreas de marketing?
Con respecto a la década de la década de 1990, las áreas de marketing en las primeras épocas poscrisis sufrieron una profunda transformación por el hecho de que no manejaban presupuesto. Las posibilidades de inversión en *media planning*, publicidad, el *brand building*, estaba muy restringido

porque las compañías estaban saliendo de las crisis. En muchos casos el marketing se transformó en *trade marketing* y en pensar la gestión con un sentido bastante táctico. Acercarse lo más posible al punto de venta. A partir de allí hubo una gran atracción para entender la lógica de los clientes, la experiencia del *trade marketing* ayudó mucho a esto. El volver a pensar en términos de publicidad, la *media planning* fue una experiencia de los últimos años y no fue cuando recién se salió de la crisis. *Esto afectó* a la agencias de publicidad, que tuvieron que modificar los servicios ofrecidos a las compañías, que pasaron de ser compañías que prácticamente administraban los presupuestos de las compañías, a asesores de las empresas clientes sobre cómo construir un mayor conocimiento de la marca con bajo presupuesto. Y las áreas de marketing, convertidas en cabeceras de playa entre las agencias de publicidad y las compañías.
Muchos profesionales de la época de la década de 1990 han salido de sus *roles* locales; muchos de ellos en las multinacionales han asumido *roles* regionales. Muchas compañías que identificaron altos potenciales en el equipo de marketing no los han perdido en el momento de crisis.

¿Cuáles son los cambios que observa tanto en el nivel de las prácticas actuales de los departamentos de recursos humanos como de los profesionales que contratan?
Hay algunas compañías con unas prácticas interesantes con respecto a la década de 1990. Visualizo en algunos de mis clientes, compañías de consumo masivo locales, de aquí a unos años atrás, *profesionales* nuevos con menos experiencia pero mayor talento. Algunas empresas multinacionales que están tratando de buscar profesionales para desarrollar su capacidad de idiomas internamente y ampliar el rango de profesionales para buscar. Los nuevos profesionales pertenecen a la generación *ipod*, que son profesionales con bajo compromiso de carrera para con la compañía, y alto compromiso para con la suya. Existe una búsqueda de equilibrio laboral y personal desbalanceado hacia el lado de lo personal. Y un sentido de otorgamiento de autoridad y jerarquía distinto a lo que era en la década de 1990. La autoridad es más horizontal, más colectiva por un lado, pero por otro lado, también individualista. Hay una fuerte resistencia al manejo autoritario, jerarquizado, que podía haber en épocas anteriores.

El concepto de carrera se rompió. Hay una ruptura del contrato psicológico entre los empleados y los empleadores. El concepto de carrera pasó de ser de un patrimonio de la organización, a uno del individuo. Ahora el *ownership* de la carrera lo tiene el propio individuo que es quien decide cuándo entre y sale, y si va a tener o no, oportunidades en la organización. Él decide cuánta *chance* le asigna a la carrera en esa compañía. Cada vez hay menos *chances* de las compañías de manejar carreras porque las expectativas de trabajo a largo plazo visualizadas en la década de 1990 son relativas. A la vuelta de la esquina puede haber otro trabajo. Los niveles de rotación han crecido bastante poscrisis 2005 en adelante como consecuencia de mayor demanda de trabajo. Aun en compañías nacionales la incorporación de prácticas, que en su momento eran corporativamente de multinacionales, ampliaron el *scope* de profesionales para contratar entonces; ahora hay una mayor rotación. Hoy emerge como central en todas las compañías aun las nacionales, el tema de la retención.
Los desafíos de las compañías pasan por pensar en qué se basa la retención. La retención es una necesidad de hacer predecibles las cosas en las empresas. Altos niveles de retención en puestos críticos se torna complicado. La pregunta es cómo hacer para retener a la gente cuando no solamente está la variable económica. En los niveles profesionales lo económico no es el necesariamente el factor de retención más importante. Hay otros, como, por ejemplo, si se siente cómodo, si el proyecto le gusta, si está contento con su jefe. No se habla tanto de carrera sino de proyecto. Los proyectos son más *ad hoc*.

¿Cómo se modificó la capacitación durante y luego de la crisis?
La mayoría de los planes de capacitación se cortaron con la crisis, y ahora volvieron a aparecer (hace 3 ó 4 años) como un elemento.

4- Entrevista a Jorge Armando Stern

- Licenciado en Administración (UBA). Actualmente dirige un estudio de consultoría de negocios junto a su esposa y lidera el capítulo argentino de una ONG mundialmente conocida.
- Cadbury Stani SAIC (1988-2007). En 1988 se unió a Productos Stani como CEO, proyectando a la cía a un nivel de liderazgo en el mercado argentino con marcas como Beldent, Bazooka, Multimint, La Yapa. Lideró una importante expansión de la empresa en el exterior. En 1993 lideró las negociaciones por la venta de la Cía. a Cadbury y continuó como Vicepresidente primero y Presidente del Directorio después, lanzando Chocolates Cadbury en Argentina, Chile, Uruguay, exportando producto nacional. Lideró la adquisición de los activos y marca Mantecol obteniendo una posición de liderazgo en innovación y popularidad. En el 2003 participó en los equipos del programa de adquisición de Adams a nivel mundial, líder en varias categorías de golosinas. Pasó así a presidir los directorios de las cías de la Región Cono Sur integrándolas bajo CadburyStaniAdams. Se retiró de Cadbury a fin del 2007 habiendo liderado uno de los negocios de mayor crecimiento sostenido en ventas y en ganancias, con EBIDTA creciente y manteniendo uno de los índices más bajos de Gastos Fijos.
-Unilever (entonces Lever y Asoc) (1965-1988) Ocupó distintas funciones en Marketing. Fue asignado a Unilever Australia y a su regreso nombrado Director de Marketing Productos de Limpieza. Posteriormente fue miembro del Directorio de la Cía local y Director Gerente de la División Alimentos, pasando en 1982 a desempeñarse como Director de la División Productos de Tocador y Perfumería. Con la adquisición internacional de Pond´s, estuvo a cargo de la integración y posterior dirección del negocio combinado en Argentina.
- Premio al Mejor Hombre de Marketing de Argentina otorgado por la entonces F.A.M.A - Foro Argentino de Marketing Americano- (1986).

Fecha: 06-06-08

En la crisis del 2001, ¿cuáles fueron sus primeros efectos en el nivel general de la empresa, y más específicamente, en el área de marketing?

La crisis estalló en 2001, pero en realidad explotó en 2002. Lo que hubo del "corralito" a fines de 2001 tuvo que ver con el mundo financiero. Lo que veíamos durante el año 2001 y en años anteriores, era depresión más que recesión, porque había un aumento en el desempleo, una caída de precios, una caída de PBI. El aumento del gasto público no llegaba a compensar la contracción que estaba sufriendo el sector privado productivo.
Durante 2002, a partir del 6 de enero se introduce la primera devaluación oficial, del 40% del peso, la "pesificación" asimétrica y todo lo que siguió. Y terminó con una devaluación del 400%; el peso se cayó una cuarta parte, y rebotó y quedó en 3 a 1. Lo que se devalúa es el peso, no el dólar. Cuando el precio del dólar sube el valor del peso cae. Cuando el dólar baja el valor del peso crece. Cuando toda la economía se infla por inflación de los precios, y el dólar no se mueve el peso se está revalorizando. Son reglas de juego de economía política básica.
Lo que se pensaba con el equipo de trabajo era que la mejor manera de enfrentar una crisis es entrar en ella bien preparado. Esto es clave. En los países emergentes o cíclicos, como la Argentina, uno tiene que trabajar mucho más que en un país más "normal". Esto se debe a que en un país más normal puede desacelerarse o mantenerse la actividad económica, pero no va a ir al fondo del piso, ni al subsuelo. No va a aparecer una devaluación gigantesca o una inflación, y esas cosas tan violentas como ha ocurrido en Latinoamérica y en algún otro lado también, pero en la Argentina especialmente. En estos lugares y mercados hay que trabajar mucho más. Hay que mirar muchos más escenarios alternativos, y hay que mirarlos como un ejercicio para ver cómo impacta en mi empresa. Como la respuesta que uno puede tomar es prácticamente una y no se tiene tanta flexibilidad como la violencia de los cambios, se debe poder mirar las distintas hipótesis y tratar de tener una conducta que permita navegar en los distintos mares, ecuación no muy fácil. Como en todo proceso de decisión la construcción de las alternativas, de escenarios es un proceso creativo, por lo tanto, es ilimitado. Está en el equipo de gerencia poder desarrollar alternativas que sean como las

más factibles. Nosotros "modelizamos" tres alternativas. Modelizar es describir una posible realidad de manera esquematizada. Nunca una "modelización" refleja la realidad, por eso, es muy difícil que los modelos "predictivos" predigan toda la realidad.
Cuando uno miraba el país de 2001 uno veía la crisis que se avecinaba por la imposibilidad de generar fondos, superávits (que no los había), que fueran a pagar el servicio de la deuda externa. Y como cada vez se veía más difícil, el costo de colocar esa nueva deuda era cada vez más cara. Las tasas internas eran cada vez más caras. Y cuando uno no puede pagar los acreedores tampoco le renuevan el crédito.
La clave es que el 6 de enero se declaró una devaluación del 40%. Durante varios meses habíamos desarrollado tres opciones, y una era la que llamábamos "deterioro continuado" en la cual otra vez se caía un mercado ahí, y se caía este, más que el otro. La segunda alternativa la llamábamos "volver al futuro" y era básicamente volver a la década de 1970. Y la tercera alternativa era "caos y anarquía", que era una mezcla de las dos cosas.
Pensábamos que la primera y la tercera eran las más factibles. Se dio la segunda: la década de 1970. Cuando hoy hablan de los "setentistas" no me resulta extraño porque la solución que tuvieron en el nivel macro fue muy pobre.
El miércoles estuve participando en una mesa redonda en el Congreso Internacional de Ciencias Económicas de la UBA, y una de las cosas que se hablaba era hacia dónde tiene que ir el país para el Bicentenario. Siempre hay pensamientos que la Argentina tiene que ser un país exportador o un país industrializado. No creo apropiado ir detrás de la idea de países industrializados, si hoy los países industrializados son los menos desarrollados. Las fábricas se han ido a los países emergentes. No hay enormes fábricas en los países desarrollados. Hoy se está hablando de post-industrialismo. Y en la Argentina se sigue hablando de industrializar. Y además, ¿contra quién vamos a competir?: contra una fábrica en la India que el mercado doméstico tiene casi mil millones con salarios que no solo no tienen la protección social que tienen acá, sino que no tienen nada; o contra Vietnam, que es la próxima China. Algunos siguen diciendo que seamos el granero del mundo. El campo hoy necesita una tecnología impresionante, es lo que más se tecnificó en la Argentina, lo que se hizo más competitivo porque hay mucha inversión en tecnología y en equipamiento. Y es al que más están castigando.
Volviendo a 2001. El 2001 nos encontró bastante bien preparados. Sabíamos que vendiendo golosinas para nosotros la clave es la moneda. Es uno de los pocos mercados donde la compra es netamente por impulso. Típico argentino. Por ejemplo, en Polonia el chocolate no es una compra por impulso, se vende en supermercados. No hay negocitos a la calle por lo largo del invierno. Los quioscos están todos adentro. Se vende mucho chocolate porque es una fuente de energía. En Alemania, los países de Escandinavia, Inglaterra, EE. UU. y Canadá el chocolate tiene menos consumo estacional. Está más repartido durante todo el año.
Aquí es distinto, pero aquí el mercado de la golosina está dictado por la estructura de distribución, los quioscos están en 2^{m2} - 5^{m2}. Como uno compra generalmente las golosinas con el cambio chico, es muy importante la moneda o los billetes chicos para redondear la transacción y que la transacción se haga rápido.
Uno de los momentos de más éxito de "Beldent" fue cuando "Beldent" valía 50 centavos y la caja de "Marlboro", $1,50, con lo cual con un billete de $2 te daban uno y otro.
Se debe dirigir la acción comercial sobre la base de las monedas. De tanto en tanto, el Departamento de Marketing chequea en la página del Banco Central cuáles son las monedas, cuántas monedas de las producidas hay en *stock* en el Banco, y cuántas hay en circulación. Si lo que hay *stock* en el Banco es el 20% de lo que está en circulación, es una buena moneda. Cuando uno se encuentra, rara vez, una situación distinta, es una mala moneda. Nos pasó cuando salió la moneda de 25 centavos muchos años antes, que por mucho tiempo no era una buena moneda y del 70 al 80% estaba en el Banco Central. Cuando habíamos visto la moneda de 25, recordando el *quarter* estadounidense, pensamos "esto es un golazo". Todos los productos que lanzamos con estos precios fracasaron uno detrás de otro. En un precio de 1,25 hay una moneda de 1, dos de cincuenta, pero

acá se necesitaban 5 de 25 y la de 25 recién salía, y nadie la demandaba. Y hay más o menos circulación dependiendo de la demanda del público. Si hay una moneda muy popular es más fácil tener éxito con una golosina a esa moneda. Un producto de $1,25 era un problema porque no había monedas de 25. Había que juntar dos de 10 y una de 5, con la de 5 en desaparición. Cuando empezó a desaparecer la de 5 fue bueno para un "Bazooka", porque se le pedía al consumidor que comprara *dos porque* el quiosquero no tenía monedas de 5. Además, el quiosquero da como cambio, más de una vez, un par de caramelos, redondeando a una moneda que es la popular, la que circula más. Es muy importante la moneda.

Nosotros arrancamos y pensamos que podía pasar y consideramos que podía venir una devaluación. El cálculo que habíamos hecho era que la devaluación podría rondar el 40%. Al tener una devaluación del 40% quiere decir que se violan todas las monedas. Una vez violada la moneda, si la inflación después lleva a otra devaluación del 60% al 80% no importa, da lo mismo. Lo que tenemos que tener es la habilidad de poder manejar nuestros productos y nuestros precios. Y no es cuestión de aumentar los precios. Por ejemplo, para qué sirve que "Bazooka", que valía 5 centavos al público, lo llevemos a 7 centavos si no hay monedas. Entonces ahí pasan dos cosas: lo vendo a 5 centavos y pierdo margen, o a 10 centavos, y el margen se lo queda el comercio. La cadena comercial como le decían antaño "la cadena comercial parasitaria" se convierte en mucho más rentable entonces "embocarle" a la moneda era muy importante.

Cuando viene la devaluación, por ejemplo, los chocolatines que estaban en 50 centavos tuvieron que aumentar porque el chocolate viene de Brasil y otras partes de Latinoamérica. La Argentina no tiene cacao, entonces inmediatamente el dólar le pega, y le pega fuerte al chocolate. Con el dólar a 4 a 1 era imposible mantenerlo a 50 centavos, y hubo que llevarlo a 80. Con lo cual uno se queda en aquel momento con una moneda medio floja porque la gente tenía la mentalidad de la estabilidad.

Todo esto de la moneda funciona cuando hay mucha estabilidad. Cuando deja de haber estabilidad se viola todo. Pero cuando hay estabilidad lo de las monedas es algo estándar en todos lados del mundo. En todas nuestras exportaciones a terceros, por ejemplo, en EE.UU., nuestros clientes nos decían que necesitaban un caramelo masticable para 5 centavos o para 10 centavos, o para 2 centavos. Y ahí trabajo para atrás, cuál es el FOB (*Free On Board*), los impuestos del otro lado, cuánto quiero ganar, y cuál es el costo. Era un cálculo que cuando estaba muy aceitado todo, uno lo hacía con los ojos cerrados. Y en EE.UU. se puede vender a 42% de precio público. Si uno lo quería vender a Jordania, ahí era un 25% porque había una cadena muy grande en el medio.

Para la época de la crisis en 2001 nosotros éramos lo que se llama Cono Sur (Argentina, Uruguay, Paraguay y Chile) y exportábamos a los países limítrofes el 25%, pero a esos países no les afectó la devaluación del peso argentino. Pierde el valor peso, pero seguía exportando al mismo precio. Por ahí mejoraba el margen local porque tenía costos de alguna forma inferiores en dólares. Me quedaba más acá que la compañía comercial que estaba en Chile.

Sabíamos cómo se exportaba. En Uruguay hay que venderlo a tantos pesos uruguayos. No es el costo argentino, más los gastos de transporte (esto es la teoría) y luego llego a tantos pesos. ¿Llegaste a una moneda o no llegaste a una moneda?; o ¿se llega a un precio redondo o no se llega a un precio redondo?. En realidad se parte al revés. Se tiene una idea de cómo llegar de esta manera tradicional o estándar, pero se arranca de otra manera. Está para $5 o para $10 porque se mira el resto.

Los mercados de golosinas se comunican entre sí. Si tengo un chocolate a 50 centavos, no puedo tener un chicle "Bazooka" a 50, porque no me lo van a comprar, van a comprar chocolate. Si tengo un caramelo masticable de 10 centavos y un "Bazooka" a 10 centavos estoy "bastardizando" el chicle globo porque el chicle globo es un caramelo que en vez de ponerle grasa vegetal hidrogenada para hacerlo masticable blandito en vez de duro, se le pone la goma base que es lo que queda en la boca después de masticarlo un rato. Una vez que el consumidor se comió el azúcar, la glucosa, el excipiente y todo lo demás, le queda la goma base que es lo que hace el globo. Si le pongo suficiente cantidad de gramos goma base hago globo. Si le pongo menos, no hago un globo. Con "Beldent" no se hace globo. Se hace un globito porque tiene menos. El chicle globo es para hacer globo. En inglés

está más claro, el chicle globo es *bubble gum*. El otro es *chuime gum*, es para masticar, para tenerlo en la boca.
El chicle globo es, para un chico, como estar en la arena y hacer un castillo. ¿Cuál es la satisfacción más grande del chico? Algunos dicen construirlo, otros, destruirlo. Son las dos acciones. En el chicle es lo mismo, masticar hasta que se hace un globo, y la otra es que reviente. Y eso es el juego y eso se llama *Fun & Entertainment* y entender que vender golosinas es *Fun& Entertainment*.
Habíamos lanzado una variedad de "Halls" que no anduvo tan bien por el sabor que era *air*. No anduvo en casi ningún lugar del mundo. Era un sabor muy *light*. El producto venía con una tirita en el costado que si se rascaba, se olía el sabor. Se tenía una primera indicación de cómo era el sabor. En el testeo salió bárbaro. Era una buena idea comercial. Era la caja de fósforos. No se puede probar antes de comprar. Una vez que se compró ¿para qué olerlo si se puede comer? si la golosina era para comer. Pero la gente se fascinaba, era *Fun & Entertainment*. Tenía lo que se llama "valor de juego" (*play value*). La golosina no se necesita para vivir. La golosina tiene como dos grandes objetivos: uno es "la indulgencia", el indulgente es darse un gusto. Algunos dicen algo rico es algo dulce, pero puede ser salado también. La otra es "compartir", es la parte social.
Cuando los chocolates suben de 50 centavos. ¿Qué hace el equipo? El equipo decide que podemos hacer un "Mantecol" de 50 centavos. ¿Por qué? Porque la tecnología del empaque de "Mantecol" hace que sea muy fácil cortarlo de una u otra manera. Porque son cortadoras que cortan así o en el otro sentido. Se ajusta la cortadora, se baja el gramaje al punto que los costos den para poder llegar al precio de 50 centavos manteniendo un buen margen. Decidimos hacer negocios aprovechando esta crisis para sacarle ventajas con otras marcas. El "Mantecol" es muy indulgente. Se come "Mantecol" como una fuente de energía, pero está bien visto como algo rico.
Los mercados se contaminan unos con otros, por eso si no se acierta con el precio exacto, la moneda, etcétera, el otro mercado se achica. Y no tiene nada que ver con las tendencias de consumo mundial. Depende de la moneda.
Cuando hace dos años tuvimos que subir el precio del "Bazooka", de 5 a 10 centavos. La experiencia decía que este mercado iba a tener una gran caída. Teníamos que analizar qué competidor se iba a beneficiar. Estuvimos desde 1991 a 2005 a 5 centavos al público. Entonces con la inflación hay que moverlo al doble de precio, pero ¿necesitábamos llevarlo de 5 a 10? No. ¿El precio ex fábrica lo llevamos a 5, 6 ó 7?. Y teníamos de nuevo un buen margen, pero sabíamos que en el público se iba ir a 10 porque no hay moneda. No hay manera de hacerle pagar al chico 7 centavos y medio.
Entonces sabíamos que el chicle se iba ir a 10. Y el mercado colapsó en más del 40%, pero de inmediato otros mercados empezaron a notar el impacto. ¿Quiénes? Los masticables, los caramelos. El que tenía más *chances* de beneficiarse era una empresa como Arcor, que es un *master* en caramelería. Y de nuestra compañía el producto que podía beneficiarse era "Palitos de la selva" que es un masticable. Parte del volumen de "Bazooka" se va ir de acá y buscamos que por lo menos tengamos algo de rentabilidad con "Palitos de la selva".
El negocio es la clave del marketing. Todo marketing que no sea negocio no es marketing. Lo digo porque recibí en el año 1986 el premio por el mejor hombre de marketing en FAMA, que era un foro al que venía gente de muchos países de Latinoamérica, de Europa, y con la crisis de 1989 se fue. Estuvo en toda la década de 1980. Todos los años elegían a otro, y cuando me eligieron a mí era toda la época de control de precios. Cuando me eligieron me pidieron que dijera algo, y dije gracias, pero yo no hago marketing, hago negocios. Negocios que pivotan en expectativas, necesidades, o en cómo puedo sorprender al consumidor. Pero lo sorprendo para hacer negocio; no lo sorprendo para dejarlo contento y que me diga qué "piola" que es. Lo hago para generar una marca que sea sustentable en el tiempo. Es decir, que sea sustentable en el tiempo macroeconómicamente, se le dice tratar de tener alguna influencia oligopólica; que no se dependa tanto de la oferta y demanda como *comodity*. No hay nada de malo en eso, es parte del conocimiento, por eso está la ley de patentes y marcas.
De vuelta a la crisis. El 2001 fue todo pensar cómo reaccionaríamos si venía una devaluación, y con eso se volaban todos los precios. Entonces empezamos a pensar en un "Beldent" que tuviera seis

unidades. Y ahí la moneda se va a ir al diablo. Su precio a 50 centavos estaba muy aceitado durante más de 10 años. Se decidió fabricar un "Beldent" de 2 centavos. Se desarrollaron los cambios que había que hacer en los equipos para poder fabricarlo. Se utilizó tecnología bastante avanzada, máquinas alemanas en línea, pero en realidad no salió. Salió un "Beldent" de 4 unidades, que era chatito. Entonces un operario propuso que teníamos que ponerle puntitos para cortarlo. Decidimos venderlo de 4 o de 2; a 25 ó 50 centavos respectivamente. Nos dio una posibilidad de atacar monedas de menor valor cuando teníamos que salir de las monedas tradicionales.
Con respecto al chocolate sabíamos que lo que había que hacer era tratar de no volver a 50 centavos. Tener en cuenta que no sabíamos. Teníamos tamaños más grandes. La gente se iba a achicar porque iba a ir con las monedas que tenían en el bolsillo, iban a ser las mismas, pero el poder adquisitivo de la moneda habría caído.
"Mantecol" es el mejor ejemplo. Íbamos a generar un "Mantecol" de 50, aunque teníamos "Mantecol" para más precio .Para que no pegue mal en el consumidor, cuando vino la devaluación hicimos una promoción para lanzarlo, así el consumidor no sentía que le estaban robando. No le estaban robando. En realidad, era algo que podía pagar. Se evitaba la reacción negativa porque sentía que le estaban sacando algo por distintos lados.

¿Mantecol no tiene chocolate?
No. Luego le pusimos cobertura de chocolate. Y adentro del producto no se le pone chocolate, es cacao. El cacao es polvo. El chocolate es manteca de cacao, es la parte grasa. El cacao en polvo son los hidratos de carbono que tiene el fruto del cacao que se separa. La manteca de cacao es el verdadero chocolate. El cacao que se pone le da el color marrón. El chocolate a temperatura ambiente es siempre sólido. El chocolate líquido, no existe, es la glucosa que sale del maíz, que es líquida pero que es de color amarillento, a la que se pone colorante marrón. Tiene sabor a chocolate, pero no es chocolate.
El "Mantecol" marmolado tiene mucho más cacao que el "Mantecol" normal. Este puede no tenerlo. El mantecol es en realidad, técnicamente, un *jaliban*, que es una especialidad de Medio Oriente. (...)
En el caso de "Bazooka" hicimos otra cosa. Sacamos un "Bazooka" más chico, con menos gramos de glucosa, menos gramos de azúcar, menos goma base, con lo cual iba a hacer un globo más chico, con menos gramos de todo. La propuesta "más chico" al consumidor era de pobre, y a nadie le gusta admitir que es pobre. Entonces lo vendíamos como "poder concentrado", que fue el argumento comercial.
Mantuvimos esto hasta 2005, donde ahí había que ir a 10 centavos. La salida de fábrica tenía que aumentar de un 20 a 30%, pero no íbamos a ir al doble. Además, ya había los controles de precio. Lo que hicimos fue exactamente al revés. Lanzamos una nueva variedad, más grande, más goma base, más grande, lo cómico de un mayor tamaño.
Manteníamos la otra versión y la inversión estaba en el nuevo. Y con el tiempo se fue desactivando uno con el otro porque la demanda del otro se cayó inmediatamente. Al principio se cayó toda la demanda del primero, el cual seguía a 5 centavos, pero nadie lo quería. Todos querían el de 10, pero no lo pagaban. Era lo que decía, palitos, caramelos masticables comenzó a vender más. Llevó como un año. Se agotaron los *stocks* del viejo. La gente se acostumbró a que hubiera esto. La situación económica seguía mejorando. Ahora la demanda está vendiendo millonadas.
Pero, por ejemplo, cuando se tenía a 5 centavos con el 1 a 1, las ventas eran 300.000 cajas al mes. Con la devaluación y la necesidad de modificar precios y pasar de 5 a 10 centavos, en el fragor de la batalla, las ventas bajaron el volumen entre 125.000 y 150.000. Con el nuevo relanzado más chiquito, poder concentrado a 5, pasó en menos de un año a un millón de cajas. Entonces, como nos dijo un mayorista, lo que pasa es que ustedes la embocaron porque en esta nueva situación es como la perinola, poné todo, tomá todo. No hay nada en el medio, o se emboca, y es un gol enorme, o no se emboca. Parte del emboque en la golosina está en qué moneda se elige, cuánta circulación hay de la moneda, cuánta demanda hay por esa moneda.

Nosotros nos preparamos en 2001 para la crisis de 2003. Lo que fallamos es que no actuamos, no cambiamos las máquinas. Cuando empezó la crisis en el primer semestre estábamos un 40% debajo del volumen del año anterior. Lo que sí hicimos en la preparación fue, como la compañía era muy sana aumentamos con encajes, pues teníamos los *stocks* para ganarnos la diferencia de cambio que veíamos venir. Y si no pasaba la diferencia de cambio, íbamos a agotar el *stock* en un poco más de tiempo y pagar el costo del capital de trabajo extra. No se nos daba vuelta la vida.
Nos preparamos para vender cuando tuvimos precios ciertos; si no, no vendemos. Llega el 6 de enero, llega la devaluación nos preguntábamos entre nosotros por qué no teníamos los planes implementados. No teníamos las piezas de las máquinas para ajustar las líneas de "Beldent". Ahí nos pasó algo muy interesante. Fue en los primeros seis meses, cuando conseguimos hacer todas las modificaciones y rearmar todo el portafolio: envases más pequeños, pero que llegaran a la moneda correcta para que el consumidor pudiera pagarlo.
"Beldent" fue uno de los productos más castigados, junto con "Gillete", junto con "CIF".. Gente joven nos decía que no podía comprar "Beldent", que había pasado de 50 a 80 centavos por una devaluación del 400%. La mayor parte de los componentes de los chicles son importados (reemplazantes del azúcar es importado, la goma base, los excipientes, casi todo, parte de la tinta en los empaques). No íbamos a perder margen, lo íbamos a mantener lo más posible, pero vender regalando la mercadería, no, no había manera de hacer algo rentable.
Como teníamos los gastos fijos bastante controlados decidimos no hacer reestructuración ni despidos. Intentamos pasar un año en el cual la clave no era la ganancia esperada para el plan quinquenal; lo mejor que podía pasar era que midiéramos a la compañía por la *performance* en generación de *cash flow*, no íbamos a pedir dinero.
Proponemos esto. El CEO dijo que le resultaba muy difícil planear para el desastre de un país. Y teníamos un plan alternativo, pero en los números de la corporación, cuando un negocio pierde no hay ningún gobierno que te venga a ayudar.
Nosotros nos preparamos en varias dimensiones. Cuando vino este cambio, estábamos tranquilos. Habíamos pagado en el 1 a 1. Teníamos los productos que llegaban de las importaciones ya pagados. Adelantamos proveedores de modo tal que financieramente podríamos cumplir con lo que decíamos. Manejamos la compañía financieramente desde la caja. El "bonus" anual que fuera sobre el *cash flow*. Generar una ganancia que pagara el costo del capital invertido. Las ventas fueron un 40% abajo en el primer semestre y un 13% arriba, el segundo. Con buenos y razonables márgenes, en algunos casos, no eran los mismos márgenes. La clave es la cultura imperante. La cultura como condicionamiento de conducta, no de pensamiento. La conducta de la gente es que todos miran el *profit*, todos compran, el que no compra se siente solitario y se tiene que ir. Nos encontramos con una compañía multinacional que tenía un plan realista para el año que estábamos jugando. Cuando se piensa esto da mayor flexibilidad. Es haber trabajado más y transpirado más.
Se reformuló la mitad del portafolio que generaba el 50% de ganancia. Si no daba el margen no se consideraba. Así pudimos retomar la curva de crecimiento muy fuerte.
Entonces, ¿cómo fue afectada la categoría en particular?, en productos como el chocolate, la categoría se vio afectada entre un 25 y un 30% un año y 25%, al año siguiente. ¿Por qué los dos? Porque el fabricante se resiste a los cambios. Nosotros no nos resistimos, tratamos inmediatamente de reaccionar. A otros fabricantes como Kraft les llevó mucho más tiempo. No por que tuvieran la fábrica afuera, sino por que no tuvieron la flexibilidad.
En Unilever, el *chairman* de ese momento que era Mario Luis Castro, un tipo muy práctico, decidió que la empresa tenía que sacar "Skip" en bolsa y de "este" tamaño. Nestlé también empezó a sacar "Nesquick" en bolsa de distinto tamaño. Estaba Pablo Devoto, tipo muy hábil con una flexibilidad y una autoridad para decidir: acá se necesita esto. Esto es muy importante, especialmente en las multinacionales que suenan tan difusas.

¿Hubo alguna práctica utilizada tradicionalmente en momentos de crisis que no funcionara en esta oportunidad?

No, funcionaron todas porque las conocíamos todas. En el caso del control de precios, nosotros teníamos una cantidad de productos que siempre fueron declarados ante el Indec, cuando este valía, como parte de la canasta familiar. A esos productos no se le suben de precios pero tampoco se les invierte. En todo este proceso de control de precios lanzamos el nuevo Bazooka a 10 centavos y se nos cayó todo. Se mantuvo el viejo producto y se lanzó el nuevo. Son dos productos diferentes cada uno con un nivel de precios distinto.
El productor de galletitas de agua no puede hacer eso. Si llega a cambiar la fórmula, aunque sea muy poquito, esto se siente. La gente quiere la "Bagley", o la "Cerealita" pero quiere ese sabor. Además quiere ese tamaño, no otro tamaño. A lo sumo hay que decir: te doy otro paquete con menos "Cerealitas".
Yo sé que a lo alfajores no le bajaron de tamaño porque en los 50 gramos, o en los 80 de los triples, está parte del grado de satisfacción. ¿Qué hicieron los alfajoreros? En vez de cubrirlos con chocolate los pasaron a cubrir con aceite vegetal hidrogenado que es mucho más barato. Es como una margarina con sabor a chocolate.

¿Cuáles fueron los aspectos claves de marketing para la venta del producto?
La clave fue focalizar en la ganancia de la compañía y dar respuestas adecuadas a la nueva situación de monedas y de bolsillo del consumidor.
El "Beldent" de 2 x 2 , que se vendía de a 2 unidades, pero que se podía vender de a 4, valía 25 centavos; el otro valía 75, pero lo cobraban a 80. De golpe empezó a bajar y empezó a subir en el otro. Nadie entendía por qué. Era muy difícil verlo en las encuestas. Hay que poder entender lo que dicen. La encuesta es la "modelización" de la realidad, no es la realidad. Hay que vivir la realidad para poder entender. Hay que salir a la calle para poder entender. Vivir es salir a hablar con clientes, hablar con los vendedores, estar en contacto, hablar con los consumidores y no solamente con los parientes. Hay que estar en contacto con los consumidores.
Lo que encontramos es que a raíz de que apareció el "Beldent" de 25 centavos, la gente empezó a volver a "Beldent" o a comer chicle. Mucha gente dejó el chicle común y se pasó al chicle globo porque no podía pagar el otro. La razón que se mencionaba era que no llegaba a fin de mes.
Me acuerdo de una *brand manager*, una profesional de primera, que vino y me dijo mirá Jorge no llegan a fin de mes. Le dije que no podía ser, pasaban a pagar 80 centavos en vez de 50. Si comían dos por semana, entonces pasaban a gastar de 30 a 60 centavos más por semana. En un mes pagaban $2,40 más. Lo que decían no era la realidad de lo que pasaba. Eso es lo que decía la gente porque estaban tan impotentes.
Les dije que lo que había que encontrar era una solución distinta. "Skip" lo encontró, Unilever trajo bolsas. Y con el tiempo la demanda empezó a volver a los tamaños más grandes. Porque una vez que compro de dos unidades, vuelvo a comprar de dos, pero finalmente, si compro de seis, es lo mismo, y vuelvo a comprar de seis. Y el de seis volvió a subir. No solo volvió a subir el volumen de seis, el otro se fue cayendo hasta casi desaparecer, salvo en el interior que siguió teniendo alguna demanda, sino que aumentó consumo *per capita*, que va de la mano con el hecho de tener empaque más grande.

¿Qué hicieron para mantener la accesibilidad a la marca?
El mejor ejemplo fue "Coca Cola"; ellos estaban yendo a las botellas grandes de *pet*, que es lo más puro que hay en plástico, es como el vidrio. ¿Qué hizo Coca?, tiró todo por la borda y volvió al vidrio. Encontraron alguien que les abastecía la necesidad que tenían de un día para el otro. Reaccionaron enseguida y le dieron al consumidor una respuesta a la cosa más económica. Reciclan, reciclan y el vidrio de alguna manera es más barato que el plástico, aunque es menos práctico.
Pero en ese momento la gente volvió hasta usar pañales de tela. Me acuerdo la anécdota de un papá joven que dijo que la bombachita de goma había salido como algo nuevo. Pero claro, este muchacho no vivió la década de 1970 en la Argentina.

¿Cómo se movía el foco que ustedes ponían durante la crisis?
Se movía hacia el *cash flow* de la compañía .La cesación de pagos solo se salva con la caja. Otros dirán que financian el capital de trabajo con el crédito del banco, pero el día que lo cortan o lo suspenden por algo, si no se tiene caja, se está perdido.

¿Qué tipo de recomendaciones promovió la casa matriz?
Ninguna, nosotros las propusimos, no esperamos a tener respuesta. Al contrario, nosotros podíamos enseñarle al resto del mundo.

¿Qué elementos del producto o servicio era considerados como de valor por parte del consumidor?
La accesibilidad en precio. Alcanzo o no alcanzo. O llego o no llego. En realidad, es subjetivo u objetivo. Y en este caso, es muy subjetivo.
La anécdota de la encuesta en la cual una profesional de primera que no interpretaba el contenido de la encuesta que era muy fuerte. Si se está muy cerca se lee eso. A veces, en muchas de las respuestas de las encuestas se encuentran incongruencias. Hay que vivir la realidad. Es tener oficio. Hay muy poco oficio. No puedo entender, a pesar de que el nivel es alto. En golosinas estuve 19 años, pero no es mi vida. No soy un "golosinero" de toda mi vida.

¿Cuál fue el *rol* que tuvo el marketing para sortear la crisis?
Clave, pero este marketing, orientado a los negocios. Marketing que pivota en negocios con el consumidor y con la necesidad del consumidor. ¿Cuáles eran las necesidades del consumidor? Darle las posibilidades de que se dé un gusto con lo que pensaba que podía pagar y las monedas que tiene en el bolsillo.

¿Qué hicieron con los recursos humanos de marketing?
Los mantuvimos y seguimos .Y ahí sí, la casa matriz estuvo totalmente de acuerdo. Porque ya veníamos de la crisis del Tequila en 1995, donde tuve que hacer una reestructuración del 10% de la población. Y de ahí en más hice pequeñas reestructuraciones permanentes.

De aquella crisis, ¿existe alguna acción o estrategia cuyos efectos continúen al día de hoy?
Sí todo, porque se adapta la capacidad competitiva y luego se mejora satisfactoriamente. Hicimos crecer la marca realizando innovaciones comerciales.

5- Entrevista a Amalia Santiesteban
-Ingeniera Química. Desde 2002 se desempeña consultora empresarial en distintos temas de marketing, empresa y negocios siendo algunos de sus clientes Impsat, Ribeiro, La Nación, Carboclor.
-Unilever (1974-2001), compañía ejerció distintos cargos gerenciales finalizando su carrera como Vicepresidente Senior para el Desarrollo de Nuevos Negocios de la Región Latinoamérica. Entre 1990 y 2000 desempeñó cuatro roles gerenciales: Directora Gerente de la División Elida Pond´s (productos de higiene y tocador), Miembro del Directorio de Unilever de Argentina, Directora (y fundadora) del Centro de Innovación para Latinoamérica de la Categoría Productos Capilares, Directora del Centro de Innovación para Latinoamérica de la categoría productos desodorantes y responsable por Latinoamérica en el Internacional Deos Category Board. Previamente fue Directora de Marketing de Elida Gibbs y Gerente de Marketing de la división de Lever de Productos para Higiene y Cuidado del Hogar.
- Profesora de "Plan de Negocios y Dirección Estratégica" MBA FCE de la UBA.

Fecha: 6-6-08

En la crisis que estalló en 2001, ¿cuáles fueron los primeros efectos en el nivel de la empresa?

Las distintas crisis tienen distintas características; en esta última la gente estaba enojada porque no podía consumir marcas. Estaban enojada porque le habían metido la mano en el bolsillo. Se había disparado el nivel de inseguridad. Había empresas que cerraban. Como el país se volvía a aislar del *mundo* no había insumos. Se producía una caída de ventas. Había mucha incertidumbre para quienes todavía conservaban el trabajo, dado que no sabían si seguir consumiendo porque no sabían hasta cuándo iban a tener un trabajo.

Los comportamientos en las distintas crisis son un poco diferentes. Por ejemplo, en el año 1989, cuando fue la caída de Alfonsín, la inflación fue del 200%. Los sueldos se actualizaban todo el tiempo. Si bien las bandas de desocupados asaltaban los supermercados la gente no estaba tan temerosa de perder su trabajo. La gente gastaba lo que tenía cuando lo tenía, porque si no, luego iba a tener menos. La gente arrasaba con las góndolas de los supermercados. Si el producto que adquiría no le servía, luego lo canjeaba. Valía más la mercadería que el dinero.

Esto genera que los planes en la compañía haya que revisarlos todo el tiempo, o bien guardarlos. En una de las crisis que tuve en la compañía se decidió cancelar el lanzamiento de una actualización de una marca. Esto se debió a que en esta situación anárquica las ventas de las referencias de la marca no se iban a hacer de acuerdo con lo planeado. En la crisis lo nuevo y lo viejo no estaban en juego para el consumidor. Cuando la situación se aquietó la distorsión de costos era muy alta. Habría que haber aumentado un 20% el precio en términos reales para mantener el margen. Es necesario tener que revisar las decisiones de negocio, revaluarlas a la luz de lo que está pasando, y a la luz de perspectiva de futuro.

Todas las crisis pasan, pero el punto es cuánto duran y en qué situación queda la empresa. La variación que introduce la tasa de cambio dentro de los precios cambia las reglas de juego. Por ejemplo, conozco el caso de una metalúrgica que venía arriando las velas en los últimos años de la época de Menem porque estaba demasiado cara la producción en relación con lo que venía de afuera. Cuando vino la devaluación esta empresa pudo volver a competir, volvió a producir de nuevo para vender.

Lo que sí produce una crisis es que estimula a los gobiernos a tomar medidas que cambian las reglas de juego y esto lleva al *management* a revaluar todo bajo un escenario distinto. Una estrategia que funcionó muy bien fue la de modificar el tamaño para que el consumidor pudiera continuar consumiendo las marcas que le interesaban a un precio más bajo. Se desarrollaron envases más pequeños y más baratos con materiales distintos.
De un día para otro lo que era importado se triplicó. El consumidor tiene la tendencia natural a creer que cuando vienen las crisis las empresas le van a bajar la calidad del producto. Hay que darle certeza de que aunque haya cambiado el envase la calidad es la misma. Se trata de un tema de expectativas.

Todas las crisis pasan. Hay que trabajar con una visión de futuro.
Las compañías enfrentan crisis en economías estables, o no. Ya sea porque renunció una persona clave, porque se sobreendeudaron, porque salió un competidor nuevo, porque el competidor más importante bajó los precios porque quiere sacar a toda costa. Esas cosas pasan y hay que estar preparado.

Da ciertas ventajas estar preparado para las crisis. Hay gente que se paraliza. La gente que vivió otras crisis estaba preparada para afrontarla exitosamente.

Hay compañías que continuamente están monitoreando que tareas desempeñan sus recursos humanos. Y por eso no necesitan reducir la estructura de recursos humanos. A lo sumo, le dan oportunidades en el exterior.

¿Cómo actúa el marketing en la crisis?
*El mar*keting en época de crisis es distinto. Por ejemplo, en 1989 se buscaba que las compañías recibieran su mercadería en tiempo y forma. Levantaban pedidos pero no aseguraban entregas. Se le pedía al cliente el cheque contra la orden, y hasta se llegaron a devolver cheques.
En las crisis no se consigue dinero a costo razonable. En general el dinero te cuesta mucho y las empresas deben moverse con su propio capital. Se debe evitar que el capital se diluya.
Están las actitudes de los distintos grupos económicos. Cada consumidor arma su propia ecuación. Donde no le molesta bajar de categoría, lo hace. En la crisis de 1989 las mujeres de clase media baja hablaban que compraban un jabón de pan y lo cortaban como jabón de tocador. En la clase media decían que ya no podían ir de vacaciones. Pero en el caso de shampú no dejaban de comprar "Sedal" porque no querían dejar de usar algo que los gratificaba. Ya se habían sacrificado. En donde no les molesta bajar de categoría, lo hacen. Es el caso de la salsa de tomate, donde compran una marca más económica con más agua porque no se ve. Generalmente hay varios grupos de consumidores. En general, cada uno baja un poquito.

En primer lugar, lo clave es ver cuán profundo tocó la crisis. Hay que acercarse al consumidor para entenderlo. No es lo que dice, hay que interpretarlo. Tengo que entender lo que me quiere decir cuando, por ejemplo, me dice que no va a comprar un "Beldent" a 50 centavos porque no llega a fin de mes. Hay que acercarse, por ejemplo, con otro tamaño de envase. Hay que hacer el empaque más barato de alguna forma. Tengo que llegar al consumidor manteniendo el margen porque todo el negocio está montado sobre una estructura; si se reduce el margen, se está poniendo en riesgo la viabilidad del negocio.

En la última crisis hubo mercados que se redujeron de un 40% a un 60%. Si la empresa mantuvo su participación de mercado igualmente su volumen se redujo a la mitad. A lo largo de dos años empezó a recuperarse.

La gente recuerda que le quitaron la plata del banco. Cuando se genera un rumor que se puede volver a instalar un nuevo "corralito" la gente va corriendo a sacar la plata del banco. No se podía entender cómo no te devolvían lo que habías puesto en efectivo.

¿Cómo se fue moviendo el foco durante la crisis?
Lo primero que hay que atender es que la crisis no lleve "a la lona". Hay que sobrevivir. Hay que evitar hacer ofertas. Lo que conviene es amainar, no pelear por la participación porque es una ficción. No hay que comprar *market share*. Hay que ganarlo bien. No se corta todo indiscriminadamente.
En una crisis lo que uno sabe que lo que ocurre es que se queda sin dinero.
Pasa un tiempo antes de que uno pueda saber lo que le está pasando al consumidor por la cabeza. Hay que saber qué es lo que necesita el consumidor. Tengo que ir inmediatamente a saber lo que está pasando. Tengo que hacer que se quede conmigo y que los dos hagamos negocio. Y después viene la implementación de esos planes que tienen que ver con las marcas, y que están pensados en función de los consumidores, en función de retenerlos. Los planes tienen que estar bien armados para que la marca viva en el largo plazo.

¿Qué tipo de recomendaciones promovió la casa matriz?
En general la casa matriz delega el manejo de la crisis en mano de los locales, dado que son quienes más conocen la realidad.

¿Qué elementos del producto o servicio era considerados como "valor" por parte del consumidor?
Para mantener al cliente era importante generar cambios en los *mixes*, cambios en los precios, lanzar productos nuevos.
Cuando estaba en Unilever la empresa estaba un 90% alineada con la cartera de productos globales. El otro 10% permitía jugar con más cintura. Por ejemplo, la marca "Patrich", que es una marca local, en la crisis permite actuar con mayor flexibilidad, por ejemplo, con nuevos envases, aplicadores.

En lo que respecta al valor los más jóvenes compran por precio. Otro grupo compra por *performance*. En el mercado de shampú es importante tener una marca para cada segmento; de acuerdo con cómo esté el mercado el esfuerzo se va hacia una u otra.

Avón crece en la crisis. Por la inseguridad. Porque la gente considera que tiene un crédito (que no es tal, dado que se paga contra entrega de pedido).

¿Cómo actuaron respecto a los recursos humanos?
Cada manejo de recursos humanos es diferente. Es importante el *knowledge management*. En las crisis generalmente se requiere de gente que haya atravesado otras crisis. Se vuelve a llamar a gente que quedó dentro de la organización que pueda trasmitir la experiencia.

¿Cómo se actúa en la crisis en cuanto a la comunicación?
Las empresas deben tener entrenamiento en entender las percepciones del consumidor. Hay que entenderlo para ajustar la comunicación, los medios y el lenguaje. No hay que comunicar hasta que se sepa lo que se debe hacer.

¿Cómo afecta la crisis la distribución?
La crisis hace que la gente no frecuente determinados lugares de venta.
En esa época proliferaron los supermercados chinos por un tema de cercanía, porque no hay que ir en auto, porque se tenía un presupuesto más acotado para gastar.

¿Hay algún aspecto que considere relevante y no haya sido contemplado en la entrevista?
Hay que trabajar en prever la crisis. Hay que pensar el negocio en el largo plazo.
El método de fabricación de un shampú es mezclar cosas, para cualquier marca. La maximización de la ecuación propia de cada área va en detrimento del funcionamiento de la empresa. Hay que lograr el equilibrio entre los sectores.
Si mi gente fabrica la mantengo ocupada y conforme, tengo conforme al proveedor. El planeamiento, el diseño y el marketing tienen que estar muy integrados. Hay que balancear bien la situación, quizás produciendo las marcas más baratas.

Se debe tratar de calificar qué cosa afecta cada crisis. En la crisis se devalúa la moneda, y con ello se encarecen insumos importados. Se produce inestabilidad laboral. En este contexto se debe entender la cabeza del consumidor y las perspectivas reales económicas.

Hay que sentarse a pensar para aplicar un plan de contingencia y analizar los posibles escenarios de ocurrencia. Hay que desarrollar la experiencia en planes. Entender qué pasa en profundidad, presentar proyectos.

Por ejemplo, hoy se está frente a un escenario de falta de insumos, corte de energía, falta de mercado, reglamentaciones de sectores subsidiados.
En la crisis los gobiernos toman medidas y hay que ver cómo nos afectan.

6- Entrevista a Gabriel Domínguez y Vence

Títulos Académicos:
- Contador Público Nacional. UBA. Argentina.
- Especialización en Presupuestos del Sector Público. (Con distinción).Harvard University. EEUU.
- Magíster en Política Económica. Universidad de Palermo. Argentina.
- Doctorado en Ciencias de la Administración. Universidad de Belgrano. Argentina
- Carrera Docente. Universidad de Buenos Aires. Argentina.

Antecedentes Laborales:
- Director General de Defensa Civil de la Ciudad de Buenos Aires.
- Director General- Comisión de Administración y Función Pública.
- Asesor del Vicepresidente de la Comisión de Finanzas de la H. Cámara de Diputados de la Nación.
- Secretario de la Comisión de Economía del H. Senado de la Nación.
- Asesor del Secretario de la Comisión de Presupuesto y Hacienda de la H. Cámara de Diputados de la Nación.
- Gerente de Logística- Administración Nacional de la Seguridad Social.
- Gerente de Fiscalización de Ingresos- Administración Nacional de la Seguridad Social.
- Gerente de Contabilidad- Administración Nacional de la Seguridad Social.

Fecha: 17-06-2008

En entrevistas previas a empresarios me hablaron acerca de casos de empresas que leyeron la crisis en los indicadores económicos y planearon planes de contingencia. ¿Con qué datos se podía "leer" que se estaba en presencia de la antesala de una crisis?
La crisis de 2001 fue una crisis económica, pero también una crisis política. No se puede separar una crisis de la otra. El Gobierno cometió una serie de errores, como, por ejemplo, los cambios de Ministro de Economía, que provocaron la pérdida de credibilidad en la población. Entonces, cualquier solución que se intentó en la coyuntura para evitar la crisis lo único que hizo fue demorarla, porque en realidad el Gobierno carecía de expectativas favorables en la población. De esto se desprende que no solo los indicadores económicos eran una señal, sino que viéndolo desde el enfoque de la investigación de la tesis que dio origen a esta entrevista, el Gobierno tenía un marketing negativo, lo cual llevaba a que si una medida económica era razonable en la coyuntura la población la rechazara, desconfiara de ella, no la aceptara. Creo que los medios también contribuyeron a agravar la situación.

¿Si las expectativas no hubieran sido tan negativas y los medios hubiesen jugado otro *rol* la crisis se hubiera podido evitar?
Es muy difícil asegurar eso con el diario del lunes, pero creo que sí, o por lo menos, podría haber sido menos drástica para la población.

¿Qué indicadores económicos mostraban en 2001 que se estaba al borde de una crisis?
El crecimiento de la deuda externa, un gobierno sin consenso que había perdido las elecciones, la deflación (que es uno de los peores flagelos económicos), los indicadores de aumento de pobreza, indigencia y desocupación, la caída del salario real, el aumento del déficit fiscal, la caída de la recaudación potenciada por una oposición cruel y medios que operaron en forma alarmante exagerando situaciones.

¿Cuáles fueron las principales reglas de juego que se impusieron a partir de la crisis?
La Argentina a partir de 2002 fue otro país. Los ganadores de las nuevas reglas son quienes reciben rentas extranjeras. La renta extranjera alcanza a todos aquellos que tienen su ingreso, o parte del

mismo, en moneda extranjera: exportadores (agropecuarios, de petróleo, de industria, de servicios como el turismo), profesores que van a dar clases o conferencias en el exterior, aquellos que tienen propiedades con rentas en dólares, propietarios de grandes campos, entre otros. Estamos hablando de mucho menos del 5% de la población, y la gran mayoría concentrado en menos del 1%.
Los perdedores son los indigentes, los pobres, los asalariados o cuentapropistas que viven de la economía negra o informal.
Desde 2002 surgió un nuevo país en donde la brecha entre el sector más rico de la población y el más paupérrimo se amplió. Pese a que hoy se está cerrando, el ritmo es muy lento.
La inflación agrava la situación. Hay una carrera entre la recuperación del salario y la inflación. La única manera que se reduzca la brecha entre ambos es que los salarios crezcan más que la inflación, circunstancia que en la Argentina se dio entre 2005 y 2007. Este año el salario está volviendo a perder. Igualmente los más perjudicados siguen siendo los pobres, los indigentes, los asalariados de la economía informal que son sectores que no reciben aumentos nominales.

¿Por qué en la crisis que tuvo lugar en el gobierno de Alfonsín había aumentos de salarios, en tanto que en la de 2001-2002 esta situación no ocurrió?
La crisis en el gobierno de Alfonsín se originó a raíz de años de inflación; por el contrario, la de 2001, a partir de deflación.
La crisis de la hiperinflación estuvo acompañada de una espiral de precios y salarios creciente. En tanto que en la de 2001-2002 el Gobierno corrigió el salario por debajo de la inflación y la gente lo aceptó porque venía de años de no haber recibido un aumento del salario, o bien de haber padecido una caída de sus ingresos. Un ejemplo de ello se evidencia cuando Luis Machinea, primer ministro de economía de la Alianza, redujo un 13% los salarios de más de 1.000 dólares. Esto tuvo una alta resistencia en una situación de deflación. Al año siguiente, con una inflación del 50%, a los empleados públicos le "devuelven" el 13% a lo cual reaccionaron poniéndose contentos. La caída del salario en términos reales había sido en 2002 mayor que la del momento en que Machinea redujo los salarios. Esto sucede porque la gente padece de lo que se denomina ilusión monetaria: soporta mucho más una caída del salario vía inflación que vía una reducción nominal. Por eso en 2002 pudo hacerse un ajuste y en 2001, no. Además, en 2001 se batió el récord de desempleo y de subempleo, contexto en el cual es mucho más fácil hacer caer el salario real.

¿Cómo influyen las expectativas en la economía y en la crisis?
Las expectativas son notables. La gente no se manifiesta espontáneamente, necesita de un estímulo. Por ejemplo, la gente participa de cacerolazos porque recibe un *e-mail* invitando a participar en los mismos, la gente compra dólares porque distintos aspectos del contexto lo estimulan a ello.
Las expectativas pueden llevar a cumplir profecías. Si todo el mundo cree que va a haber una devaluación, seguramente ocurra, porque gran parte de la sociedad va a cambiar pesos por dólares.
Es más importante una tapa en "Clarín" diciendo que el Gobierno estaría por devaluar, que los indicadores económicos de reservas, monetización, deuda externa. No estoy diciendo que no sirvan estos indicadores, pero la gente va a responder mucho más a una tapa en el diario que a un indicador.
Las expectativas volvieron lentamente en los años 2003 y 2004. Pueden observarse en un indicador que se llama Índice de Confianza del Consumidor y es realizado por la Universidad Di Tella. Un detalle importante es que en el mes de enero las expectativas siempre son altas (ya sea porque comienzan las vacaciones, porque comienza un nuevo año, entre otros motivos), excepto en enero de 2002 donde las expectativas cayeron.

¿Cuáles son los efectos que quedan de esa crisis al día de hoy?
El cambio de precios relativos continúa, con lo cual el desafío que tiene el Gobierno es que el actual nivel de salarios y jubilaciones es incompatible con el nivel de precios que deberían tener los alimentos, el combustible, la energía. Si el Gobierno deja que suban a sus precios reales para alentar

la inversión tendría un caos social. Y si acomoda los salarios a esos precios tiene un nivel inflacionario enorme. El Gobierno está atrapado en este esquema mezcla de precios, subsidios, retenciones, precios máximos que generó para tratar de contener ambas cosas, lo cual en un contexto de expectativas favorables era más simple. En un contexto de crítica opositora, conflicto con los sectores, medios de comunicación en contra, se está haciendo cada vez más difícil.

7- *Entrevista a Alba Carunchio*

Gerente de Comunicaciones American Express

Fecha: 19-06-08

¿Cuáles fueron las primeras estrategias que se tuvieron en la crisis de 2001?
Desde un punto de vista de la comunicación se intentó ser muy cauto y respetuoso como siempre, en términos de estar a la altura de la promesa de la marca. Y, desde luego, cumplir sustancialmente y seguir dando el mismo nivel de servicio sin que afectara a los socios.

¿Cómo se vio afectada la categoría de servicios?
Como esta es una empresa de servicios y esta es el área de marketing servicios socios, nos dedicamos a todos aquellos productos financieros, tarjetas propietarias emitidas por American Express. Hay otro negocio que se dedica a tarjetas emitidas a través de bancos.
En el caso de las tarjetas bancarias hay un área de marketing de la empresa que trabaja estrechamente con marketing de los bancos para asegurar que las características del servicio estén salvaguardadas para la marca. En esos casos el servicio no está provisto por American Express, sino por el banco, si bien está supervisado y codirigido.
En una circunstancia de crisis como fue la de 2001, los servicios financieros casi son como una de las industrias en donde impacta inexorablemente todo. Amén de que se American Express no estaba instaurada en imagen como un banco. Dentro de todo este contexto pudo salir ilesa porque privilegió el servicio, y privilegió su *core asset* al estar altura de la promesa de la marca. Con el correr del tiempo salió favorecida porque cuando en tiempos de crisis se está a la altura de la promesa de la marca, la credibilidad se incrementa, lejos de verse perjudicada.

En la nota publicada en "InfoBae" decía que en aquel momento ustedes habían encontrado un segmento de alrededor de 30 años, no explotado que resultó ser una oportunidad. ¿Cómo lo detectaron?
Aquel momento de crisis fue como una gran oportunidad para poner las cartas sobre la mesa, y comenzar a reestudiar esto como si tuviéramos un papel en blanco, y pensar que en un mercado en que estaban cambiando las reglas (porque la crisis exigía un entendimiento distinto de la realidad) había que abordarlo de una manera distinta. Ahí surgió un espacio de oportunidades. El tiempo y los resultados han dado la razón a esta apuesta.
Este segmento tenía que ver con un *target* que internamente se llama *young afluents*, que por poner una definición de libro podría ser la población de recambio de aquellos socios de American Express que, por los años 1979-1980 estaban sacando sus tarjetas por primera vez y, que en línea generales, tenía que ver con un *target* que tenía pleno conocimiento de los productos financieros, que estaba bancarizado y, que no encontraba en ninguno de los productos de American Express de aquel momento ningún beneficio que diera una ecuación de *Value for Money* sustentable. Nos encontrábamos con personas que valoraban las marcas en muchísimas categorías, que en el *retail* eran consumidores de marcas importantes y de primera línea, que en restaurantes se preocupaban por comer en sitios de "trascendencia", de marca, o que pertenecieran a determinados circuitos. Y que por ahí en el segmento financiero eran como mucho más racionales porque no habían encontrado una "*reason why*" para pagar un *fee*, mientras que en sus paquetes bancarios o, por ser

independientes podían tener por otros costos una tarjeta y tener un vínculo más operativo y muchos menos emocional. Por esto se comenzó a estudiar de qué modo se podía construir un producto que fuera interesante desde el punto de vista de sus *core benefits*. Es decir, no solo interesante porque la marca American Express lo era. En los *focus* se indagó que esta marca para este *target* era un referente porque era la marca de sus padres, era una marca con la que habían vivido un montón de tiempo. De lo que se trataba era de que esta marca les estuviera ofreciendo algo que en lo cotidiano les fuera útil y que tuviera un sustancial sentido para estar pagando un *fee* por recibir estos servicios. Fue un proyecto que se trabajó durante más de un año y medio. Inicialmente no se sabía si era un producto de compra o de crédito. Luego de muchas indagaciones cualitativas surgió que la mejor configuración era un producto de crédito, que era un producto *gold*, y que hoy es tarjeta, que es el producto que lidera las ventas de American Express Argentina. O sea, que en muy poco tiempo se convirtió en el producto de mayor desarrollo en nivel cuantitativo para la compañía.
Como en todos los escenarios de crisis, las energías estaban abocadas para ver qué espacios había y mirarlos más desde el lugar de la oportunidad, y menos desde la óptica de lo que uno está perdiendo, porque hay que resignar territorio. Es como más fructífero y es donde uno puede apostar.
Esto tiene sentido *per se* como conducta, independientemente de los resultados. Es sencillo decirlo cuando los resultados son favorables, pero en ese momento era una apuesta en un momento de crisis.
¿Hasta qué punto era sustentable estar apostando dirigiéndose a un segmento del mercado que nunca tuvo American Express, con un producto que tiene que lanzar de cero no solo desde su configuración, sino que hasta desde su diseño era distinto?, el plástico que se usó no existía en la Argentina. Digamos, que si se hubiese tomado otro de los productos de American Express y se hubiese *agiornado* hubiese sido una pseudoapuesta. Pero esta era una apuesta completa. y afortunadamente funciona muy bien.

Desde el punto de vista de la comunicación, ¿cómo actuaron?
Lo que sucedió inicialmente es que se agudizó la capacidad de observación. No siempre las épocas de crisis significan ajustes en la inversión, que pueden existir, sino también es un tiempo para la optimización en las inversiones.
En contextos no certeros como en aquel entonces, seguramente se frenaron inicialmente; se observó y se tomaron recaudos, y una vez que el panorama estuvo más claro se salió a comunicar. En la crisis importaba más lo que las marcas hacían, y luego, lo que decían.

Lo que sucede es que hay canales *core* con los socios que aun en los escenarios más críticos no se van a cortar, por ejemplo, *billings inserts* que es la comunicación que los socios reciben con su *statement*. Desde entonces hasta ahora, y a través del lanzamiento de *paperless*, hay gente que tiene su estado de cuenta *on line*. Reciben los *billings inserts* con el correo electrónico, y no por correo postal. Esas comunicaciones nunca se dejaron de hacer porque perder el contacto con el socio sí hubiera sido una desinteligencia porque eso, en definitiva, tiene que ver con el servicio.
Hay como pilares que tienen que ver con la promesa de la marca que se mantiene independientemente de las condiciones económicas. Después podrá haber una invitación que podrá convertirse en una pieza más sencilla porque por imperio de las circunstancias hay que optimizar un *budget*. Pero en lo sustancial y en lo que es estratégico, porque hay que dar ese mensaje y hay que estar, ninguna de esas cosas se dejó de hacer.
American Express salió sumamente fortalecida de la crisis porque su imagen no estaba vinculada con un banco, si bien tiene uno. American Express estaba vinculada como una empresa de servicios y una marca que respaldaba a sus clientes en un momento de crisis.
American Express no solo salió ilesa, sino que salió fortalecida porque los vínculos se reforzaron y porque además, en definitiva, esta marca como todas las *beacon brands*, que son como marcas transcedentes en sus distintas categorías, todos les ponemos muchas expectativas en todo momento.

Esto funciona casi como la relación entre las personas, las marcas no son ajenas. En momentos críticos de la vida de las personas se espera que un amigo nos brinde su apoyo y que no nos deje de lado. La relación es bastante análoga. American Express intentó acompañar a las personas, ser optimista, estar sólidamente al lado de las necesidades desde un lugar genuino, seguir dando el servicio, sin ignorar el contexto teniendo una mirada positiva y constructiva desde el lugar que tuviera en la vida de cada una de las personas que eran sus socios.

¿Hubo alguna práctica utilizada en momentos de crisis que no funcionara?
Esto tiene que ver casi con la historia de la Argentina como país. Nuestra historia de crisis y de economía es cíclica. Cada una parece ser única. No hay manuales. Sí hay indicadores que muestran la sanidad del negocio y que se quieren preservar, puertas adentro en lo que se refiere a decisiones que tienen que ver con la operación, y puertas afuera en lo que hace a la promesa de la marca y el servicio que se da a los socios. No hay indicadores que se preservan tomando como fundamento crisis anteriores.
La crisis fue tan sorpresiva como para todos. Lo que se requirió fue un rápido *management* de decisiones para tomar las decisiones correctas e inteligentes en el momento correcto. Y esto debe hacer sido uno de los grandes sostenes a la hora de la continuidad del negocio y de la protección de la marca.
En los elementos clave tenía que ver con la no modificación de la esencia, con entender que American Express, por más que estuviera atravesando una crisis exógena, tenía que comportarse exactamente igual que como se había comportando en los momentos anteriores, tenía que mantener el mismo nivel de servicio, tenía que seguir teniendo la excelencia como norte y seguir acompañando a sus socios. Esos fueron como los pilares y los ejes de acción que se sostuvieron y que sostuvieron la marca.

¿Qué se hizo para mantener la accesibilidad a la marca?
En el caso de producto financiero, como es una tarjeta, en ningún momento se pensó en utilizar un plástico más finito ni cortar servicios para disminuir costos. De lo que se trataba era redoblar la apuesta en pro de mantener un servicio de excelencia en un momento crítico ajustando variables que no fueran sensibles a la percepción de la calidad de servicio. A modo de ejemplo, en lugar de recibir una caja con un obsequio súper costoso, se recibía un libro como reconocimiento. Estábamos parados estratégicamente en el mismo lugar. Seguíamos presentes y no estábamos afectando la promesa de la marca. Podíamos estar con costos diferentes, pero no podíamos diferir la actitud y la acción de estar. Estos son como los parámetros.

¿Cómo se movía el foco durante la crisis?
Uno va aprendiendo con el contexto. Las ideas van surgiendo a medida que se transitan caminos nuevos, que no están planificados ni sabidos.
No en el medio del foco de la crisis, donde no estaba tan sensible la percepción de una situación crítica, donde se estaba viviendo un contexto de poscrisis, por llamarlo de alguna manera. Fue la oportunidad de diferenciación, que la marca no sea retórica, sino que se viva. Y esto tiene que ver con aquello de los eventos donde la marca invitaba a vivir cosas diferentes y seguras memorables. Y hay un valor cualitativo, que permanece en la memoria colectiva: quien asiste a un evento en tres años, no se lo olvida más. Es el evento al que invitó American Express, y este no se olvida. Construyó valor desde un lugar diferente y no tiene que ver con un aviso que se haya visto en una revista ni un aviso de vía pública. Tiene que ver con la construcción de valor hacia el socio desde un lugar distinto, y que en aquel momento era no tradicional para American Express.
Es la continuación de la relación de los socios con la marca luego de pasada la crisis.
¿Hubo recomendaciones de casa matriz?
Hubo una tremenda confianza en el *management* local. La Argentina es un país tan atípico en sus ciclos y en su capacidad de creatividad en sus momentos de crisis... El mejor apoyo es dejar hacer y

confiar en que más allá de todo el *expertise* que tenga una *management* global experimentada (en condiciones macroeconómicas o mercados promedio). La Argentina se sale tanto de los libros que es necesaria la sensibilidad de lo cotidiano para entender qué está pasando para tener una capacidad de rápida reacción que solo lo puede hacer un fuerte *management* local; había un seguimiento y un compartir seguro con periodicidad.

¿Qué elementos de servicios eran considerados como de valor?
En las encuestas cualitativas los valores fundamentales se mantienen como asépticos a lo que está pasando y tiene que ver con los pilares de la promesa de la marca. Es una marca que da seguridad, en la que se puede confiar. Esa confianza no solo tiene ingerencia en el nivel nacional, sino que cuando cualquiera de los socios viaja sabe que va a tener respaldo, sabe que si hay un consumo que no consumió y llama para declararlo, la marca va a accionar en consecuencia. Tiene que ver con un conjunto de cosas que, que a su vez, tiene que ver con la seriedad, la confianza, el respaldo vinculado con lo nacional y lo internacional. Hay un pilar de los productos de American Express que es *Membership Rewards*, un programa de fidelidad. En un contexto en el cual muchísimos programas estaban haciendo caducar sus puntos, o tenían distintas variables de inflexión, esto se mantuvo tal y como estaba. Y sin duda, en el inconsciente colectivo también funcionó como algo trascendente, y es muy apreciado y valorado.

¿Cuál fue el *rol* que tuvo marketing para sortear la crisis?
Trascendente. En el largo plazo probó que fue razonable y redituable haber pensado y haberse anticipado a los momentos de oportunidad y no haberse quedado con el contexto de crisis y con el hecho de haber fortalecido a la marca y no solo que no saliera dañada. Si se quiere, en un primer momento que era lo que se podía esperar. No fue marketing solamente, fue un conjunto de todas las áreas que se ven, y no. Aisladamente ningún departamento puede hacer nada trascendente. Al final del día aunque haya acciones del *management* que se ejecutan en marketing se retroalimentan por otros departamentos.

¿En qué consiste la racionalización que se menciona en el artículo?
Es difícil dar una respuesta colectiva, tiene que ver con actitudes y registros individuales, y cómo cada uno se preserva en momento de crisis y por dónde uno da sus cortes. Es algo que se refleja en su tarjeta de crédito, o no. Y masificarlo a veces no es feliz. En parámetros generales la retracción del consumo en momento de crisis es natural, tiene que ver con la cautela hasta que uno entiende cuál es el escenario que se está viviendo, y cómo juegan ingresos *versus* egresos. En qué lugar sensato puedo estar para el consumo no solo hoy, sino qué posibilidades tengo de seguir teniendo este trabajo con un ingreso estable. Lo que sí sucede en momentos de crisis, es que entra a *jugar un rol* más hegemónico la economía informal. Esta supresión natural de la tarjeta de crédito en los establecimientos mismos cuando hubo una moneda que se depreciaba versus el dólar. Era natural que hubiese fuertes descuentos por pago en efectivo para convertir eso en dólares en forma rápida y verse lo menos afectado posible. Si se quiere, se está compitiendo con un *player* muy inesperado que los otros productos de créditos, que es el efectivo.
El mejor aprendizaje que dejó la crisis es la necesidad de conexión con el hoy y de disfrutar todo lo posible. Se hizo uso y abuso de este concepto de disfrutar la vida hoy, y que hoy persiste, y que sin lugar a duda tiene que ver con ello, que no se puede pensar en el mediano y largo plazos. Hagamos lo mejor que podemos con lo que tenemos delante.
No hubo un registro que diga que el consumo quedó retrasado hasta 2005. Son conductas individuales.

¿Gold existía antes? ¿Cambiaron los beneficios?
Gold existía como tarjeta de compra y no de crédito. Parte del producto *gold* compra se traslada al de crédito, que se llama *gold dinning*. Es el descuento de un comensal sin cargo en restaurante. Es un

"dos por uno", o un "tres por cuatro". Funciona como pilar de apoyo en un momento en donde los productos financieros estaban ofreciendo descuentos por todos lados para acompañar esta situación de cuidado, y eso es sustancial para sostener los beneficios que se estaban generando.

¿Hay algún aspecto relevante de la crisis que no se haya considerado previamente y que Ud. crea importante destacar?
Lo que prueban los momentos de crisis unas veces que pasaron y fueron duros, es que uno puede salir, lo que no mata, hace fuerte. Creo que esa *vox populi* es muy sabia. Quizás sea por una necesidad vital de supervivencia que agudiza la creatividad porque no crea otra. Me parece que lo que deja como ejercicio es poner el papel en blanco, empezar de nuevo y animarse a cambiar las reglas. En definitiva, esto no es ajeno a la vida. Estamos aferrados a planificar. El ejercicio de pensar de nuevo una realidad en sí misma no es malo, es bueno. Te hace dar cuenta de que uno puede sobrevivir al contexto, que se lo hace independientemente de lo que lo puedan determinar los de afuera; va a existir una reacción interna individual dentro de un marco colectivo.
Hay que trazar hacia donde caminar. Y es una oportunidad de hacer algo que de otra manera no se hubiese hecho.

8- Entrevista Rubén Roberto Rico

- Director de Total Quality Consulting Group de Argentina, consultores en estrategia, marketing y calidad.

- Profesor Titular de Creatividad e Innovación en la Organización – F.C.E. (UBA).

Fecha: 26-06-08

En el momento que estalló la crisis ¿cuáles fueron las primeras estrategias utilizadas por vuestros clientes?
La estrategia fue la de segmentar adecuadamente porque cambió el mercado. Cuando ocurre una crisis, una recesión, hay que volver a segmentar porque cambian las necesidades y las expectativas. Lo que surgió como resultado de una investigación es que los consumidores privilegian el ahorro. Ellos evitan, eluden, trasladan. En la crisis hay que volver a segmentar e identificar el comportamiento y sus necesidades.

¿Cómo fueron afectadas las distintas categorías?
Las categorías más afectadas son las suntuarias. Las de primera necesidad son las que menos caen.

¿Recuerda cuáles fueron las primeras estrategias que se utilizaron para transitar la situación de incertidumbre que tenía lugar en el país?
En estos casos no se puede hablar de estrategias genéricas dado que algunas empresas las utilizaban, y otras, no.
Hay empresas que utilizaban la matriz de absorbe traslada, con la cual cuando se cierra un precio con un proveedor, en ese momento se obtienen los beneficios, y luego se los traslada al precio de venta. Ahí veía qué descuento daba. En una crisis galopante la idea era ganar en la compra, si no se puede ganar mucho en la venta.

¿Hubo alguna práctica comercial utilizada tradicionalmente en momentos de crisis que no funcionó en esa oportunidad?
En momentos de crisis entre los consumidores se instala el temor a perder el empleo o ver disminuido su nivel de ingresos. Esto lleva a ahorrar en forma compulsiva. En una investigación que realizamos –que se encuentra profundizada en el libro "Marketing para Momentos de Crisis y

Recesión"– se evidenciaron tres conductas básicas a través de las cuales se ve materializado el ahorro. Una de ellas es el ahorro total postergando ciertos consumos, otra es la adquisición de productos de menor precio y la última es la de conseguir prestaciones adicionales de servicios que constituyan una reducción del gasto porque se evitan erogaciones futuras. Las prácticas comerciales que tienen en cuenta estos aspectos son las que prosperan en momentos críticos.

¿Cuáles fueron los aspectos del marketing considerados "clave" para la venta?
De la investigación que realizamos surgió que lo que el consumidor siempre busca en momentos de crisis es el "ahorro", si bien siempre el consumidor busca ahorrar; la pérdida del poder adquisitivo de los ingresos es lo que hace que el consumidor profundice este comportamiento. La mejor práctica es ayudarlo a que lo consiga trabajando con el proveedor para que le brinde beneficios tangibles que se traduzcan en ahorro. Por ejemplo, si se alquila una cochera, dentro del precio del alquiler se puede incluir el lavado del auto. De esta forma se "ahorra" el lavado.

En el caso del servicio que presta su consultora ¿cuáles fueron las claves que aplicaron para retener sus clientes?
El servicio es triplemente intangible: no se puede tocar, valorar y evaluar. El servicio tiene ese problema. La manera de trabajar ahí es bajo dos aspectos: muy bien en la relación emocional con el cliente (siempre te atendí, te serví) y la tangibilización del beneficio que conlleva a cerrar la operación.

¿Cómo se movía el foco que ustedes ponían durante la crisis?
El foco era darle mayor valor al dinero, no bajar la calidad del servicio.

¿Qué hicieron las empresas para mantener la accesibilidad a las marcas?
Como a las marcas de alto precio el consumidor no llega desde el punto de vista de la estrategia, las empresas lanzaron segundas y terceras marcas y marcas propias.

¿Qué elemento del servicio eran considerados como "valor" por parte del consumidor?
Existe una ecuación de valor que generalmente está formada por precio, calidad, variedad, el servicio y la experiencia. Si cada uno tiene un peso del 20%, en época de crisis y recesión el mayor valor lo tiene el dinero.

¿Cuál fue el *rol* del marketing para sortear la crisis?
El *rol* fue el del acercamiento con el cliente para ver realmente qué valoraba.

De aquella crisis ¿existe alguna acción o estrategia cuyos efectos continúen al día de hoy?
En el mundo existe una pirámide de consumo modelo cuyos fundamentos se encuentran en detalle en el libro "La Base de la Pirámide" de C.K. Prahalad. En la base hay 4.000 millones de personas que consumen hasta cuatro dólares por día (1.500 dólares al año). El modelo promueve que si se deja de pensar en los pobres como víctimas, y se los considera como consumidores conscientes del valor, surgirán nuevas oportunidades lo cual colaborará en el desarrollo económico y en el alivio de la pobreza. Para esto se requiere el trabajo conjunto entre el gobierno, las ONG y el sector privado. Para atender la base de la pirámide se requiere centrarse en el desempeño del precio del producto. Este aspecto también es central a la hora de diseñar estrategias de marketing en épocas de crisis en donde los consumidores de los distintos niveles priorizan el ahorro. Además, en época de crisis los distintos niveles tienden a igualarse. Si bien la pirámide no está basada en una situación sin crisis, en la base se vive en crisis permanente dada una pobreza de crisis estructural.
Te diría que lo que permanece es el comportamiento de atender y servir a la base de la pirámide.

9- Entrevista Dr. Miguel Angel Vicente

Vicedecano de la Facultad de Ciencias Económicas (UBA).
Gerente de Marketing de Tasa (empresa argentina dedicada a Logística y Distribución).
Profesor Titular de las materias de Administración y Comercialización (UBA).
Director de la carrera de especialización de Gestión de Medianas y Pequeñas Empresas (PYMES) de la Escuela de Postgrado (UBA).
Coautor del los libros "Principios Fundamentales para la Administración", "Las claves del Marketing Actual", entre otros.
Fecha: 28-07-2008

En la crisis que estalló en 2001 ¿cuáles fueron los primeros efectos en la empresa y, más específicamente, en el área de marketing?
Lo que nosotros hacemos es manejar *stocks* de grandes empresas, como Unilever, Kraft, Polo Ralph Laurent.
Logística significa básicamente movimientos físicos. El efecto más grande que nosotros tuvimos fue una abrupta caída de los volúmenes, tanto transportados como almacenados.
En general las empresas de logística tienen un esquema tarifario que es variable, que es en función de los movimientos. Para nosotros lo más importante fue la caída de volumen de nuestros clientes. Hubo clientes que bajaron el volumen en los primeros meses cerca de un 50%. Y eso significó una reducción muy importante en el nivel de actividad. Ahí nosotros básicamente lo que encaramos prioritariamente fue mantener la fuente de empleo, o sea, no despedimos a nadie, no rebajamos salarios. Nos concentramos en hacer una reingeniería financiera muy importante, en tratar de mantener razonablemente al día a todos los proveedores, los salarios, los insumos. Nosotros somos una consecuencia del nivel de actividad de nuestros clientes. No tenemos forma de manejar el nivel de actividad. Nosotros somos un apéndice del nivel que tienen los clientes.

¿Ustedes no salieron a buscar nuevos clientes?
En ese momento no se puede. A todos los operadores logísticos les pasa lo mismo. El nivel de actividad cae y la empresa de logística es un complemento. Básicamente lo que hicimos fue concentrarnos en mantener la empresa viva y sólida. No despedir a nadie, tratar de renegociar con los bancos los compromisos financieros. Lo logramos satisfactoriamente sin pedir quita de intereses, ni quita de capital. Lo que hicimos fue renegociar los plazos de pago. Eso, en aquel momento, no fue bueno porque significó una carga financiera muy importante. Pero fue muy bueno en el largo plazo, porque los bancos reconocieron esta actitud y nos han acompañado permanentemente en cuanta operación les hemos ido a plantear.
Lo nuestro fue un problema de volumen y financiero. Porque es una empresa pyme. Una empresa de capital local. Así que tuvimos que vivir con lo nuestro.
Estábamos endeudados fundamentalmente con bancos, y los bancos pudieron extendernos los plazos y acompañarnos. No tuvimos ningún problema de cesación de pagos, ni con proveedores, ni con personal, ni con bancos. Pero fue duro.

¿Estaba preparada la estructura por alguna crisis anterior?
La empresa está desde 1970 en el país. Hemos pasado el "Rodrigazo", la hiperhinflación, Malvinas. O sea, que tenemos historia. Preparado no se está nunca. La diferencia entre ver si se puede sobrevivir o no, a la crisis es la consecuencia de varios factores. Uno es la fortaleza de la marca, es decir, si los clientes de la empresa la ven realmente como un proveedor valioso. Eso es lo primero. Y lo segundo está en el nivel directivo, y son las capacidades para tratar de mantener el barco a flote.
En este caso hubiera sido un error salir a buscar nuevos clientes. Ahí lo que había que mantener, era conservar los clientes que se tenían, renegociar las condiciones con los clientes y tratar de ser un aliado estratégico de ellos. La estrategia nuestra fue ser aliado de nuestros clientes. Si nuestros

clientes tenían problemas, nosotros teníamos que ayudar a soportaros. La verdad es que esto nos ayudó mucho. Hoy nuestros clientes nos ven como un proveedor confiable y como alguien que cuando las cosas van bien somos socios, y cuando las cosas van mal también somos socios. Esta fue la estrategia de la empresa, ser un aliado del cliente.

***Usted mencionó* que en un principio los volúmenes cayeron en un 50%, ¿cuánto tardaron en recuperarse?**
Dos años tardaron en recuperarse. Recién se recuperaron a principios de 2004. Tuvimos un 2002-2003 con una seria restricción de volumen. Nosotros tenemos depósitos muy grandes. En algunos casos, de construcción muy moderna y hechos a la medida de las necesidades de los clientes, con lo cual teníamos grandes espacios vacíos. Fueron dos años bravos.
Lo que nos sirvió para llevar adelante la crisis es que el personal lo comprendió, en general estaba motivado, no tomamos ninguna medida de rebaja de sueldos, ni despido de personal y remamos entre todos. Lo que te ayuda es eso.

¿Y hoy también el personal está más comprometido?
Es permanente. La gente sabe que cuando a la empresa le va bien se lo reconoce y cuando le va mal, la empresa el piso no lo perfora. Tratamos de contemplar las cosas.

¿Cuáles fueron los aspectos de marketing considerados clave para la venta del servicio?
Ahí hay dos cosas. Durante la crisis no cambiamos. La estrategia de la empresa siempre es ser el aliado del cliente. La estrategia es diseñar un servicio a la medida de cada cliente, con lo cual nosotros tenemos indicadores de gestión que vamos monitoreando mes a mes con cada cliente.
Lo que hicimos fue básicamente sentarnos con cada cliente para ver juntos cómo encaramos los problemas pero siempre manteniendo un alto nivel de calidad de servicio. La estrategia nuestra es que el cliente esté conforme. Si el cliente está conforme, la empresa sigue. Tenemos relaciones a largo plazo con los clientes. Hemos tenido algunas caídas, pero son excepcionales. Es más, nosotros crecemos permanentemente y crecemos más de lo que crece el mercado. Es una empresa pionera. Es la primera que hubo en el país que encaró logística.
El dueño de la empresa, que es Jorge Ader, es una persona que tiene muy buen nombre, es una empresa que tiene muchísimos años en el mercado, nunca hemos tenido problemas con los clientes, nunca le hemos trasladado problemas laborales; hemos tenido problemas, como todos en una relación de largo plazo, pero nunca fueron significativos. Y esto el cliente lo respeta.

¿Y contra quiénes compiten?
Compite contra Ryder, Jetco (que es una multinacional propiedad de Peugeot), TNT, DHL. Hay muchos competidores. Nosotros hacemos una logística muy a medida. Trabajamos con pocos clientes que son grandes empresas de consumo masivo o empresas vinculadas con la industria automotriz. Estamos muy especializados en eso.

¿Hicieron algo para mantener la accesibilidad de la marca (como, por ejemplo, descuentos)?
No, este es un servicio a medida. Se negocia con el cliente. El cliente negocia el precio una sola vez, que es cuando se hacen las licitaciones para renovar el servicio.
Después, no hay problemas de precios con los clientes, se aplican fórmulas de ajuste. Lo que se hizo, obviamente, fue no respetar la fórmula de ajuste y negociar en cada caso con el cliente. Lo que privilegiamos era mantener el cliente y, de alguna manera, acompañarlo. Si el cliente lograba sobrevivir la crisis, nosotros la íbamos a sobrevivir. No teníamos alternativa en ese sentido. Si al cliente le iba mal, a nosotros nos iba igual.

Transcurridos los dos años, ¿volvieron al nivel de actividad previo a la crisis o hubo algún cambio?
No, crecimos. Los clientes crecieron y nosotros pudimos crecer también. Además, hemos ganado algún cliente nuevo.
El mercado nuestro no es un mercado de masivo. Hay que ir viendo dónde están las oportunidades de mercado de acuerdo con la estrategia de la empresa. Nosotros vamos a grandes clientes de consumo masivo y ahí tenemos solo oportunidad de entrar cuando vence el contrato con el operador que tienen y hacen la licitación. Ahí tenemos la oportunidad para meternos. Y después salimos a buscar nuevos clientes. Pero a los clientes se los encuentran cuando tienen problemas, si tiene problemas con el operador logístico sale a buscar otro proveedor. Son campañas de "micromarketing".

¿Cada cuánto se renuevan los contratos?
Cada 2 ó 3 años.

¿Qué era lo que la empresa valoraba durante la crisis?
Durante la crisis lo que la empresa valoraba era que se mantuviera el nivel de servicio, y que se diera alguna condición. Si bien es todo el variable, nosotros tenemos aforo, que es un depósito que se le dice al cliente que tiene un mínimo de tantos *racks* que tiene que pagar aunque no estén ocupados, y después se cobra un adicional por cada *rack* adicional. Como durante la crisis cayeron los volúmenes, el aforo quedó alto. Entonces, nosotros renegociamos los aforos con los clientes. Pusimos aforos más bajos. En otras palabras, resignamos rentabilidad para mantener los clientes. Y esto en el largo plazo fue exitoso. Nos generó perjuicio durante la crisis porque tuvimos que salir a renegociar con bancos. Durante dos años no ganamos plata pero a medida que se fue saliendo de la crisis los clientes nos lo reconocieron.

En el nivel de lo que es específicamente marketing, ¿cuáles fueron las actividades que se desarrollaron?
En el nivel de marketing lo que se hizo fue tener un trato muy personal con el cliente a través de los directores. Es una empresa de familia, entonces Jorge Ader, que es el presidente y fundador de la empresa, y Santiago Ader, que es el hijo, y ocupa la gerencia general, estuvieron muy encima de los clientes para que el cliente viera que estábamos tan preocupados como ellos por la crisis.
El marketing aquí es 1 a 1. Es un marketing de 50% de relaciones públicas, y el otro 50% son indicadores objetivos de gestión. Por ejemplo, cuánta demora de entrega se tuvo, los faltantes de *stock* , la rotura de mercadería. Hay que tener indicadores de gestión y discutirlos con el cliente permanentemente.

¿Hacen publicidad?
No. Alguna que otra vez hacemos una campaña de prensa. Hacemos eventos para nuestros clientes y participamos del Congreso de Logística. En este tipo de actividad el marketing es la imagen del dueño. Por eso es muy importante el trabajo de relaciones públicas.

De aquella crisis, ¿hay algo, hay algún aspecto de los ajustes realizados en aquel momento que haya quedado en la empresa?
No, al contrario. Cuando se sobrevivió a la crisis había socios que tenían el 40% de capital. Luego de la crisis les compramos la parte a los socios. Nosotros salimos muy fortalecidos de la crisis. Crecimos más.

¿Hay algún aspecto no mencionado en la entrevista que considere de importancia para superar la crisis?

Básicamente fue que los dueños y los directores tuvieron la habilidad de no asustarse. Lo más importante fue no asustarse. No pensar que se terminaba el mundo, que desaparecía el mercado. Lo más importante fue mantener la calma. Tratar de capear el temporal. Estar muy en contacto con los clientes. Y, por ahí sí, hubo algo, apenas veíamos que los clientes se estabilizaban salimos a buscar nuevos clientes en forma intensa. No esperar que el mercado creciera. Pero siempre de esta manera que dije: charlas, reuniones uno a uno, mucho trabajo de relaciones públicas.
No es que se sale a la calle a ver un cliente, y entonces solicitan que se les presente una cotización.
Jorge Ader trabaja haciendo relaciones públicas en la Fundación del Premio Nacional a la Calidad (FUNDECE), que agrupa 100 empresas. El trabajo de Jorge es el de estar en contacto permanente con los empresarios haciendo relaciones públicas. Si en algún momento la persona tiene algún problema llama a la empresa.
La clave fue estar muy encima del mercado, pero no hostigándolo para presentar propuestas.
Todo llega en su momento. Es tener la calma. No perdimos plata. Y apenas salimos de la crisis empezamos a ganar plata y crecimos. Lo que tuvimos fue calma. El secreto fue no asustarse. Si nos hubiéramos asustado hubiésemos ido a renegociar quita de intereses con los bancos, quita de capital, despedir gente, pelearnos con los clientes. Hicimos todo lo contrario. A los socios, todos ellos del ámbito local, les compramos la parte porque ellos querían que renegociáramos con los bancos quita de capital y de intereses. Nosotros no queríamos, aun perdiendo plata porque sabíamos que en el largo plazo nos iba a jugar en contra. Y efectivamente fue así. O sea, a los que renegociaron quita de capital y de intereses, después los bancos se la cobraron.

10- Entrevista Cecilia Alva

- Licenciada en Comercialización, UADE (1995).
- Managing Director Latin Panel.
- Directora General Cono Sur TNS Worldpanel desde 2002.
- CCR 1993-2002, Directora Comercial.

Fecha: 5-9-2008

En la crisis que estalló en 2001, ¿cuáles fueron los primeros efectos en el nivel general de la empresa y, más específicamente, en el área de marketing?.
Lo que pasó ya se había venido notado un buen tiempo atrás en el consumo y en cómo se estaban comportando los consumidores. A finales de 2001 hubo un punto de inflexión. Se debe tener en cuenta que muchas veces las empresas toman decisiones intentando anticipar lo que pueda pasar de cara a los individuos, pero otras veces tienen que reaccionar muy rápidamente a lo que les ha pasado a esos individuos.
Lo que generó la crisis de 2001, que resultó ser tan disruptiva, fue que el hecho de que se tuvo que revisar todo lo que se venía planeando porque cambió el juego de una forma mucho más fuerte.
Lo que pasó en 2001 en la Argentina fue un caso de estudio, incluso en Universidades de varios países del mundo, tanto por la velocidad del cambio de lo que ocurrió a nivel del individuo como por las acciones que debieron realizar las empresas.
Trabajé muchos años con un profesional que fue hacer un MBA a EE.UU. Su tesis en la universidad tenía que ver con la crisis de 2001. La información que obtuvo la utilizaron diversas universidades para preparar *papers* (trabajos científicos/investigaciones) y ver lo que había pasado.
El caso es interesante, tanto desde el punto de vista desde lo que pasó en el nivel social y también de lo que hicieron las empresas. Uno de los casos más importantes de marketing que se realizaron en la Argentina en ese momento fue el regreso a la botella de vidrio de litro de Coca Cola. Este plan se implementó en seis meses. Para una compañía del tamaño de Coca Cola tan global, tan multinacional, representa una importante decisión de adecuación a un entorno específico. Una de las

personas que había liderado ese grupo de desarrollo hoy está trabajando en Atlanta, en una área de investigación de nivel global.
La crisis también trajo oportunidades no solo en el nivel de las empresas locales que se adecuaron a lo que había pasado con el consumidor esforzándose en ser los primeros en adueñarse de esa nueva realidad, sino también en nivel de los profesionales para proponer cosas innovadoras y exitosas que también les sirvieran como desarrollo profesional.
Es paradójico que el año en que se lanzó el agua "Ser" fue 2002 (en su tercer trimestre). Ese producto fue un gran éxito. La persona que lideró ese proyecto hoy tiene una excelente carrera profesional.
Danone tiene una historia continua de innovación de producto. Nunca dejaron de seguir innovando en la categoría en todos estos años. Y lograron aumentar el consumo *per capita* en todo lo que tiene que ver con yogures, postres y en el resto de su batería de productos.
Cuando se realiza una investigación sobre la marca más recordada en distintos rubros como cosmética, limpieza, etcétera, y se pregunta sobre bebidas, "Ser" aparece como la cuarta marca. Obvio que Coca Cola es la más recordada y lidera el ranking absolutamente, pero las primeras cinco son marcas que tienen como mínimo 100 años. El aguar "Ser" tiene seis años y puede ser que parte del atributo de su marca lo esté tomando de los yogures que tienen algunos años más, pero como marca aparece recordada dentro de las primeras. Es difícil imaginarse que en realidad "Ser" es un producto de los peores años de la Argentina en términos de consumo.

Respecto al punto de que algunas empresas se anticipan y otras reaccionan a lo que al consumidor le sucede, ¿existen casos de empresas que se anticiparon?
Desde el lado de la empresa se observaba que desde el año 1998 el consumo se retraía de a 2, 3 y 4 puntos. Las empresas se adecuaban a un entorno decidiendo si hacían ofertas, más acciones promocionales o buscaban otros caminos alternativos. Pero a fines de 2001, principios de 2002, el consumo cayó un 12% y el tipo de cambio se multiplicó por 3. Es ese el momento de replantearse lo que se está haciendo.
En 2002 el tipo de cambio en un momento, llegó a estar muy cerca de $4. Si es posible planificar y suponer, se actúa, pero en ese escenario no estaba claro lo que podía ocurrir. No se podía anticipar que la Argentina, iba a tener cuatro presidentes en una semana. En algún país se podría haber previsto pero, no creo que fuera el caso acá.
Las empresas tienen una capacidad de producción instalada para abastecer mercados que se retrajeron. El crecimiento de los últimos seis años también fue posible por el hecho de que era posible volver a reutilizar la capacidad que en algún momento se había estado usando.
Ahora, para seguir creciendo lo que se necesita es inversión para volver a incrementar la capacidad de producir porque la mayoría de la capacidad está utilizada casi en su totalidad. Es una decisión no menor la que hay que tomar hoy en un escenario con algo de incertidumbre. Es una decisión que implica ver qué voy a hacer como mínimo por los próximos seis años.

¿Cómo fueron afectadas las categorías?
Hubo de 60 a 70 días en el estallido de la crisis en que muchos profesionales estaban de vacaciones. Hubo categorías, como en el caso Danone, que los primeros seis meses tuvieron un estricto control de precios del Gobierno.
Nosotros medimos una canasta que es bastante básica porque es una canasta masiva que la consume la mayoría de la población (cosmética, limpieza de la ropa, entre otras).Se dio una afectación por categoría. Hubo un *downgrade* muy fuerte de categorías, y de marcas dentro de las categorías. Existieron casos de categorías que fueron reemplazadas por otras más económicas o sencillas. Y dentro de una misma categoría muchas empresas lanzaron segundas marcas para evitar que directamente los consumidores se fueran a productos de bajo precio. Estas fueron una contención en el *downgrade* de productos de la crisis.

Mucha gente estaba sin empleo, entonces directamente no tenía ingresos. Había una restricción de *out of pocket*. Después de la crisis se devaluó el peso, hubo un 40% de inflación, y no hubo un incremento del 40% en salarios.
Si se debe pagar más por todas y cada cosa que se compra, el consumidor tiene una restricción de bolsillo. Hubo categorías que se empezaron a usar mucho menos, como suavizante para lavar la ropa, cereales. Se dejaron de comprar bebidas sin alcohol, jugos, gaseosas porque todo aquel producto que tenía un sustituto de menor valor monetario era válido para volver a cerrar la ecuación entre los ingresos y los egresos que tenían los hogares.
El desempleo actual es de 8,5% aproximadamente, pero en ese momento había un conflicto de empleo mayor, en uno de cada dos hogares había un desempleado.
Una de las categorías que más creció en la crisis fue la yerba mate. La yerba mate es sustituta de otras infusiones. Además, se la puede hacer rendir numerosas veces. Una persona la puede hacer rendir 20 mates y otras, 100. La capacidad de estiramiento es muy fuerte. Otros se pasaron de la leche líquida para pasarse a la leche en polvo, que también tiene esta capacidad de estiramiento. Se dio el pico de hogares que recibieron asistencia social del Gobierno.
Las categorías básicas no cayeron, de hecho algunas crecieron, como, por ejemplo, pastas, aceites, arroz, yerba, polenta, todo ellos productos que con un valor muy pequeño de desembolso se puede llenar varios platos para muchas personas. Esas categorías no se vieron afectadas. Una vez que la Argentina volvió a reactivarse y a mostrar signos de desarrollo ese tipo de categorías básicas, que no lograron darle innovación al segmento, se vieron afectadas. No es que la polenta creció en 2002 y siguió creciendo. Es diferente el caso de las pastas, que si bien en aquel momento tuvieron un *rol* de categoría básica, en estos últimos años hubo un desarrollo de segmentos; aparecieron nuevas marcas, que apuntaron a hacer un *mix* de categoría diferente. Por ejemplo, se han lanzado fideos para niños (entre otros) que antes no existían.
Una vez que pasó la crisis las categorías que no habían tenido innovaciones no siguieron teniendo el auge de desarrollo de plena crisis y cayeron.
Danone ha trabajado para que el yogur, o ese típico lácteo, tenga una alternativa para cada una de las personas y también intentando que este tipo de productos reemplacen otras cosas. Un aspecto que ha trabajado Danone es para que el yogur también pueda ser considerado por más personas como un postre, un *snack* entre comidas. Es decir, que en vez de consumir una galletita las personas elijen comer un yogur; o bien, que el nene pueda tomar una leche chocolatada o un yogur bebible. Lo que sí está claro es que la estrategia de Danone es absolutamente consistente con la estrategia global de Danone. Danone trabaja en el desarrollo continuo y constante. Estábamos en ese entorno y había una necesidad de sofisticar.
Coca Cola no desarrolló grandes marcas como respuesta a la crisis. Trabajó con el formato. Lo que hizo fue reformular sus envases para sus marcas más importantes. Generó propuestas alternativas que estuvieran *linkeadas* con la capacidad *out of pocket* del consumidor. Antes, en la Argentina se había dejado de tomar botella de litro. Entonces Coca Cola volvió al litro. El litro valía lo que antes se pagaba por un litro y medio, pero en la cabeza del consumidor seguía pagando lo mismo por tener una Coca Cola.
En la crisis hubo un desarrollo muy fuerte de segundas marcas y de marcas de bajo precio.

¿Cuáles fueron las estrategias llevadas a cabo por las empresas para sortear la crisis?
En el caso de Coca Cola, la estrategia del formato de litro fue absolutamente local en una empresa global.
En el caso de Unilever una estrategia totalmente local fue el uso de la marca "Drive". La empresa volvió a apostar a esa marca. De hecho tuvo su mejor *performance* en aquellos casos en donde el ama de casa ya conocía la marca y había tenido la posibilidad de utilizarla
Hubo un *downgrade* de marcas y de categorías, y también lo que hubo fue un *downsizing*. Por ejemplo, en jabones para lavarse las manos hace unos años, siete años, no se encontraban jabones de menos de 220 -250 gramos. Era una tendencia a ofrecer jabones más grandes. En ese momento,

con la limitación del *out of pocket*, hubo una tendencia a achicar el tamaño de los jabones. Incluso antes los jabones venían en *pack* de tres y cuatro, y se redujo la cantidad de jabones por *pack*, a una o dos unidades. Todo lo trabajado estaba vinculado con el *out of pocket*.
Dos grandes fenómenos de nuestras crisis fueron el *downgrade* de categorías y marcas y el *downsizing* de formatos. Los dos fenómenos son transversales en las categorías.

¿Se dio el caso de prácticas utilizadas en otras crisis que se aplicaran en la del 2001?
La hiperinflación de 1989 tenía otra connotación. Era un escenario totalmente diferente, era difícil trasladar cosas que se hubieran hecho en otros momentos porque lo que pasaba era que la naturaleza de la crisis era diferente. Esta era diferente.

¿Cuáles era los aspectos de marketing considerados clave para mantener la venta del servicio del *Latinpanel*?
En ese momento *Latinpanel* tenía tres años. El problema que tenían las empresas era que además de colocar el producto en el punto de venta tenían que entender cómo podían lograr que el consumidor comprara su producto. Nosotros no tenemos una competencia directa, por la metodología misma.
En esa crisis hubo gente que dejó el canal moderno y se fue al autoservicio. Otra gente seguía en el canal moderno, pero había que conocer lo que estaban haciendo en ese momento. Lo que ayudó en esa casi etapa inicial es que se tenía muchas grandes empresas que necesitaban readecuarse y seguir creciendo.

¿La casa matriz promovió algún tipo de recomendación en ese momento?
En diciembre y en enero nos llamaban para ver si nos había pasado algo. Después de ese momento nos dejaron actuar localmente Teníamos que dar cuenta en objetivos en dólares por los que ya habíamos pasado.
Hoy es más difícil explicar ciertas cosas. El esfuerzo que hoy yo hago por intentar que desde afuera entiendan el escenario local, no sé si no es más grande que el que hacía en ese entonces. Hay un rumor, que la inflación es diferente a la inflación oficial. Y esto es difícil de explicar. Se siguen utilizando los datos del INDEC. Hoy encuentro más complejo explicar el escenario. Antes, como era noticia rimbombante lo que le pasaba a la Argentina, estaba en la televisión de España todo el tiempo.

¿Qué era considerado como valor por parte del consumidor?
Aquello que le permitiese seguir consumiendo con el ingreso que tenía en aquel momento.

¿Cuál fue el *rol* que tuvo marketing para sortear la crisis?
Dar opciones en términos de marca.

¿Qué hicieron con los recursos humanos de marketing las empresas?
Se achicaron fuertemente las estructuras.

De aquella crisis ¿existe alguna acción o estrategia cuyos efectos continúen al día de hoy?
Un aspecto es el de las segundas marcas; si bien en aquel momento se les daba foco y hoy menos foco, todavía están y la gente las continúa consumiendo.
Otro aspecto es el de haberse estructurado para poder abastecer el canal tradicional. En la década de 1990 era el auge del canal moderno pensando que el minorista se muere. Creo que un aprendizaje que quedó de aquel momento, es que cada formato de canal de comercialización desempeña un *rol*, y que va a permanecer.

11- Entrevista Javier Álvarez

- Licenciado en Ciencias Administrativas con MBA de la Universidad Torcuato Di Tella.
- Se desempeña como Sr. Account Executive. en Nielsen[319] Company Bs As (2004- actual). Es Responsable de las cuentas de J&J, Clorox Argentina and Clorox LATAM. Previamente estuvo a cargo de las cuentas de Quilmes, Pepsi, Danone, Colgate-Palmolive y su coordinación para Argentina y Uruguay.
- Entre 1999-2002 trabajó en la Casa Central de PROCTER & GAMBLE LATAM (CCS, Venezuela). LATAM CMK (Consumer & Market Knowledge for Latin America) ocupando los siguientes cargos: Associate Manager- Feminine Protection GBU and Food & Beverage GBU, Co-op for Food & Beverage GBU (Global Business Unit) y Co-op for Baby Care GBU (Global Business Unit).

Fecha: 21-10-08

En la crisis que estalló en 2001, ¿cuáles fueron los primeros efectos en el nivel general de las empresas y, más específicamente, en el área de marketing?
Está vinculado con el accionar de cada empresa. En el caso de una empresa que hizo *downcounting*, por ejemplo, el empaque de toallas sanitarias de 12 unidades se le fijaba un precio de $12 y luego lo que se hacía era un *downcount* de 8, y lo ponían a un precio de $10. A lo mejor el consumidor percibía una reducción de precio, pero el precio por unidad no había bajado.
Por su parte, el consumidor empezó a tener algunos comportamientos que se habían visto en crisis anteriores y otros, que no. El consumidor argentino siempre fue catalogado dentro de la región como un consumidor consciente, bastante inteligente en cuanto a la compra. No compraba cualquier cosa. Si bien podía no ser marquista también se fijaba en otras cosas, lo cual no se corresponde con lo que sucede en otros países. Entonces el consumidor empezó a salir con calculadora. Empezó a hacer cálculos y decidir qué llevaba o no llevaba. Analizaba cuáles cosas eran las más necesarias y que no podían faltar en su casa y aquellas de las cuales podía prescindir. Veía cuáles productos podía estirar para aumentar su duración. Por ejemplo, si utilizaba una cantidad determinada de limpiador, utilizaba un poquito menos y el producto le duraba más tiempo. Es decir, que limpiar seguía limpiando, pero con un "dosaje" menor. Estas son algunas de las primeras cosas que pasaron y que ocurrieron claramente en la crisis de 2002.

¿Cómo fueron afectadas las distintas categorías?
Sucedieron varias cosas. Hubo una contracción en todo lo que son las primeras marcas. Esto dio lugar al crecimiento de las marcas de supermercados, marcas propias, marcas "B" que son marcas de menor precio.
Otro hábito que se evidenció fue el abandono por parte del consumidor de marcas caras, y se volcó hacia otras más económicas, que a lo mejor son menos "marca" pero que cumplen la función igual.
Además, se dio el comportamiento de compra de producto sustituto. Un caso es el del consumidor que podía estar acostumbrado a tomar jugo, pero decidía tomar agua de la canilla. No compraba jugo porque no era prioritario y podía seguir tomando agua.
Entonces ocurrieron una serie de varios comportamientos, que tienen su explicación en varios aspectos. Uno es en el pensamiento intrínsico del consumidor y lo que le estaba pasando en ese momento, que era una incertidumbre muy grande sumado a que tenía cierta cantidad de plata

[319] Ac Nielsen es una organización establecida en Estados Unidos en 1923 por Arthur C. Nielsen Sr., uno de los fundadores de la investigación de mercados moderna. Las operaciones de Nielsen se extienden a más de 100 países. La casa matriz se encuentra en Nueva York.

disponible para comprar. No importaba si tenía plata o no, lo que importaba era la disponibilidad del dinero. Por más que se tuviera plata en el "corralito" se complicaba al no tener acceso para gastarla.
Esto llevaba a un consumidor más consciente, un consumidor que se volcaba a otro tipo de marcas que cumplían la misma función, pero que a lo mejor eran más baratas. Los productos que no eran de primera necesidad a lo mejor se llevaban a un segundo plano. Otro cambio en los hábitos de compra fue que mucha gente dejó de ir a las grandes cadenas y se fue a un lugar más chico, de cercanía. Antes se pasaba un día o una mañana en un hipermercado para hacer la compra del mes y se gastaba el presupuesto en un solo lugar. Ahora el consumidor dejaba de ir, por ejemplo, a Jumbo Unicenter, e iba a la vuelta de la esquina donde había un autoservicio más chico que a lo mejor no era de cadena, que quizás era un chino. Ahí compraba lo que necesitaba en ese día o por tres días, pero no compraba más de lo que iba a necesitar en una semana porque no sabía si las reglas de juego iban a cambiar.
Tampoco tenía la disponibilidad de plata para estar comprando. Desconocía si le iba a alcanzar para hacer una compra de un mes donde a lo mejor se compran un montón de cosas que no obligatoriamente se necesitan porque son quizá cuestiones para premiarse o para estar bien con uno mismo. Todas estas cosas no se compraban. El consumidor compraba lo que necesitaba sí o sí en el corto plazo. De hacer una compra grande en un supermercado pasaba a hacer varias compras en el mes en cuatro lugares distintos y buscando también precios. Antes, en un mismo lugar se compraban fiambres, carnes, vegetales, frutas, cosas de limpieza. Todo lo compraba ahí, en el supermercado. El consumidor cambió la visita al supermercado por la visita a tiendas especializadas. Iba a la carnicería porque había cortes más baratos. Había una competencia de precios fuertes para captar consumidores.
En síntesis, lo que se vio en cuanto a lugares de compras fue que creció la cantidad de veces y el número de lugares distintos donde se compraba y, por otro lado, el gasto promedio cambió de ser un gasto fuerte a varios gastos más chicos.
Si vemos como estaba la estructura de canales precrisis o hasta la crisis podemos observar que se había llegado a concentrar mucha de la demanda en el supermercadismo, como pasa en los países desarrollados. Habían desaparecido mucho los supermercados chicos, los almacenes de barrio, dado que la gente iba a los supermercados y encontraba todo ahí. Poscrisis vemos una caída del supermercadismo y un repunte de otros canales dentro de los cuales el que más creció fue el canal autoservicio. En el Gran Buenos Aires lo que más avanzó fueron los autoservicios asiáticos.

¿Recuerda cómo fueron las primeras estrategias que se utilizaron para transitar la situación de incertidumbre que tenía lugar en el país?
Lo primero que hicieron fue suspender los gastos hasta que se tuviera la situación un poco más clara. Las empresas más grandes empezaron a buscar con sus redes globales y regionales las acciones realizadas en otros países en momento de crisis.
Si bien la Argentina había tenido varias crisis anteriores, en aquellas se encontraba más cerrada al mundo en comparación con otros países.
Aunque la crisis fue local, y tanto el consumidor como el mercado argentino tienen particularidades que le son propias, en 2002 las empresas más grandes como Procter, Kimberley, etcétera, buscaron información acerca acciones que se habían hecho en otros países ante situaciones de recesión (como *downcounting*, extensiones de línea, entre otras). Las empresas analizaron si se podía lanzar al mercado algún producto que se hubiera utilizado en otros lados del mundo en situaciones de crisis. Si, por ejemplo, había un pañal que tenía un costo inferior, aunque tuviera menor calidad de los que vendían en el mercado local, este pasaba a ser una opción de venta. Si el que se tenía en el mercado local costaba $10 la nueva alternativa podía lanzarse, por ejemplo, a $5. Este era un salvavidas para todo el mundo que necesitaba seguir vendiendo. Se sabía que si bien el primero correspondía a la marca que la empresa quería impulsar, si no se lanzaba una nueva alternativa, algún competidor podía adelantarse y ocupar ese mercado. Estaba la opción de mantener marca que la empresa ya tenía a la vez que se lanzaba la nueva, o bien bajando la rentabilidad, o a lo mejor no ganando pero

manteniendo sus usuarios. Se sabía que después de la crisis, cuando se recuperara la situación, si la gente continuaba comprando la marca de la empresa lo más normal era que el consumidor volviera a comprar.

¿Qué hicieron las empresas para mantener la accesibilidad a la marca?
Uno de los aspectos considerados clave fue el *downcounting*. Otro, fue el cambio de los códigos de barra. En ese momento el Gobierno había puesto los acuerdos de precio por los cuales ciertos productos no podían aumentar. Las organizaciones relanzaban nuevas versiones de estos productos con modificaciones a otro precio.

¿Cuál era el foco de la compañía con el servicio que brindaba?
El foco estuvo en atender a los clientes de acuerdo con los compromisos que se tenía, aunque hubo compromisos globales que, por ejemplo, debido a recortes presupuestarios algunas empresas no respetaron.
Los clientes restringieron su presupuesto a la vez que se volvieron más exigentes buscando obtener el mayor valor por el servicio. Apuntaron a sacar lo máximo que podían solicitando apoyo adicional en el tratamiento de la información, en parte, porque la misma reducción del *staff* en sus estructuras limitaba su accionar.

¿Qué tipo de recomendaciones promovió la casa matriz?
La casa matriz promovía el respeto hacia los compromisos para cuidar la relación global local.

¿Qué elementos de los distintos productos eran considerados como "valor" por parte del consumidor?
Esto dependía del tipo de producto. Se priorizaba los de primera necesidad. El consumidor cambiaba los productos que utilizaba tradicionalmente por otros más económicos que cumplían con su necesidad, aunque no tuvieran un plus (por ejemplo, de marca). El consumidor se conformaba con que se le satisficiera la necesidad. Los comportamientos entre niveles socioeconómicos eran similares.

¿Cuál fue el *rol* que tuvo marketing para sortear la crisis?
Los profesionales de marketing tuvieron que ser muy creativos en cuanto a todos los aspectos de su actividad en un marco donde se contaba con menos gente y recursos.

De aquella crisis ¿existe alguna acción o estrategia cuyos efectos continúen al día de hoy?
Si, por ejemplo en el caso del mercado de gaseosas. Si bien las líderes continúan siendo grandes multinacionales como Coca Cola, Pepsi, muchas empresas chicas locales que habían ingresado al mercado, o crecido durante la crisis mantienen su participación en el mercado. Estas empresas que crecieron durante la crisis llegaron al mercado para quedarse. Este es, por ejemplo, en el NOA el caso de "Talca" (que tienen agua, soda y gaseosa).
La ventaja que tuvieron y aprovecharon las empresas chicas fue la flexibilidad, la cual es un concepto muy necesario en tiempos de crisis. Si bien las grandes empresas tuvieron la ventaja de poder conocer acciones que habían tenido lugar en otra parte del mundo, las empresas chicas contaron con mayor flexibilidad para actuar más velozmente.

¿Existe algún aspecto que considere relevante de la crisis y que no haya sido considerado en las anteriores preguntas?
En la crisis muchas decisiones eran bastante cuidadas, dados los niveles de incertidumbre. Ante esta situación había profesionales de marketing que sentían que había aumentado el riesgo de perder su puesto de trabajo por una decisión acertada de un competidor similar. Por ejemplo, el hecho de

perder puntos de participación de mercado debido a que un competidor había cambiado el tamaño de un envase. Como la participación es una variable que mide la gestión profesional la permanencia de la persona en la organización podía verse afectada por no haberse anticipado.
Otro aspecto para destacar fueron los problemas de *stock*. Si no era factible tener el producto había otro que vendía y ocupaba ese mercado.

12- Entrevista Hernán Talkowski

-Ingeniero Civil-UBA.

-Encargado de licitaciones en Sociedad de Inversiones Dique 4 del Grupo EMAPA, unidad de Negocios Inmobiliarios a cargo del desarrollo y construcción del complejo residencial "Torres del Yacht" en Puerto Madero.

-Hasta el año 2007 se desempeñó como ingeniero a cargo de la producción de la empresa multinacional francesa VSL (Grupo Bouygues) en Argentina y en Chile, llevando a cargo decenas de proyectos en la industria de la construcción. También ha trabajado en algunos proyectos en México, Italia, Israel y El Salvador.

Fecha: 19-11-2008

En la crisis que estalló en el 2001, ¿cuáles fueron los primeros efectos en el nivel general de la empresa, y más específicamente en el área de marketing?
Los primeros efectos se notaron cuando a mediados de 2001 subió el riego país por encima de los 1.000 puntos, y se hizo muy difícil el financiamiento de proyectos de construcción de viviendas, oficinas, centros comerciales y hoteles; se redujo notablemente la actividad hasta reducirse prácticamente a cero, en el primer trimestre de 2002.

Respecto a marketing, en primer lugar, se redujeron hasta casi la nulidad los presupuestos de promoción y publicidad, no se lanzaron nuevos productos y, en segundo lugar, se perdieron muchos contactos en empresas clientas y proveedoras, dado que muchas quebraron y hubo muchos despidos, por lo que se perdieron relaciones comerciales de años y hubo que comenzar de cero en 2003-2004.

¿Cómo fue afectada la categoría de la construcción?
La construcción es habitualmente una actividad que crece muy rápido y más que el PBI cuando hay una recuperación, y es la que primero se frena y decrece más que el PBI cuando hay recesión. Es así que, en 2001 fue una de las actividades que más cayeron hasta casi detenerse en 2002, y fue una de las actividades que más rápidamente se recuperaron a partir de 2003. Uno de los motivos es que muchos capitales vieron en la construcción un buen refugio de valor y una posibilidad muy rentable luego de la devaluación debido a que la brecha entre costos en pesos y precios de venta en dólares la convertía en una opción muy atractiva.

¿Recuerda cuáles fueron las primeras estrategias que se utilizaron para transitar la situación de incertidumbre que tenía lugar en el país?
Las estrategias fueron de subsistencia. Se redujeron las estructuras al mínimo posible. Se ofrecieron productos y servicios a precios bajísimos que permitieran tan solo cubrir los costos de tener oficinas abiertas con el personal mínimo. Las multinacionales reubicaron personal en el exterior, y si podían exportar servicios o productos, también lo hicieron. Se aceptaron trabajos pagados con bonos como "Patacones" o "Lecops".

¿Hubo alguna práctica comercial utilizada tradicionalmente en momentos de crisis que no funcionara en esta oportunidad?
La construcción es una actividad que se detuvo. Por lo tanto, no se construyó nada durante meses, y eso significa que no se vendieran materiales, ni se prestaran servicios. La caída fue tan grande que muchas empresas se presentaron en convocatoria de acreedores. Muchas no sobrevivieron. Algunas multinacionales abandonaron el país y se llevaron equipos y personal calificado. Las empresas que tuvieron enormes problemas financieros y no pudieron resolverlos achicándose, aún se encuentran en concurso.

¿Cuáles fueron los aspectos del marketing considerados "clave" para la venta del servicio?
En la construcción tenemos varios rubros, cada uno con su realidad:

a) Los desarrolladores de proyectos. Son los que generan un proyecto inmobiliario que bien puede ser un edificio de viviendas, oficinas, hotel, centro comercial, etcétera. En este rubro, los aspectos clave son la "ubicación" del terreno (tener en cuenta que al ser un inmueble el producto está relacionado con el terreno), aspectos arquitectónicos, las vistas, las terminaciones de categoría, la tecnología empleada, que permiten posicionar el producto en el segmento meta de la categoría correspondiente (viviendas, oficinas, hoteles, etcétera);
b) Los constructores. Son proveedores de los desarrolladores y procuran vender su servicio teniendo el menor costo posible. Compiten contra empresas sin diferenciación, por lo que deben vender al menor precio posible los servicios de construcción de un proyecto.
c) Los proveedores de materiales. Son los fabricantes de materiales de construcción, como pisos, revestimientos, griferías, sanitarios, muebles de cocina, etcétera. Poseen gamas de productos para todas las categorías y segmentos y procuran innovar en diseño para captar la atención de los desarrolladores. Si el cliente desea un producto barato poseen líneas económicas, y si el proyecto requiere algo "Premium" pueden responder con elementos sofisticados en diseño.

¿Qué hicieron con cada uno de los elementos del marketing *mix*?

a. Producto
b. Precio
c. Distribución
d. Comunicación

Durante la crisis, se comenzó descendiendo los precios a principios de 2001 y se siguió con el descenso a medida que se profundizaba la situación. En cuanto a distribución y comunicación se procuró disminuir los costos al mínimo posible. Y no se desarrollaron nuevos productos, pero se procuró tratar de buscar opciones más económicas de productos de categoría similar.

¿Cómo se movía el foco que ustedes ponían durante la crisis?
Desde el punto de vista de los desarrolladores inmobiliarios, el foco durante la crisis estuvo puesto en el *cash flow*, dado que debían finalizar los proyectos en marcha y entregar las unidades (viviendas, oficinas), por lo que bajaron los precios de venta para poder conseguir financiamiento. Cuando se devaluó el peso, pasaron a tener una ventaja, promediando 2004 ya que los precios de venta se recuperaron muy rápido en dólares mientras que los costos se mantuvieron en pesos por lo que el foco estuvo puesto en el desarrollo de producto y en posicionarse muy bien para un nuevo contexto de rápido crecimiento.
Desde el punto de vista de los proveedores de servicios y productos para la construcción, durante la crisis se puso el foco en la supervivencia. Pasada la tormenta, los sobrevivientes primero vieron cómo

se reacomodaba el nuevo mercado con nuevos actores, nuevos clientes, nuevos *market shares*, nuevos costos y nuevos precios. Los que pudieron, durante 2002 pusieron el foco en exportar productos y servicios. Muchos estudios de arquitectura e ingeniería tenían obras en España, EE.UU. u otros países sudamericanos. Pasado 2004, en plena expansión se puso el foco en crecer, pero moderadamente tratando de tercerizar actividades que antes se hacían puertas adentro, dada la memoria reciente de la profunda crisis. Al haber más construcción (demanda) que empresas constructoras (oferta), se crearon nuevas empresas y subieron los precios de venta de estos servicios y productos en forma mayor que la inflación. De hecho, muchas empresas tuvieron problemas entre 2005 y 2008 para cubrir puestos técnicos, y su foco estuvo puesto en retener recursos humanos.

¿Qué tipo de recomendaciones promovió la casa matriz?
En mi caso trabajaba en una multinacional y la casa matriz recomendaba reducir costos al mínimo de supervivencia.

¿Qué elementos del producto o servicio eran considerados como "valor" por parte del consumidor?
El bajo costo, el pago a mayor plazo, el cumplimiento de pactos.

¿Cuál fue el *rol* que tuvo el marketing para sortear la crisis?
Las empresas que pudieron sobrevivir reduciendo sus costos y se esforzaron por responder y honrar sus compromisos, salieron fortalecidas luego de la crisis dado que los clientes acudieron a ellas en primer término. Digamos que el haber sobrevivido a la crisis posicionó mejor a las empresas del sector.
Se puso el foco en la exportación de productos y servicios aprovechando que la crisis era solo local, mientras que el mundo estaba muy demandante, sobre todo en construcción.

¿Qué hicieron con los recursos humanos de marketing?
En plena crisis se reubicaron en el exterior o se redujeron al mínimo.

De aquella crisis, ¿existe alguna acción o estrategia cuyos efectos continúen al día de hoy?
La mayoría de las empresas del sector redujeron sus estructuras al mínimo, y cuando volvió la actividad procuraron no crecer tanto como antes tratando de tercerizar muchas actividades para estar preparadas para una nueva crisis. La mayoría de los profesionales que emigraron no regresaron y se nota una baja cantidad de profesionales de entre 30 y 40 años.

Las empresas que pudieron sobrevivir exportando servicios o productos lograron ampliar mercados y garantizar un flujo de divisas hacia la filial argentina.

13- Entrevista a *Aldo Schlemenson*

Licenciado en Psicología (UBA).
Master of Arts in Social Institutions.
Ph.D. in Sociology (School of Social Sciences, Brunel University, Londres).
Realizó numerosos proyectos de consultoría para empresas privadas y familiares e instituciones públicas. Dicta seminarios académicos y de formación gerencial en universidades argentinas y latinoamericanas.
Es autor, entre otras obras, de "Remontar las crisis", "Análisis organizacional y empresa unipersonal" y "La perspectiva ética en el análisis organizacional".

Fecha: 9-12-08

A su juicio, ¿cuál es la definición más acertada para definir el término crisis?
Bateson esboza en su libro "Pasos para una ecología de la mente" que la crisis se produce cuando hay una incongruencia comunicativa, que atraviesa un límite entre un sistema mayor y un sistema menor, que se ve afectado. Cuando se presentan cambios abruptos en el contexto en el que opera un sistema esto genera que cambie el sentido de los mensajes.
Se da una relación paradojal entre el sistema individuo y el familiar que se expresa por una contradicción en el mensaje, y el individuo no se puede defender de ello.
Un ejemplo de ello se daría en el caso los chicos de un colegio religioso que durante el período militar van a un desfile. Durante el desfile hay un saludo que no pueden entender porque los códigos son incongruentes con lo que los chicos han aprendido. Hay que desaprender para entender. Y la situación es tan paradójica que enloquece.
Otra definición de crisis, también vigente, volcada en el libro "Remontar la crisis", refiere a que el "término de crisis alude a un conjunto de hechos y fenómenos que compromete una serie amplia de sistemas vinculados entre sí por relaciones sucesivas de inclusión y/o interdependencia personas, grupos, organizaciones, instituciones, países, regiones, mundos insertos en un momento histórico y en un medio ambiente cultural y político particular".

¿Cómo actúan las expectativas y las motivaciones humanas en la superación de la crisis?
Lewin dice que en las situaciones de crisis los individuos se ponen particularmente conservadores. Actúan en forma precavida para protegerse de la crisis. La gente, al no gastar, incrementa la espiral regresiva de la crisis. Y en realidad la crisis es el factor que determina la propensión al gasto. Las personas se ponen mucho más restrictivas que lo estrictamente necesario.
Una guerra se gana o pierde en el estado de ánimo de la gente.
Las expectativas son independientes de las relaciones causales. En Washington despreciaban las medidas argentinas en la crisis de 2001. Aseveraban que la crisis iba a durar décadas. No previeron que habría una nueva etapa que reflejaría un clima social distinto con expectativas positivas que alentarían la reversión del proceso.
Entonces las expectativas son importantes y el Premio Nobel de economía en el año 2002 fue otorgado en reconocimiento al aporte acerca de la importancia de las expectativas y de las motivaciones humanas como determinantes de la conducta y su influencia en un proceso económico. Los ganadores fueron Daniel Kahneman y Vernon Smith, quienes aplicaron métodos de la psicología y del análisis de laboratorio a las investigaciones económicas. Ellos estudiaron los procesos de adopción de decisiones en situaciones de inseguridad e incertidumbre detectando que en tales casos los individuos privilegian el no perder frente al arriesgarse a ganar. Esto lleva a que los individuos asuman conductas conservadoras.
Empezaron a aplicar la investigación motivacional en marketing para posicionarse. El posicionamiento en la gente del *target* crea una determinada imagen acerca de cómo quiero que este me vea.
Lo que digo rompe con el pensamiento histórico causal. Todo el pensamiento científico tradicional es histórico causal ubicado en algún momento del pasado. Y las expectativas rompen con el esquema causal. Las expectativas suponen algo que va a ocurrir y lo que suponen, termina ocurriendo. Y ese es un resorte fundamental.
Un ejemplo, una persona conocida está buscado un contador para la expansión hacia el exterior de una agencia de publicidad. El propietario quiere contratar un contador joven, capaz, con experiencia en legislación impositiva comparada, que pueda crecer con el emprendimiento. El nivel de renumeración no es muy alto. El perfil de búsqueda no es simple, pero la persona encargada entrevistó a un joven de 27 años que se adecuaba a lo buscado por la persona contratante. Pero este joven tiene dudas, entre otras cosas, porque dice que en épocas de crisis lo primero que se corta es la publicidad. Por otra parte, está la persona que encomendó la búsqueda, quien tiene dudas de

intentar contratarlo porque entiende que el postulante no está convencido con el emprendimiento. En ambos casos estamos en presencia de un tema de expectativas.
Lo que sugerí a la persona que está encargada de la búsqueda es que en el caso del postulante le cuente bien acerca de las características de la personalidad del dueño. Que le dé seguridad para convencerlo. De esta forma mejorará las expectativas del entrevistado respecto de la propuesta. A su vez, al estar convencido de la propuesta se verán incrementadas las expectativas del propietario para contratarlo.
La esperanza está relacionada con la intensa frustración. Es el caso de Obama en los EE.UU., donde la frustración respecto de Bush estimula las expectativas positivas en el nuevo presidente.
En la célebre ley que rige la ley de profecías de autocumplimiento, el aspecto más grave de la crisis se da cuando empiezan a propagarse las profecías y los medios de comunicación de masas las difunden. Las profecías tienden a autorrealizarse al fortalecerse las expectativas.

En cuanto al crecimiento de los índices de desocupación en la crisis del 2001, ¿cómo impactaba en las expectativas?
Cuando crecen los índices de desocupación se genera ansiedad. Ansiedad es sinónimo de miedo. Se produce una retroalimentación que abona expectativas.

En su libro usted habla de la importancia de la ética y del talento para superar la crisis. ¿Cuál es la importancia de ambos?
Estos aspectos son un aporte propio. La ética pasa por la confianza. La ética es confianza, la esperanza firme que se tiene en una cosa. Es la seguridad presunta en alguna persona o cosa. Es un agente promotor de la confiabilidad. Una imagen de cambio sustancial concita el interés de los excluidos que ponen en el líder la confianza, la cual es otorgada porque detectan en esta persona atributos de transparencia en su personalidad. Esto lo desarrollo en el libro "La perspectiva ética en el análisis organizacional".
Y por otro lado, está el talento. Un ejemplo es el hecho de que Bill Gates tenía como idea poner un computador en cada hogar estadounidense concitando el interés de la gente. Esto fue logrado. Sin embargo, Bill Gates tenía un pensamiento limitado en el tiempo, ya que no pudo predecir el impacto de la competencia, como, por ejemplo, el caso de Google. Por eso debió dejar Microsoft.
Las personas talentosas, ejemplo Suar y Tinelli, son aquellas que saben leer el gusto de la gente y le ofrecen lo que ellos esperan. Los que leen los códigos son los que permanecen.
El *boom* de la telefonía celular fue espontáneo. Luego se produjo el caos posventa. Había una falta de proyecto.
Estamos en presencia del uso abusivo de los recursos por un enriquecimiento desmesurado. Por ejemplo, el Riachuelo puede sanearse, pero hay empresas que tendrían que realizar inversiones que no quieren hacer y presionan amenazando con el cierre de las fuentes de trabajo. Es un problema económico.
Schumacher, en sus libros "*Small Beautiful*" y "*Good Work*" hace referencia al descuido de la gente en pos del enriquecimiento destacando que esto ocurre sin que se tenga en cuenta que sin gente están todos liquidados.
Las expectativas de salida de la crisis tienen que ver con la generación de un proyecto, porque el proyecto es estrategia que apunta a lo intencional, al futuro.
Los chinos tienen programado el liderazgo en el mundo para dentro de cincuenta años.
El proyecto quiere decir estrategia. Y la escasez de los líderes, la falta de intuición es que lo que provoca que no haya proyectos de largo plazo.

14- Entrevista Ariel Fleichman

- Principal de Booz & Company Su experiencia en consultoría incluye proyectos relacionados con la organización y estrategia, con foco en gobierno corporativo, rediseño organizacional y de procesos, y estrategias de crecimiento. Lideró proyectos de estrategia y transformación para clientes en los sectores de servicios financieros y bienes de consumo. Booz & Co es una empresa global de consultoría que colabora con las principales empresas, instituciones públicas y gobiernos en todo el mundo.

Fecha: 15-01-2009

¿Cuáles son las prioridades empresarias frente a un escenario de crisis?
Las prioridades empresarias son siempre las mismas. Un empresario que lleva adelante una organización siempre tiene las mismas responsabilidades. Lo que cambia es el escenario.
El empresario siempre tiene la responsabilidad de tener una empresa que se renueve, que asegure su subsistencia, que tenga respeto por la comunidad, que haga un buen trabajo social y empresario, que cree un buen ambiente de trabajo para su personal, que sea rentable, que sea una organización sana. O sea, que las prioridades no cambian porque haya o no, una crisis. Lo que cambia es el escenario y los paradigmas con los que el empresario tiene que operar en el momento de crisis y en un momento de no crisis.
En el caso de la Argentina se venía trabajando, en los últimos años en una plataforma donde la economía venía creciendo al 9%, después al 8% y de repente, se contrajo. Uno estaba preparado para un crecimiento que desapareció casi de un día para el otro.
En un contexto de crisis los que cambian son los desafíos para mantener una empresa saludable, sana. Si la empresa tenía crédito, con la crisis se le fue porque le falta el financiamiento. Lo que uno tenía enfocado para el crecimiento, ahora hay que analizar cómo se lo reenfoca para asegurarse la cobranza de los clientes. Hay que asegurarse que financieramente se esté en una posición saludable. Si se cortó el crédito hay que analizar cómo manejar el capital de trabajo. También hay que ver qué temas se priorizan en la agenda del día a día. Tal vez si se tenía un proyecto de inversión, de abrir una planta nueva, se cancela (o posterga). Ahora se debe lidiar con temas de capacidad ociosa y ver cómo se opera con otro volumen.
Es muy distinto lo que sucede en servicios e industria; cada sector tiene distintos desafíos.
Me parece que las prioridades empresarias son las mismas.

¿Cuáles son las diferencias entre las reglas de juego de la crisis de 2001 y la actual?
Ambas crisis son muy distintas.
En 2001 se produjo una crisis muy fuerte en la Argentina, que se venía de muchos años de un modelo económico de convertibilidad 1 a 1. En ese momento hubo una devaluación muy fuerte. Si bien existió alguna crisis en nivel mundial, porque en 2001 estalló la burbuja de Internet. Esto no tiene relación con lo que está pasando hoy que es la crisis global en la que la Argentina está inmersa.
En 2001 la devaluación favoreció mucho para exportar, para salir y mirar mercados externos como Europa y EE.UU., que estaban relativamente fuertes. Si se recorre 2003-2004, lo que se aprovechó fue la capacidad instalada para crecer a un bajo costo. Hoy es otro escenario totalmente distinto.
Si se lo mira desde la Argentina, lo que llevó a la crisis de 2001 es el agotamiento del modelo de convertibilidad. Lo que lleva a la Argentina a esta nueva crisis es el agotamiento del modelo económico actual (lo que tenemos hoy es el modelo de flotación sucia).
Lo que es común a ambas crisis es la contracción de la demanda. Se pasa de planificar y operar un negocio en un ambiente macroeconómico de crecimiento positivo a uno negativo. Todo lo relativo a la crisis que aparece en los medios tiene un impacto en el consumo. Si se pierde la confianza del consumidor, la primera reacción es a no consumir. Es a ahorrar, cuidar el empleo y no consumir.

La crisis de 2001 y la de 2008, las dos tienen el mismo impacto en el consumidor, es una retracción del consumo. Esperemos que no sea tan fuerte como la que pasó en 2001, que fue aproximadamente una contracción del 10% del PBI.

Las crisis sistemáticas que tuvo la Argentina ¿impactan en los niveles de inversión?
Sí en un 100 %. La información publicada en *CIA Fact Book*, referida a los niveles inversión sobre el PBI muestran que la Argentina es uno de los países con niveles de inversión más bajos. En su pico llegó al 30%. Ahora estamos entorno al 20%. Cerca de las crisis baja sustancialmente la inversión sobre el producto bruto. La inversión es lo que permite hacer que el producto bruto se expanda. Entonces si baja la inversión es una correlación en la que el PBI va a caer en algún momento.

¿Qué aportes pueden extraerse del estudio de la crisis del mercado para el proceso de marketing?.
Es muy genérico. Hay que verlo industria por industria. Las inversiones en los procesos de marketing se justifican para el crecimiento. Estos procesos se pueden ver en dos caminos distintos: desde la corporación hacia afuera, para llevar productos al mercado, o *market back*, del mercado hacia adelante, donde la corporación diseña y prepara la oferta de productos y servicios en función de las demandas de los clientes.
Me parece que las crisis sistemáticas en la Argentina hacen necesariamente dos cosas; que los procesos de marketing sean cada vez más cortos, más rápidos porque se necesita mucha velocidad para responder a las demandas del mercado, y sí o sí tiene que ser desde el mercado hacia la empresa. Por ejemplo, se trata de una empresa de consumo masivo que tiene un proceso de marketing para innovar y lanzar un paquete de galletitas de 3 kilos a un precio muy conveniente. No se puede salir al mercado cuando este le está demandando a la empresa algo rápido, de bajo costo, porque se está en un momento en que no se quiere gastar ni "stockear" productos.
Se debe tener un proceso de marketing lo suficientemente ágil y veloz para tomar los cambios en las demandas del mercado en función de las crisis para ajustar la oferta de productos y servicios rápidamente.
Esto de tener crisis sistemáticas hace que se deba tener un músculo de marketing muy ágil y muy rápido para ajustarse a las nuevas demandas. Una crisis no quiere decir que uno no venda. En la crisis se vende distinto; tal vez, venda el tamaño más chico en vez del más grande; tal vez, tenga que empaquetar los productos de otra forma; tal vez, tenga que vender los productos en otros canales. Por ejemplo, puede pasar que en un momento de crisis la gente deje de ir al gran supermercado y va más al chino o a un supermercado donde compra menos unidades. El desafío está en ver cómo hago para que mis productos estén en la góndola donde el consumidor está comprando ahora porque hay crisis.

¿Qué *rol* juega el talento del *management* en la gestión de la crisis?
Es fundamental porque la crisis generalmente llega sin avisar.
¿Por qué es una crisis? Se está con un paradigma, con una forma de pensar, y de repente, cambió todo. Y eso genera la crisis. Si no, no sería una crisis.
Es importante el talento del *management* para lidiar con el cambio en forma inteligente, con velocidad en forma adecuada. Muchas veces en momentos de crisis hay que tomar decisiones difíciles. El *management* de calidad toma decisiones inteligentes asegurándose la rentabilidad en el corto plazo, asegurándose las misiones, el *market share*. ¿De qué sirve despedir a todo mi equipo de marketing porque tengo que bajar costos? Pierdo todo (o gran parte) de mi *market share*, y después, cuando tengo que recuperarlo me sale tres veces más.

Cuando en la nota de "Clarín" se habla de las acciones para tomar con el personal en tiempos de crisis, usted menciona que hay una alternativa distinta opuesta a la reducción "automática" de personal ¿De qué se trata esta opción?, ¿cómo se implementa?

El punto de discusión es interesante porque uno rápidamente asocia la crisis con reducción de personal y reducción de costos. Es verdad, la reducción de costos es importante, pero también la crisis hace que se necesiten otros recursos de distinto calibre y de distinta experiencia para cubrir otras cuestiones. Internamente puedo ver qué espacios nuevos hay que cubrir antes de tomar decisiones de reducción de personal. En la nota daba el ejemplo de que en épocas de vacas gordas la cobranza es fácil, pero en épocas de crisis la cobranza es difícil. Si estoy planificando que las ventas van a caer también puedo reasignar el tiempo de algunos vendedores a esas tareas, en vez de despedir a vendedores y contratar cobradores.

¿Cómo impacta esta medida en la motivación?
En mi experiencia el tema de la motivación en crisis hay que verlo a la salida de la crisis. Los empresarios que se deciden a jugar a mantener al personal, cuidarlo en ese momento, logran una cultura y la fidelidad que permiten ganar espacios de mercado a la salida de la crisis. Este es el caso de BGH, que en la crisis de 2001 hizo mínimos ajustes en la crisis, pero a la salida creció muchísimo.

¿Usted piensa que va a haber casos de fusiones y adquisiciones mayores que las que se realizan en promedio?
Cayó tanto la valoración de las empresas en la Argentina que nadie quiere vender. Una empresa que hace un año valía 1.000 millones de dólares y la empresa cotizaba en bolsa, su valor cayó un 60%. Si viene un comprador potencial a comprarla por 400 millones, el dueño no la va a vender. Para el que compra es muy difícil comprar en este escenario, el que vende va a esperar que se recupere. No hay valores de referencia y esto retrasa este tipo de transacciones.

¿Cómo se cuida y fortalece la cadena de valor en la crisis?
Las empresas están metidas en estos sistemas de cadena de valor. Si se mira hacia adelante, están los clientes que pueden ser un consumidor final u otro negocio (depende de lo que se venda, si se trata de producto final o intermediario). Si se mira hacia atrás, están los proveedores de materias primas, etcétera.
En la crisis uno tiene que estar trabajando muy cerca de su cadena de valor para asegurarse de que su proveedor esté en condiciones financieras para proveerle de los insumos clave. Supuesto que si por la crisis la empresa proveedora hizo una mala inversión y no consiguió financiamiento, entonces, se cierra la planta. ¿Cómo se sigue fabricando el producto?. Las empresas son las principales interesadas en que los proveedores puedan cumplir.
Además, es conveniente trabajar muy cerca de los clientes más importantes y para realmente buscar oportunidades en forma conjunta y, en el caso que la empresa tenga algún tema financiero pueda solucionarse.
Entonces, si la empresa traspasa sus problemas en su cadena de valor, lo que termina haciendo es generar estrés. Se estresa la cadena de valor en un momento complicado. En los momentos difíciles es donde las buenas prácticas hacen que uno trate de cuidar más su cadena de valor.

¿Hay algún aspecto que no haya sido considerado durante la entrevista que considere relevante para la gestión de crisis?
Lo que pasa en la Argentina es que cada 7 u 8 años hay crisis, lo cual ha desarrollado una gimnasia. No nos sorprende una crisis. Los dueños de las empresas, de las pymes ya saben qué va a pasar, qué pueden hacer. Me parece que la Argentina ha desarrollado una flexibilidad, un músculo que hace que se sobreviva la crisis de una forma natural. Deja de ser tanto una crisis *per se*. Ya se sabe que va a venir y cómo se va a reaccionar. La Argentina termina planificando en ciclos cortos.
Un empresario argentino sabe que los ciclos son cortos. Lo que es distinto a EE.UU donde las crisis se dan cada 15, 20 años, y no se sabe cómo va a venir. Por ahí un manager hizo toda una carrera sin haber pasado una crisis. En la Argentina si se tiene 30 ó 40 años, seguro que ya se ha pasado una o más crisis. Esto hace que en definitiva el empresario argentino tome las cosas de una forma más

calma. Sabe que eventualmente va a venir, que si hace las cosas bien va a salir y hay posibilidades de salir fortalecidos.
Si la crisis se hace recurrente y/o sistemática tal vez ya no estemos frente a una crisis

16- Entrevista Gregorio M. Charnás

Director Ejecutivo MBA Lazard Argentina.
Se incorporó a MBA Lazard en 1992 y en la actualidad está a cargo de todas las Unidades de Negocios. MBA Lazard es una firma líder regional que goza de un gran reconocimiento en materia de asesoramiento financiero, administración de inversiones de renta variable y fija, y servicios de Tesorería. La firma cuenta con oficinas en Buenos Aires (Argentina), Santiago de Chile (Chile), Lima (Perú), Panamá (Panamá), Montevideo (Uruguay); y con una extensa red de contactos definidos estratégicamente que le permiten realizar operaciones a nivel regional e internacional.
Fue Director en Maxinta y Vicepresidente de Maxinta Futures.

Fecha: 20-01-09

Contenidos de la entrevista

Las compañías ingresan en una crisis cuando cambia el ciclo económico. La cuestión principal es "cómo" cada empresa previó el ciclo. Se debe acompañar la expansión del ciclo. Cuando se ingresa en una etapa de crisis se debe tener en cuenta que esta puede hacer desaparecer a la empresa.

En lo que respecta a la previsión de los ciclos, se puede hacer una comparación entre dos países, como Chile y la Argentina. Chile en el período de expansión generó fondos anticíclicos para hacer frente a situaciones críticas, acción no realizada por la Argentina, donde siempre se aplica el *cash and skim*.

En una crisis es importante analizar cuál es la posición de caja, y controlarla. El que siempre controla la caja es la gerencia financiera.

La crisis pasa. Hay ganadores y perdedores. Es relevante entender tanto lo relativo a lo macro como a lo micro.

La crisis es distinta para cada sector. Por ejemplo, el sector automotriz se ve más afectado que el de la consultoría de crisis. El sector de lujo es el que más sufre porque es el primero que se corta.

Entre los aspectos claves para tener en cuenta en una crisis se destacan:

1- **Sobrevivir,** para lo cual hay que controlar los daños y salir adelante. Las crisis duran pero se terminan.
2- Se debe tener un ***management* de crisis** (también llamado de pelo blanco), que es aquel que tiene experiencia y entendimiento de la situación. Un ejemplo de este, es el piloto que cayó en el río Hudson, que debido a su experiencia pudo manejar la adversidad evitando una catástrofe. Si bien las crisis nunca son iguales, si uno vivió varias crisis sabe cómo defenderse.

3- Hay que tener **flexibilidad en todos los niveles** para adaptarse porque hay que comprender lo que sucede.

4- Favorecer la **creatividad**.

5- Valorar la **experiencia** (aparecen figuras que se deben dejar actuar).

6- **Reporte en la crisis**: es clave un manejo no burocrático, las decisiones se toman en el día a día. Hay que organizar un comité de crisis para adaptarse a la situación del día a día.

7- La Crisis tiene dos formas: a) **Operativa**. b) **Financiera**.

a) Lo **operativo** está vinculado con la planta en donde es necesario adaptar la capacidad de producción a la demanda.
b) Lo **financiero** se debe elegir a quien se le da la caja. En el caso de los pagos se pagarán sueldos, impuestos y se postergarán acreedores financieros. Toda elección será no óptima.

8- **Importancia del tema comunicacional**. El personal tiene que entender la situación de crisis y el hecho es que lo más importante es que la empresa sobreviva. Es clave el mensaje de quien maneja el proceso. Respeto a la gente.

9- En crisis los **recursos son escasos**; se debe administrar lo que se tiene. Hay que desarrollar el **plan de negocios**. Quizás sea conveniente sacrificar una línea de negocios –vendiéndola– y concentrar los recursos en otros negocios.

10- Cuando uno tiene una crisis es importante **generar credibilidad** para reaccionar frente a las dificultades. Adaptación de la realidad de la empresa a una nueva coyuntura. Es vital el "dolor compartido", las partes involucradas hacen un esfuerzo para atravesar la crisis. Por ejemplo, en el caso de directivos de las automotrices de los EE. UU. cuando viajaron a solicitar un paquete de ayuda al Congreso, lo hicieron en un avión privado como si a ellos la crisis no les afectara. Esta actitud fue sumamente criticada Se comportaron como si ellos estuvieran ajenos al problema. El salvataje les fue negado.

11- Plan de encuadramiento: Contratar a alguien para que tenga el negocio dentro de lo planeado.

12- Durante el ciclo de la crisis habrá **transacciones con el Gobierno**.

La reducción de personal, si se hace, debe ser de una vez. De lo contrario, es la peor comunicación.

A diferencia de la crisis de 2001 que se dio en la Argentina, la actual es internacional.

17- Entrevista a *Jonathan Oviedo*

- Mg en Administración (UBA).
- Se desempeña como *Product Manager Senior* de Molinos Río de la Plata S.A. para las marcas Gallo, Susarelli, Cóndor y Maxi Arroz.
- Entre 2004 y 2008 desarrolló su carrera en Aguas Danone de Argentina ocupando distintas posiciones en el área comercial (Supervisor de Ventas, Coordinador Comercial, Asistente Comercial).
- Bonafide Golosinas (2001 -2004) Product Manager– Asistente Marketing (Marcas: Billiken y Bonafide)
- Wendell Trenton S.A (1998-2000) Asistente de Marketing – Ejecutivo de Ventas.

Fecha: 29-01-09

¿Cuáles fueron los efectos de la crisis de 2001 en el marketing?
Apenas empezó, los primeros pronósticos de la crisis de 2001 eran todos muy negativos y todo lo que decían los gurúes tendía a que las personas iban a hacerse totalmente racionales e iban a empezar a comprar más por promoción y relación precio/calidad, y no tanto por el impacto "marcario" de las respectivas marcas. Eso fue en todo en 2001 y 2002.
Después, los resultados apenas se comenzó a recuperar la economía, fundamentalmente en los años 2003 y 2004, reflejaron que el consumidor argentino es muy pero muy "marquista", independientemente de que estaba en niveles de precios más complicados seguía comprando la marca, pero bajando a un menor *out of pocket*. Por ejemplo, la consumidora de "Beldent", en vez de comprar el *pack* de diez chicles a $1 compraba el *pack* donde venían cinco unidades a 50 centavos.
También lo que se dio en el nivel de comunicación "marcaria" y, cuando uno analiza una torta de comerciales lo ve, es cómo impactó la crisis en el tono de la comunicación de la marcas hacia el consumidor. Un comercial que fue muy típico de la crisis, y que en su momento fue un éxito total, fue el comercial de sopas de letras de Knorr, donde en un bar cada vez que un persona tomaba una cucharada de sopa aparecía un deseo. Lo importante de ese comercial es el del aprendizaje que hay en cuanto a las luces, el tono de la comunicación. Todo se enfocaba hacia un lado melancólico y realista, distinto del enfoque de los comerciales de la década de 1990, donde primaba el lujo en exceso. Las marcas dejaron de mostrar el lujo, es decir, hubo un quiebre en la comunicación de todo eso. Se registró un quiebre en el tono de comunicación poscrisis.
La experiencia que resultó fue que las empresas que siguieron invirtiendo en las marcas fueron las más beneficiadas en el largo plazo en el momento que se revirtió la tendencia de la crisis. Cuando el consumidor argentino tuvo mayor poder adquisitivo para poder elegir entre marca y no marca, prefirió las marcas que lo acompañaron durante la crisis y que no cesaron en cuanto a su nivel de "GRP´s", que es la expresión publicitaria en la comunicación.
Obviamente, toda crisis también trae efectos, como, por ejemplo, empezar a medir mucho más todos los lanzamientos, ser mucho más cautos y también hacer una racionalización excesiva en cuanto a la comunicación. Se va a saber muy bien cuánto se va a pautar, el impacto que va tener, cuántos contactos va a generar.

¿Hay que volver a segmentar en la crisis?
Tal cual. Durante la crisis la pirámide social se revirtió completamente porque se agrandó la base de los pobres y el nivel socioeconómico ABC, que era un 20% de la población, y pasó a ser aproximadamente un 10%. Eso hace que la empresa deba reclasificar totalmente el segmento al cual va dirigido su producto o servicio.
Si la empresa tenía una marca *Premium* va a ver reducido drásticamente y cuantitativamente el *target* al cual apuntaba su producto. Evidentemente, o se cambia el *target* o se hace una propuesta que sea más abarcativa, que es lo que hicieron la mayoría de las marcas. No es casualidad que hasta

Mercedes Benz, que es el icono y la referencia de un *target* ABC1, lanzó su Mercedes Clase A. Este fue uno de las paradigmas más grandes.
(..)
En 2002 casi el 58% de la población estuvo por debajo de la línea de pobreza, de ese porcentaje, el 28% estuvo por debajo del nivel de indigencia lo que significa que no tenían ni para comer.
En 2008 empezaron a aparecer temores parecidos a los que habían surgido en la crisis de 2001. Pero por ahora hay una retracción relativa, la mayoría de los consumos siguen creciendo a tasas menores que los años pasados. El crecimiento del mercado de arroz en promedio, comparando 2007 *versus* 2006, había sido un 10 al 12%, ya en 2008 *versus* 2007 que baja un 4%. Y eso se repite en la mayoría de los mercados. El mercado de arroz, paradójicamente, es un mercado que no tiene grandes fluctuaciones de precios; me imagino un mercado de productos más suntuosos donde la caída habrá sido mucho más abrupta.
Igual, y esto es lo más lindo del marketing, es que no hay fórmulas mágicas para estos productos, que podrían pecar ser *semipremium*, y no necesarios.
Tuve la experiencia y la suerte de trabajar en Danone. El mercado de las aguas saborizadas viene siendo desde hace seis años el que más crece y nadie dice que tiene la necesidad de tomar agua saborizada. Hay que tener en cuenta que no todo es negro, y con una buena estrategia de marketing y comunicación, se llega igual a los números.
El agua saborizada no es imprescindible. En la Argentina se puede tomar agua de la canilla o bien comprar un agua mineral. Pero cuando observamos que el agua saborizada junto con los energizantes, son las categorías que más crecen en 2008 *versus* 2007, vemos que siempre hay oportunidad para poder desarrollar una marca.

¿Qué tocó en la cabeza de la gente el agua saborizada?
Estuve en el desarrollo. La primer agua saborizada que sacó Danone la habían copiado totalmente del mercado estadounidense? donde toman aguas con dejo a sabores. Sacaron en su momento "Villa de Sur" con un sabor muy suave a manzana y limón. Ninguna de estas variedades funcionó bien, la gente no pagaba la diferencia porque no le encontraba el sabor.
A diferencia del estadounidense, el latinoamericano quiere tener una presencia más fuerte de sabor. Lanzamos "Ser"; primero la variedad de lima limón y luego, la citrus. Fueron un éxito. Pero el concepto de "Ser" ya había sido construido por los lácteos.
Comer o Beber "Ser" (dependiendo del producto) significaba incorporar un producto 0%, cuidarse, estar en forma. Los argentinos son, de Latinoamérica, la sociedad que más preocupaciones estéticas tiene. El agua saborizada fue un éxito.
Luego lanzamos una nueva "Villa del Sur", que al tener la mitad de los azúcares que una Coca Cola (la cual engorda bastante), era un producto con mucho más sabor y le dábamos al consumidor que no se cuida, un agua con la posibilidad de refrescarse con un producto mucho más rico que "Ser".
Más que nada el éxito que tuvo Danone estuvo basado en que no había registro previo.
En ese momento yo era analista comercial en la empresa; sin darnos cuenta creamos un mercado, un segmento. La compañía, que no estaba bien en las aguas, revirtió la tendencia y tuvo un crecimiento exponencial. Para dar una idea de la situación, la fuerza de ventas propia que teníamos en Capital Federal era de unos 15 vendedores, el año pasado ya estábamos alrededor de 75. Y no había un vendedor de más. Se analizaba bien cada incorporación. Fue tan masivo y tan popular que había que tener una mayor distribución.

¿Qué se espera de la crisis actual?
En una encuesta que se hizo a directivos de grandes empresas de todo el mundo se les consultó sobre cuáles son las perspectivas de la nueva crisis que asoma. De esta investigación surge que lo primero que tiende a hacer todo el mundo en una crisis es restringir el presupuesto de marketing. Estuvo demostrado que esto no conduce a buenos resultados. Lo que sí, que hay que ser es más certero en los medios que se utilizan. En las crisis el margen de error se reduce bastante. Otros

aspectos que proponen considerar son: ser más rigurosos en la efectividad de las actividades de marketing, agudizar la visión, determinar el precio correcto, ser muy ágiles en el punto de venta. Por ejemplo, si una empresa como Cadbury ofrece alfajores a $1, y Arcor (que tiene distribución nacional y una gran fuerza de ventas) saca un alfajor parecido y lo pone a 80 centavos, Cadbury tiene que reaccionar rápidamente. Quizás deba resignar margen de ganancia o quedarse *break even*, pero no puede dejar que la "desposicionen". Hay problemas, como, por ejemplo, los de vencimiento que se lo impiden. Hay que ser muy ágiles para no quedar "desposicionado" Esa es una guerra de precios. Una vez que una empresa perdió su posicionamiento es muy difícil que vuelva a recuperar el porcentaje que tenía en la mente del consumidor.
Una vez que uno queda caro es difícil reposicionarse. Por ejemplo, tengo el caso del arroz "Máximo". Ellos tenían la caja muy cara; en 2007 lanzan una bolsa y la ponen a un 85% con respecto la caja, es decir 15% más económica. La gente está tan acostumbrada a la caja y al precio caro que no compraba la bolsa porque asimilaba que la percepción de precios era la misma.
A mí me pasa con "Gallo". Yo soy jefe de marca "Gallo". Cuando voy analizar cómo es el mercado, en lo que se llama experiencias observacionales en el punto caliente, como un Carrefour, en donde estoy durante tres horas viendo qué hace el consumidor. En esa investigación noto que mucha gente toma directamente el *pack* amarillo. Son como autómatas. Esto hace que me resulte muy difícil comunicar otras variedades.
El tiempo de elección en góndola en momentos de crisis aumenta. Se incrementa el tiempo en que la persona chequea precios. El tiempo en góndola suele aumentar hasta casi el triple del que uno usa en época de no crisis, con lo que ahí demuestran que hay un poco más de control de precios por parte del consumidor. En el año 2000 la misma persona que tardaba 15 segundos en elegir un determinado producto podía tardar un minuto en 2002 ante la misma situación.
En épocas de crisis suele disminuir el costo de la publicidad porque hay menos demanda. Al haber menos demanda los medios (tv, radio, internet) suelen ser más económicos.
Generalmente la mayoría de las marcas acotan los presupuestos de marketing, los reducen y se enfocan más al *trade*, al canal. Se invierte más en acciones de precios, en *folders*, en carpetas, en publicaciones, en punteras, en comunicar promociones, *packs* promocionales, y parte del porcentaje que se destina a medios se achica y gana más peso el *trade*. Esto es propio de las crisis.
No hay que subestimar el *pack-vertising* (*pack*, de envase y *vertising*, de publicidad) se debe maximizar los empaques como piezas de comunicación. Hay que tratar de aprovechar todos los puntos de contacto con el consumidor para comunicar, sean una cenefa, un *folder*, un *pack* del producto, un transporte (...).
Otros de los aspectos que surgen de la investigación y que se proponen considerar en la crisis es el de incentivar la lealtad y la fidelidad de los *heavy users*, que son la mejor publicidad boca a boca, y esto no tiene costo. Esto es muy importante. Se hace mediante campañas de "fidelización" de nuestros consumidores más importantes.
También es importante generar un vínculo afectivo con nuestros consumidores. El tono de comunicación puede estar dirigido a compartir la pena o divertir. Compartir la pena es, por ejemplo, el caso de Knorr el cual no mostraba las locuras de las épocas de la década de 1990. El tono era más tranquilo, con poca luz, sin ostentación. Hasta los vestuarios están de acuerdo con el momento. Ningún gerente de marketing hubiese aprobado ese mismo comercial tres años antes.
En tiempos de crisis las marcas tienen que tener empatía con los consumidores. Esto es, ponerse en los zapatos del otro. La marca escucha al consumidor, le hace ofertas que son más accesibles para él. El tono de comunicación va a ir en un tono con la crisis que está viviendo el consumidor

¿Hay impacto que haya quedado de la crisis de 2001, o partir de la recuperación volvió a ser el consumidor anterior a la crisis?
Se podría decir que hubo un cambio porque el consumidor aprendió muchas cosas. El tiempo promedio de compra aumentó. Esto indica que el consumidor está más atento, se fija más en las promociones. La inteligencia del consumidor que tuvo que sobrevivir a la crisis llegó hasta dictar

leyes. Antes de 2001 el tema del precio por litro, por kilogramo no existía, sólo se tenía el precio referido al *SKU*. El consumidor no hacía la conversión a kilos. El consumidor lo empezó a aplicar vía la miniaturización de los *packs*, que se redujeron y, a parte de perder gramaje, bajaron la calidad de sus componentes. Hoy en día todas las golosinas del mercado reemplazaron la manteca de cacao por aceite vegetal hidrogenado, el cual es parecido, pero más económico. Ningún producto (por ejemplo, "*Tita*") tiene la calidad que tenía hace siete u ocho años. El consumidor percibió esto.
El consumidor está más despierto y más al tanto de la técnica de marketing. Antes nadie hablaba del marketing. Hoy en día cuando uno ve una promoción que no le cierra dice que es una "piolada" de marketing.(...)
El comercial de la cerveza "Schneider", que decía esto es para los genios del "marketín". Esto fue recién poscrisis cuando empezó la guerra entre Quilmes y Schneider. Antes eso no existía porque el concepto no estaba desarrollado en la gente. Da la pauta de que el consumidor está más conciente y atento que en años anteriores.
Es importante no defraudar al consumidor. Por ejemplo, una marca como la mía, que tiene más de 100 años no lo puede defraudar.
Pero, a su vez, no hay casos de un producto más *comoditie* que el arroz. La mía es una muy buena marca para poner en evidencia que el consumidor sigue siendo "marquista". Hay arroces muy buenos que a *blind test* "performaban" 97% - 98%, como "Gallo". Así y todo, "Gallo" tiene casi el 25% del *share* en facturación del mercado. Esto demuestra que el consumidor no es racional. Voy a paneles de "Gallo", y cuando las amas de casa hablan, expresan que tienen sentimiento y amor hacia la marca. Y este es el patrimonio "marcario". Ese sentimiento se llama "*brand equity*" y tarda años en construirse.
Si a esa gente que habla de "Gallo" se le hace una *blind test* entre "Gallo" y otra marca, ambas "perfoman" igual en sabor. Ahí uno se da cuenta de la fuerza de marca. Si no hay marketing detrás de "Gallo", la marca se muere. No hay consumidor racional.
La teoría de que el producto físico es lo único que hay, está totalmente descartada.

17- Entrevista a *Manuel Solanet*

- Ingeniero Civil (UBA).
- Presidente de Infupa donde ha manejado más de 400 operaciones de compra, venta y fusiones de empresas.
- Consejero Académico de la Fundación de Investigaciones Económicas Latinoamericanas (FIEL).
- Secretario para la Modernización del Estado (2001).
- Consultor del Banco Mundial y consultor privado.
- Académico de número de la Academia Nacional de Ingeniería.

Fecha: 2-03-2009

¿Cuáles son las prioridades empresarias frente a un escenario de crisis?
Lo primero que hay que ver es cuáles son las características de la crisis.
Esta crisis internacional que tiene sus ingredientes locales propios se caracteriza por una fuerte caída de la demanda. Esto afectó, tal vez inicialmente, en mayor medida a los sectores de exportación, pero se ha extendido también al resto de los productos de consumo y a los bienes de capital. Este es un rasgo que tiene que enfrentar el empresario, depende en qué sector esté ubicado será más o menos grave.
Hoy estamos percibiendo, por ejemplo, una caída muy fuerte en el sector de la construcción que no solo abarca la actividad directa de las empresas constructoras, sino también toda la industria de materiales de construcción.

Hay otros sectores que también están sufriendo; en general, son los que producen productos o servicios mayormente prescindibles, aquellos que tienen una elasticidad-ingreso alta.
La industria automotriz es otro caso. Tenemos también todas las industrias referidas a bienes durables de consumo, electrodomésticos. Es allí donde se observan hoy mayores caídas en las ventas.
Están mejor defendidas frente a la crisis las industrias de bienes de consumo no durables, por ejemplo, alimentos porque este tipo de gastos es el último que corta una familia.
Entonces, un primer rasgo de la crisis es la caída de la demanda, la caída de las ventas. Hoy las empresas no pueden, como lo venían haciendo en los últimos dos o tres años, aumentar sus precios porque esto afecta aún más a sus ventas; de hecho, la inflación que estamos observando se refiere principalmente a los reajustes de tarifas de servicios públicos que estaban atrasadas, pero no a los precios en los bienes de consumo. Entonces otro dato de la crisis es que los precios no pueden reemplazar la caída de las ventas en volumen físico. Por supuesto vuelvo a hacer excepción de las empresas de distribución: energía eléctrica o de gas que están aumentando fuertemente sus tarifas.
Todo esto nos lleva a que los empresarios tienen que priorizar la reducción de sus costos. Sobre todo, insisto, en aquellas actividades donde las ventas han caído más fuertemente.
Otro aspecto importante, y que yo he observado en muchas empresas en mi actividad, es la dificultad que se crearía en una compañía si esa reducción de costos afecta definitivamente a algún proveedor, sobre todo a algún proveedor estratégico. En la cadena productiva cada empresa va desarrollando a sus proveedores. La industria automotriz a los autopartistas, cualquier industria a sus proveedores de materia prima e insumos, también a sus proveedores de servicios, por ejemplo los servicios de *software*. En un momento de crisis, a veces una empresa se encuentra con la disyuntiva de perder definitivamente a un proveedor. Sobre todo las empresas grandes de las cuales dependen algunos proveedores clave y estratégicos. Si dejan de comprarle ese proveedor tiene que cerrar sus puertas. Y puede ocurrir que después sea irreversible, no las vuelva a abrir, y al momento en que se reactive la demanda la empresa no cuente con un insumo esencial, o al menos de la calidad que le proveía a quien, por su actitud de cortar compras, lo hizo desaparecer.
Entonces otro de los temas es que si uno tiene que reducir costos lo tiene que hacer inteligentemente, mirando su futuro, y asumiendo que la crisis no es eterna, que los ciclos tienen sus caídas y sus auges y que tiene que prever que cuando vuelvan a aumentar las ventas tiene que estar en condiciones de producir. Un tema fundamental es ajustar costos pero no dañar a largo plazo su eficiencia productiva.
Otro tema es el del personal. Así como hay proveedores estratégicos esenciales calificados, el personal de una empresa, sobre todo si es una empresa con una tecnología avanzada, es el resultado de una formación larga. Cuando hay que acortar costos y prescindir de personal, por cierto hay que introducir un criterio social en esto. La empresa debe ser solidaria con su personal y debe seguir el curso de los procesos de reducción de costos de mano de obra. Empezando por anticipar vacaciones, suspender, dejando para la última instancia el despido. Pero además del criterio social también acá debe haber un criterio técnico, económico y estratégico. Las empresas deben cuidar al personal altamente calificado e imprescindible en su proceso productivo. Porque si no, hay un daño en dos sentidos: en el sentido de la empresa que el día que quiera volver a crecer, aumentar su producción, no va a encontrar la persona que era esencial para hacerlo, y el daño que se le hace a la persona, al trabajador que se especializó, y que esa especialización luego la pierde porque deja de poder aplicarla al puesto o al cargo que tenía.

En la nota de "Clarín" usted menciona que el ítem más complejo en la crisis es el del endeudamiento, ¿cuáles considera que son las estrategias más adecuadas para seguir?
Se debía entrar en esta crisis con el menor endeudamiento posible. La crisis que estamos viviendo hoy, a diferencia de la de 2001-2002, que es una diferencia positiva, encuentra al sector privado menos endeudado. Hoy estamos viendo menos concursos preventivos, menos procesos de

reestructuración de deuda de los que veíamos en el año 2002. Las empresas, sean chicas o grandes, en estos años cuidaron su endeudamiento. Por otro lado, hubo una reactivación económica que permitió que se recompusiera el capital de trabajo y que se redujera la deuda. De hecho, las soluciones que el Gobierno implementó en el año 2002 implicaron una licuación de pasivos para las empresas endeudadas.
En los sectores de exportación, o que compiten con importaciones, la sobrevaluación del dólar o la subvaluación del peso implicó una barrera de protección que también permitió mejorar las rentabilidades. Ahora, como estrategia le aconsejaría a las empresas que si tienen que tomar endeudamiento lo hagan en la menor dosis posible, y que no incurran en índices de deuda que luego juegan como un bumerán y sean insuperables y den prioridad a un esquema de ajustes de costos, y de esperar hasta que aclare. Porque la deuda es cara en la Argentina. Es cara entre otras razones porque la Argentina no tiene acceso a los mercados internacionales de deuda. Paradójicamente, si algo ha caído hoy en el mundo es la tasa de interés, pero en la Argentina hay un diferencial en el costo de dinero que se corresponde con el alto riesgo país. Y esta es una crítica que hay que hacerle a la macroeconomía de estos últimos años. El Gobierno argentino introdujo un modelo económico y político que desconsideró las relaciones financieras con el resto del mundo. Se apoyó mientras pudo en los auxilios del Gobierno venezolano, pero estos auxilios finalmente se hicieron a tasas de interés muy altas que hoy, con la caída del precio del petróleo, ya no están más a la mano. De manera que la Argentina tiene una tasa de interés muy alta y esto ha reducido la demanda de crédito de las empresas. Y esta reducción tiene relación con este consejo que uno le daría a un empresario, que trate de no endeudarse.

Otro punto que aborda en la nota es el "de la importancia de compenetrar al personal con los riesgos que la empresa deberá atravesar a causa de la crisis económica y lograr el apoyo y comprensión". ¿Cuál es la forma más efectiva de lograr este objetivo?
Esto es importante porque la empresa tiene que tomar medidas y aunque las tome contemplando el objetivo social sobre su personal y el objetivo estratégico de no prescindir de las personas críticas, el personal, cuando se enfrenta a estas situaciones naturalmente reacciona con enorme preocupación, y esto puede llevar a medidas que destruyan valor. Por eso es importante que el empresario y su personal se compenetren de las causas de la crisis y de la forma de encararla.
La forma efectiva que aconsejo es el diálogo con el personal de su propia empresa; conspiran contra esto las formas que tenemos en la Argentina de negociación de condiciones de trabajo y de salario. La negociación no es con el personal de la propia empresa sino con el sindicato de la industria, de manera que suelen incorporarse factores políticos y los elementos que diferencian entre una empresa y otra del mismo sector de actividad no se tienen en cuenta. Si no hay una descentralización de la negociación laboral en momentos de crisis, sería importante que la haya porque es ahí donde confluyen los intereses de los trabajadores y propietarios. Nadie quiere que su fuente de trabajo o su empresa se destruya, entonces lo ideal sería que la discusión se produzca entre las entidades representativas de la propia empresa, y no de todo el sector de actividad de la nación. Este es un dato de la realidad que dificulta este tipo de buena relación en momentos de crisis.

Cuando terminó la crisis de 2002 ¿hubo muchos problemas para volver a buscar personal calificado?
Sí hubo. Lo que ocurrió fue que el desempleo llegó tan alto que el personal que quedaba fuera de la compañía, más allá de que sufrió esa situación, en general no encontró una alternativa. De manera que las empresas volvieron a buscar a encontrar a su propio personal, pero en su mayoría se perdió porque cuando la persona está desempleada busca una ocupación laboral donde sea, no se queda en su casa esperando a que la compañía donde trabajaba se vuelva a activar. Muchos no pudieron encontrar trabajo y después de uno, dos, tres años volvieron a la misma empresa.

En lo que respecta a la cadena de valor en tiempos de crisis ¿cuál es la forma de trabajo que considera más conveniente para trabajar, tanto con los proveedores como con los clientes?

Con los proveedores hay que clasificar los proveedores y trabajar inteligentemente con aquellos que son prácticamente insustituibles. Es conveniente concertar un programa de compras y analizar en forma conjunta programas alternativos de emergencia. Y con los clientes, acá es al revés, pero parecido, son los clientes los que tienen que decirle a la empresa "no te puedo comprar", sobre todo cuando los clientes son concentrados para empresas que producen insumos para otras empresas y entonces tienen pocos clientes. Cuando los clientes son dispersos, como es el caso de los bienes de consumo masivo, la relación pasa a través de las bocas que son los supermercados o los distribuidores mayoristas. Lo que tiene que hacer la compañía, aun a costa de sacrificio, es mantener la relación con los clientes. Esto se refiere a las condiciones de cobro, por ejemplo, que cuando viene la crisis se hacen cada vez más dificultosas para la compañía. Los supermercados empiezan a ampliar los plazos de pago y esto afecta el capital de trabajo, es una de las razones por las cuales las compañías empiezan a sufrir esa carencia y muchas veces recurren al endeudamiento.
O sea, nuevamente la estrategia con los clientes es asumir que la crisis es transitoria. Entonces hay que mirar el después de la crisis.

¿Qué impactos trascendentes generó la crisis de 2001 y cómo impactan en la crisis actual? ¿Las consecuencias de la crisis estudiada fueron temporarias o modificaron paradigmas con efectos de mayor vigencia?

Hubo algunos aspectos de aquella crisis que marcaron un rumbo. Me refería al endeudamiento. Creo que dejaron la lección de que aun en época de bonanza hay que encarar la crisis con mucha prudencia. Si algo ocurrió en estos últimos años, a diferencia de la década de 1990, es que hubo pocas inversiones por parte de las compañías en activos físicos. Excluyo de esto a algunos pocos sectores, por ejemplo, el sector de hotelería y el turismo que son sectores que fueron fuertemente impactados por la devaluación en sentido favorable y donde había mucho retraso.
Si vamos a la industria manufacturera, lo que vemos es que hubo pocas inversiones, no hemos visto construir fábricas nuevas, habrá excepciones, por supuesto. Lo que uno ha visto es que cuando se colmó el uso de la capacidad instalada se hacían las inversiones mínimas necesarias para resolver el cuello de botella. De manera que una lección que dejó la crisis de 2001 es no endeudarse, y para no endeudarse no efectuar inversiones, salvo las que fueran estrictamente necesarias por un tema de estrangulamiento productivo.
En la década de 1990 se vivió un clima de mayor entusiasmo, el tipo de cambio era un tipo de cambio más accesible para comprar bienes de capital en el exterior y se hicieron muchas inversiones que vinieron a ayudar lo ocurrido después. En estos años, donde creció la producción y crecieron las ventas, las empresas en general estaban sobreinvertidas y tenían capacidad en exceso para dar una respuesta sin necesidad de hacer grandes inversiones.
Entonces la crisis de 2001 dejó la enseñanza y el paradigma de no tomar riesgos, sobre todo ampliando las capacidades productivas o haciendo nuevos emprendimientos. Es bueno y es malo, porque ahora si el país quiere pegar otro salto productivo ya no tiene a la mano las facilidades que tuvo en 2002; el Gobierno pudo incorporar un modelo de aliento al consumo, de darle combustible y de tener una respuesta de aumento de producción porque había capacidad para hacerlo. Ahora, no. No lo hay en infraestructura, no lo hay en energía y no lo hay en general en la industria. La única industria que todavía tiene algunos márgenes y que ahora los ha ampliado es la industria automotriz que había hecho enormes inversiones en la década de 1990 y que pudo, de esa forma, multiplicar su producción por tres entre el año 2001 y el 2008 sin hacer grandes inversiones, o bien muy poquitas.
(...)

¿Cómo impacta un escenario de crisis al proceso de Fusiones & Adquisiciones?

Lo sufro directamente porque es lo que hacemos acá en Infupa. Impacta porque en este proceso de crisis hay menos actividad. Los precios de los activos físicos, los activos productivos caen. Caen

porque uno valúa una empresa en función del flujo de caja descontado, y ese flujo es un flujo futuro que uno lo proyecta según las expectativas que en este momento tiene respecto al futuro de la economía y la empresa. Cuando el futuro se vuelve negativo y uno no puede sostener un crecimiento de la producción, el valor baja.
Por otro lado, uno descuenta los flujos futuros a una tasa, y esa tasa sube y ha subido ya no tanto por la crisis internacional, sino al aumentar riesgo país de la Argentina, porque la Argentina está aumentando el riesgo país desde antes de la crisis internacional porque se veía un escenario fiscal muy comprometido, porque se veía que esta política se agotaba.
Entonces el valor de los activos ya estaba impactado y cuando disminuye el valor de las compañías las decisiones de venta se restringen. Como cuando ahora, si tiene un departamento y lo va a vender y le dicen bajó un treinta por ciento, uno dice me aguanto y trato de venderlo después. Uno vende cuando está ahogado. Pero hay menos actividad.
Hoy, de hecho la actividad inmobiliaria ha bajado porque los que venden no quieren vender porque no quieren acomodarse a los precios más bajos, y los que compran, a lo mejor quieren esperar a que baje más. Igual pasa con las compañías. Hoy si hay alguien que quiere comprar a una empresa su competidor dice aguantémonos en un año, me va a vender a mitad de precio. Entonces la actividad de compras y ventas de empresas que es a la que refiere las fusiones y adquisiciones, se reduce.

¿Esto pasó exactamente igual en la crisis de 2001?
No, pasó parecido. Lo que apareció como actividad profesional era la reestructuración de deuda. Nosotros acá, en nuestra empresa, reorientamos la actividad y tomamos varios casos de reestructuración de pasivos. No está dentro de nuestra estrategia. Yo, como conductor de la empresa, tomé la decisión de hacerlo. Aun a costa de que esos procesos son muy traumáticos. Un proceso de reestructuración de pasivos tiene del otro lado los acreedores que se quedan todos disconformes, son los bancos, los organismos de préstamo, que de ninguna manera aceptan que uno está en esa circunstancia por una razón macroeconómica. Muchas veces una empresa cuando llega al límite de tener que reestructurar su deuda no le ha dado toda la información a sus acreedores y estos se enteran unos días después de haberle otorgado un préstamo. Entonces hay un clima de fuerte disgusto y uno tiene que entrar allí a negociar. Si bien uno lo hace profesionalmente no es un proceso en el que queden todos alegres y contentos, a diferencia de cuando uno participa, asiste en una compra, una venta de una empresa, el día que se termina y se cierra están todos contentos el que compra y el que vende. En cambio, cuando se cierra un proceso de reestructuración de deuda quedan fuertes disgustos en los acreedores que han tenido que resignar, introducir quitas o prorrogar y, sobre todo, los funcionarios de los bancos que fueron los que les dieron préstamos a las compañías.
Entonces no es un *win-win*. Profesionalmente es mucho más grato participar en una compra, una venta, una fusión.
Ahora no estamos viendo procesos de reestructuración aunque los vamos a empezar a ver. No hay tantos concursos como los hubo en 2002 porque las empresas entraron con menos deudas, sobre todo acá, las empresas grandes porque no hicieron tantas inversiones, porque fueron muy prudentes.

¿Qué *rol* juega el talento del *management* en la gestión de crisis?
Muchísimo, por todo lo que hablamos antes. El management tiene que ubicarse, mirar al futuro, no dejarse llevar por lo que está ocurriendo hoy o mañana a la mañana, elaborar una estrategia que le permita a la empresa no solo superar la crisis sino después mantener su valor. Aun en momentos de crisis el criterio de hacer valor sigue vigente.
No desconozco que hay momentos en la crisis en donde lo que uno tiene que hacer es mantener la boca fuera del agua, empiezan los "manotazos" y el *management* tiene menos espacio para tomar decisiones inteligentes. Sobre todo que en esas circunstancias son los acreedores los que empiezan a imponer su criterio con mayor fuerza. Pero aun así, el *management* tiene que tratar siempre de conservar valor.

Cuando el acreedor es un proveedor estratégico y tiene una empresa importante dentro de su cartera facilita, ayuda, no impone condiciones. A este no lo tiene que perder. El tema tal vez más preocupante son los acreedores financieros, incluso cuando son bancos grandes, el que toma decisiones es un funcionario. No es el accionista, el dueño del banco. Ese funcionario está muy preocupado por su propia estabilidad. Tiene arriba otro funcionario que le dice "cómo le prestaste a este". Entonces, "este" o sea, el deudor, se convierte en un enemigo. Este me engañó, la información que me daba no era completa.
El carácter, como se dice en la jerga financiera del deudor, se reputa de un mal carácter. Entonces dice este no se merece que no lo tratemos bien. Es más, a veces al funcionario del banco le conviene tomar una decisión muy drástica, se expone de esa forma menos que si toma una decisión inteligente para el largo plazo del banco.
Recuerdo que cuando trabajábamos en reestructuración de deuda encontrábamos algunos bancos que costaban mucho. Estaba el *free ryder*. Está una gran empresa que le debía a diez bancos, arreglaba con ocho, y quedaban dos. Y esos dos empezaban a poner condiciones más complicadas y especiales para ellos. Y si quedaba uno, ese sentaba y decía "qué hago con vos". Con los otros había arreglado y ese uno venía con condiciones que a veces rompía el par y paso, porque cuando uno arregla, aunque no esté dentro de un concurso preventivo, y legalmente establece que no se puede hacer diferencias entre los acreedores, sino que se está haciendo una reestructuración pre concurso. Hay algún acreedor que se mantiene hasta el final sin arreglar y establece alguna condición específica para él, lo cual muchas veces no es ético. Sobre todo rompe el criterio de la igualdad que se intenta respetar.
Son complicaciones que aparecen en los momentos de crisis. Demás está decir que la cuestión de la ética tiene que estar siempre vigente. La ética debe respetarse por una cuestión de principios, de orden moral. Pero soy de la idea de que la ética también tiene un rédito empresario. Las empresas que tienen pautas de comportamiento ético finalmente son respetadas en su entorno, por los bancos, por los proveedores. Y eso va en beneficio de largo plazo.
(...)
Uno cree que no, pero siempre se registra el comportamiento del otro. Y los bancos lo hacen. Los bancos valoran finalmente, por supuesto está lo que le pasa al funcionario, pero aun así, todas las personas tienen su veta ética. Si un funcionario dice "yo no te mentí, te dije la verdad, no quiero hacer una diferencia con vos". La respuesta a ese último banco que ingresa al arreglo al final para ganar una ventaja propia, se le dice "a vos no te gustaría que te hagan eso"; no voy a hablar con el resto de los bancos para contarles este planteo que le están haciendo porque si todos se portaran como el último banco se rompe el sistema. Esas apelaciones éticas son valoradas. Uno valora el comportamiento ético de los otros.

18- Entrevista a *Lic. Esteban Ferrari*

- Vicepresidente II, Asociación Argentina de Marketing.
- Director de Marketing de La Fusión, Agencia de Publicidad Argentina con clientes como Repsol, Good Year, La Nación, Puma, Plavicon, Farm-Frites, Electra.
- Fue Director de la "Revista Conocimiento & Dirección" y "Seminarium", Gerente General de Radio "EL Mundo" y "Radio Horizonte", entre otras.

Fecha: 11-0-09

¿Qué impactos trascendentes para el sistema de marketing tradicional generó la crisis de 2001?.
Esta pregunta tiene una contestación paradigmática. Si hay una crisis en el marketing entonces se requiere de más marketing.

En esos momentos la Argentina estaba en una etapa donde en las empresas se empezaba a concientizar que el marketing no era simplemente un área de la empresa, sino que representaba a toda la empresa por su trayectoria.
En esos años las empresas empezaban a tener mas oído a todas las voces: la de los clientes, la de los proveedores, la de su propio personal. La disciplina se encontraba en un alto nivel de profesionalización, era un momento donde era creciente el estudio del mercado para entender qué era lo que los consumidores buscaban en sus consumos.
En esta etapa era el marketing de la gloria, tenía muchos jugadores que entraban muy contentos a la palabra marketing, como algo común, algo que todos podían hacer. Cuando llega la crisis llega la verdad; sobreviven los profesionales de marketing que saben combinar la técnica con el ingenio creativo.
Lo que sucedió en ese momento es que existió un descrédito hacia el profesional del marketing porque practicaban el "marketiiin" de la cerveza. El eslogan de la campaña publicitaria de Schneider de ese entonces: "Lo que importa es la cerveza" influyó en las percepciones del público.
Después de este desprestigio de la profesión y de todo su sistema, las empresas descubren que para salir se necesitan nuevas estrategias de marketing y empresas comprometidas con el marketing en forma global.

¿Cómo fue el desarrollo empresario en la crisis?
El 2001 trae la empresa ingeniosa y remadora: Noble Repulque, Medialunas del abuelo, los *deliveries* de todo tipo, la farmacia llenas de genéricos, los envases más chicos.
Cuando explota el 1 a 1, aparece la empresa argentina que mira al mundo y se empieza a generar con mano de obra argentina verdaderos modelos de negocios con muy buena aceptación en el mundo. Descubrimos que los años de la década de 1090 también fueron muy ricos de información: HSM EXPOMANAGMENT, SEMINARIUM, entre otras muchas alternativas de capacitación. En el nivel universitario se destacan la gran cantidad de ofertas de maestrías y cursos de especialización que habían surgido en los años de 1990. Y este conocimiento se aplica para afuera en forma exitosa: vinos, camionetas, herramientas agrícolas, ropa de chicos y de grandes, profesionales pedidos por las casas matrices (como Unilever), agencias de publicidad argentinas que se instalan en el exterior, el cine, etcétera.

¿Cómo impactó la crisis en la publicidad?
En la crisis se reducen fuertemente los presupuestos destinados a publicidad y, a la vez, se evidencia la necesidad de modificar el tono del mensaje al que hay que adecuar a las vivencias del *target* para lograr empatía.
Se produce un cambio en el discurso social que estaba basado en la ilusión, para pasar a uno basado en la realidad de las cosas.

¿Cómo impacta la poscrisis en las empresas?
Cuando la economía se recupera queda más que en evidencia que la sociedad de consumo ya estaba instalada, y que en cuanto el poder adquisitivo lo permitiera se iba a volver a consumir. En este punto hay que tener en cuenta el grupo socioeconómico del cual se trate.
A su vez, todos reclaman más conexión a la web y más celulares. Y aparecen empresas (como Puma, Etiqueta Negra) que entienden que si en la década de 1990 el consumidor, por ejemplo, viajaba a Miami dos veces al año, y que ya no lo podía hacer más por el incremento del tipo de cambio, sus aspiraciones estaban influenciadas por esas experiencias previas a la crisis.
El consumidor quiere continuar teniendo acceso a los avances tecnología (VAIO HP MAC IPOD), a ropa moderna. Si no le alcanza para comprar una 4X4 compra una Ford Ecosport.

¿Qué aportes pueden extraerse del estudio de la crisis del mercado para el proceso de marketing?

Las empresas que encontraron al marketing como la salida de una crisis son las empresas que hoy tienen mejor salud. Son fuertes con grupos humanos muy envidiables Porque son las empresas de Latinoamérica que se interesaron por comprar. Y son las fundadoras de los nuevos paradigmas empresarios. El marketing es la empresa. Ya no se administran empresas, se generan valores. Una empresa con mucho marketing del bueno es un lugar donde todos quieren estar porque todos *participan* en los proceso de innovación .La "innovación" es la nueva religión de la empresa.

El mundo sigue y sigue, ya está claro que no espera a nadie:

- China India.
- Un nuevo empresario argentino, el empresario de la valija y de la calle, del avión del viaje corto, pero con agenda muy cargada.
- La empresa con página web muy actualizada y en tres idiomas.
- Los anuncios digitales en los diarios digitales.

Y todos atrás de los celulares. No como un teléfono (genérico) ahí como un pulsador de emociones interactivo. El consumidor entra y sale de la red todo el tiempo. Piensa en red.