



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas



# Comportamiento del consumidor en el mercado cervecero argentino: la etiqueta como influencia al momento de compra

Brito Olivera, Emmanuel

Especialización en Dirección Estrategia de Marketing

2014

### ***Cláusula de Compromiso de Originalidad***

Expreso aquí por escrito y firmo mi compromiso que el presente Trabajo práctico final de carrera como así el ulterior Trabajo Final son de mi exclusiva y original elaboración.

Solo las citas y referencias indicadas son de terceros, acorde a los usos, estilos, y normas en vigencia, en este sentido, que serán debidamente tratados y aplicados en el taller de Trabajo Final, siguiendo la bibliografía de apoyo.

Emmanuel Brito Oliveira

## *Índice*

### Capítulos del Trabajo práctico final de carrera

A.-	Cláusula de Compromiso de Originalidad -----	1
B.-	Índice -----	2
C.-	Introducción -----	3
D.-	Planteo del Trabajo – Descripción de Problema – Antecedente -----	4
E.-	Formulación de la hipótesis de investigación -----	5
G.-	Objetivos Generales y Específicos -----	6
H.-	Marco Teórico -----	7
I.-	Desarrollo del Trabajo -----	15
	- Capítulo 1°. El mercado cervecero Argentino -----	15
	- Capítulo 2°. Comportamiento del Consumidor -----	24
	- Capítulo 3°. Investigación de Mercado – Análisis de Encuesta -----	27
J.-	Conclusiones -----	35
K.-	Bibliografía -----	36
L.-	Tutor -----	37
M.-	Anexos -----	38

## ***Introducción***

La razón por la cual de la elección de este tema radica en que hace ya 6 años que me desempeño como agente comercial para una fabrica europea de papel metalizado al alto vacío.

El mencionado papel metalizado se utiliza para la impresión de etiquetas de cerveza, estas pueden ser para envases retornables o no retornables, básicamente los envases que se destruyen o los que retornan a la cervecería para ser reutilizados.

Este desempeño profesional me ha permitido conocer el mercado de la cerveza en la Argentina, sus proveedores, sus cervezas y marcas.

Siempre ha sido mi especialización conocer sobre los papeles que se utilizan para la elaboración de las etiquetas.

Como profesional del comercio exterior y próximo especialista en marketing siempre me han atraído las tendencias comerciales de los grandes grupos de productos de consumos masivos, conjuntamente el desempeño profesional como las capacitaciones obtenidas han sido el motor en la elección de un tema como el comportamiento que tiene el consumidor de cerveza en la Argentina al momento de elección de la cerveza y si la etiqueta, en su diseño y/o llamativo por el papel hace como atracción de marca y de compra y si la misma genera fidelización hacia el producto/marca, generación de status a la marca que se traduce en reiteración de compra.

En la actualidad la tendencia que se observa es una homogeneidad entre los grande grupos cerveceros (SabMiller, Ambev, Heineken, otros) mueven y crean tendencias, lo que ha sido la iniciación de Ambev Argentina, con su marca Quilmes Crista se propago a toda la region, con diferentes marcas, Aguila en Colombia, Pilsen en Uruguay, Brahma en Paraguay.. y tantas otras, en la cual se modifico el diseño y la presentación de la etiqueta como protagonista principal en la atención del producto en el punto de venta.

## ***Planteo del Problema***

En el mundo de la cerveza se detecta que desde hace ya 2 años ha habido una tendencia en las marcas de mayor consumo (cervezas no consideradas premium) a mejorar el aspecto de sus etiquetas cambiando el papel utilizado, pasando de blanco a metalizado. Logrando un mayor impacto visual en punto de venta.

Esto es el caso de Quilmes Cristal en Argentina, de Brahma en Brasil, de Cristal en Chile, de Aguila en Colombia, y otras tantas que se pueden mencionar.

En el caso particular Ambev, con su Marca Quilmes Cristal esta realizando una gran inversión en un nuevo diseño de botella, para darle exclusividad al envase retornable y que solamente pueda ser canjeable entre envases de la misma marca, en este caso, botellas de Quilmes Cristal con otra de Quilmes Cristal y no por otra cerveza como sucede actualmente.

Estos cambios que se han citado tanto en cervezas de la Argentina como en otras de América Latina, han despertado mi interés en entender los aspectos que me inspiran el cambio de las marcas de cerveza a una etiqueta más destacada como la metalizada.

Considerando la temática del trabajo el planteo del problema se puede ver reflejado en las siguientes preguntas:

- ¿la decisión de compra de la cerveza se hace mayoritariamente en el punto de venta?
- ¿Es decisivo de compra el impacto visual en el punto de venta?
- ¿debe hacer campaña en el punto de venta la marca de la cerveza además de modificar el envase?
- ¿es la etiqueta de la cerveza un indicador de apreciación de calidad hacia la marca?
- ¿genera la etiqueta y la marca fidelización hacia el producto?

### ***Formulacion de la Hipotesis de Investigacion***

“La etiqueta de una cerveza influye para decidir en el punto de venta la compra de la marca, ya que el atractivo del envase por si solo no genera atracción de marca e impulsa la acción de compra”

## ***Objetivo General y Especifico***

### El Objetivo General

Identificar del comportamiento del consumidor hacia los *insight* enviados por las compañías cerveceras argentinas y la influencia de nuevas etiquetas al momento de compra.

### Los Objetivo Específico

- .- Analizar el caso Quilmes Cristal que ha cambiado su etiqueta.
- .- Analizar la motivación y respuesta de marca al cambio de etiqueta y presentación.
- .- Analizar la percepción de consumidor hacia un nuevo envase y etiqueta.
- .- Analizar si el cambio de etiqueta genera impulso a la compra frente a una competencia.

## ***Marco Teorico***

El marco teórico que sustenta el tema del presente trabajo final, tiene las siguientes premisas.

### 1.- Comportamiento del Consumidor – Investigación del Consumidor:

Surge de la investigación de Leon Schiffman y Leslie Lazar Kanuk<sup>1</sup>, sobre el estudio del comportamiento del consumidor que permite entender como reacción los consumidores a los estímulos de marketing.

Se entiende como consumidor a una Persona o conjunto de personas que satisface sus necesidades mediante el uso de los bienes y servicios generados en el proceso productivo. Adquirirá aquel producto que el considere mejor a para satisfacer sus necesidades actuales.

Es por tal motivo que al momento de realizar la acción de compra, sea en el momento escogido por el potencial consumidor, se disparan ciertas etapas que se pueden enumerar como:

- ***Reconocimiento de una necesidad:*** que es donde el consumidor es impulsado a la acción por una necesidad.
- ***Elección de un nivel de participación:*** es donde el consumidor decide cuanto tiempo invertir en el intento de satisfacer la necesidad.
- ***Identificación de alternativas:*** es donde el consumidor descubre productos y marcas alternas.
- ***Evaluación de alternativas:*** es cuando clasifica las ventajas y desventajas de las opciones.
- ***Decisión:*** es cuando decide o no hacer la compra
- ***Comportamiento después de la compra:*** el consumidor busca la seguridad de haber tomado la decisión correcta.

Claro está que considerando el tipo de producto a consumir o teniendo en cuenta el tipo de necesidad a cubrir, estas etapas previamente enumeradas pueden tener o no la misma decisión o directamente que alguna etapa no sea considerada.

*Lo que un consumidor aprende al realizar el proceso de compra influye en cómo se conducirá la próxima vez que se le presente la misma oportunidad. Después de recabar la información, evaluar las opciones y llegar a una decisión, habrá adquirido conocimientos adicionales sobre el producto y varias marcas. Más aún, se habrá formado nuevas opiniones y creencias y habrá revisado las viejas<sup>2</sup>*

---

1 Schiffman, Leon G y Kanuk, Leslie Lazar; "Comportamiento del Consumidor", editorial Pearson Educacion, 8° edición, 2005

2 Schiffman, Leon; Kanuk, Leslie L.; Comportamiento del Consumidor, 8° Edición

Factores Psicológicos Del Consumidor; hay una serie de motivadores que permiten al individuo tomar decisiones.



**Los factores Psicológicos, se mencionan:**

.- *La motivación*; La gente compra como acción, porque antes de esa acción se le genera una necesidad, por lo tanto toda conducta comienza con una necesidad. La motivación es una necesidad que estimula el impulso en el sujeto de buscar la satisfacción.

*Los motivos los podemos agrupar en dos grandes categorías:*

- Necesidades activadas a partir de estados fisiológicos de tensión, ej. El sueño.
- Necesidades activadas a partir de estados psicológicos, ej. Necesidad de afecto y respeto.

Algo importante es la jerarquía de las necesidades de Maslow, el cual reconoció que una persona normal tendrá que buscarla satisfacción simultánea de sus necesidades en diversos niveles y que rara vez logrará satisfacerlas todas en un mismo nivel. Con todo, la jerarquía indica que hay que satisfacer razonablemente la mayor parte de las necesidades de un nivel antes de que el sujeto se sienta motivado a llegar a otro nivel.



Según Maslow primero están las necesidades de autorrealización, segundo las necesidades de estima, de reputación de prestigio, tercero las de pertenencia y amor, cuarto las de seguridad y por último las fisiológicas.

.- *Percepción*; es el proceso de recibir, organizar y dar significado a la información o estímulos detectados por nuestros cinco sentidos.

Todos los días entramos en contacto con una extraordinaria cantidad de estímulos de marketing. .

El proceso de selectividad tiene muchas implicaciones para la comunicación. Por ejemplo si se quiere captar y conservar la atención, un anuncio ha de ser lo bastante atractivo para estimular al consumidor a que busque mas información. Si es demasiado conocido, simplemente será ignorado. Por otra parte, si resulta demasiado complejo, se pensará que no vale la pena perder el tiempo y esfuerzo para entenderlo. Por lo tanto la meta es lograr una primera expresión ligeramente ambigua que despierte el interés.

### Los Factores Sociales y Culturales

La pertenencia del lugar del individuo, su forma de pensar dentro de un grupo social específico, tradiciones, cultura y nivel socioeconómico; si se analiza el individuo desde esta perspectiva se sabrá como dirigirse a los diferentes grupos sociales dentro de una comunidad, lo cual anticipará al empresario a conocer lo que el cliente necesita y espera, como además de manejar su modo de ver la vida para lograr posicionarse en Los diversos mercados.

.- *Influencias culturales*: una forma diferente de definir cultura es que es un complejo de símbolos y artefactos creados por la sociedad y transmitidos de generación en generación como determinantes y reguladores del comportamiento humano. Estos símbolos pueden ser intangibles como lo son las actitudes, creencias, valores, idioma, etc. o tangibles como herramientas, vivienda, obras de arte, etc. esto incluye los actos instintivos.

### Otros Factores:

.- *Status*: Este factor es uno de Los más influyentes dentro de la psicología de Los consumidores, ya que mediante los medios de comunicación se deja una imagen mental de lo que el individuo debe buscar como modelo de una vida a seguir, por tanto, provoca que los diferentes estratos socioeconómicos aspiren a esa forma de vida causando el consumo. Si este disparador es bien aplicado por el empresario la clientela siempre buscará estar dentro del estándar de consumidores de ese o esos productos; por lo mismo, se debe buscar hacer notar la importancia de este producto para mantenerse dentro de ese status.

.- *Procesos mentales del consumidor*: El factor ataca Los procesos mentales Del individuo

para que este prevea posibles problemas que se le podrían presentar tanto con sus seres queridos, como en sus expectativas; por ejemplo, la venta de seguros para la seguridad familiar, la necesidad de usar tal o cual producto para dar la apariencia deseada y ser querido, etc., por tanto éste es considerando como un excelente manipulador de la clientela para crear adicción y consumo de productos.

*- Factor de necesidad:* Este factor se basa en mostrar lo necesario que es el consumo de un producto para la vida cotidiana, dentro del cual existe una variante que es: el producto de necesidad creado, en el cual se busca formar la exigencia de un producto; aunque en realidad éste no sea de primera necesidad, haciendo mención de las características, tecnología, servicio, apariencia, utilidad, costo, etc.

*- Estandarización o masificación:* Este factor se posiciona en la mente del consumidor, haciéndole notar que el producto que se oferta es adquirido o usado por todos o por una masa de gente; utilizando frases como: ¿Usted aun no lo tiene?, ¿Qué espera?, Etc., esperando que el consumidor tome la decisión de obtener el producto o servicio.

*- Tecnología:* En este se busca hacer alarde de la tecnología para el mejoramiento en la calidad de vida o servicio, provocando que el consumidor busque tomar la decisión de adquirir la comodidad, la eficiencia y la simplificación del trabajo; siendo suficiente causal para que el consumidor tome la decisión de adquirirlo.

*- Pertenencia:* Es el factor psicológico que ataca el ego personal del consumidor potencia, haciéndole notar que para lograr una posición efectiva, un status o lograr la pertenencia de un grupo específico, debe obtener el producto o servicio ofertado para ser reconocido o aceptado; además éste implica el factor querer ser, lo cual orilla al consumidor al tomar la decisión de compra. En este aspecto de posicionamiento psicológico el consumidor es orillado a necesitar de un producto para, aparentemente, lograr un cambio que le llevará, ya sea, el éxito personal, interpersonal, afectivo, de posición monetaria, de aceptación, de seguridad, etc.

En lo referente al mercado de bebidas y cervezas específicamente, se ha identificado el comportamiento del consumidor en el momento de la compra, sus factores que influyen en el consumidor y cual es el papel de los envases en sus elecciones.

Si la clave es hacer productos que sean irremplazables en opinión de los consumidores a partir de identificar cuales son dichas necesidades, es básico primero conocer los factores que afectan a los consumidores (factores ya enunciados) y cual es el papel del envase en ellos.

El factor de estilo de vida y personalidad es uno de los factores mas a tener en cuenta ya que los productos con imagen de marca actúan como símbolos con los que se identifica el comprador, además con los productos que se compran y donde se compran, se expresa a los demás esa imagen que se tiene de uno mismo o la imagen que se quiere que los demás tengan de uno.

Conocer el estilo de vida del consumidor objetivo es básico para diseñar productos con ventajas diferenciales psicológicas u envases capaces de transmitirlos.

La motivación del consumidor en el momento de la compra es otro de los factores importantes, la elección del producto a comprar esta influenciada por una serie de móviles de compra, e incluso del estado del ánimo en el momento de la compra, de los que el diseñador de envases ha de hacerse eco:

- .- Moda
- .- Interés
- .- Comodidad
- .- Afecto
- .- Seguridad
- .- Orgullo

La percepción es el tercer factor a tener en cuenta, ya que cada persona interpreta y evalúa a su manera los estímulos captados por los sentidos para crear una imagen mental propia del mundo que le rodea.

La percepción selectiva, indica que la gente tiende a prestar atención solo aquellos estímulos que estén relacionados con sus necesidades del momento, además los estímulos pueden llamar mas o menos la atención del consumidor en función a la intensidad del estímulo, al contraste, la innovación y la repetición, este es el caso de una etiqueta de cerveza, como principal envase de una cerveza, donde hay aplicación de colores, imágenes, donde se juega con la imagen, los tamaños, objetos, etc. Donde se busca ser creativo y original para generar esa diferenciación en el consumidor. Donde lo más importante para una marca es poder transmitir esos estímulos para que sean claramente percibidos por el grupo de consumidores objetivos.

Otro factor a tener en cuenta es el segmento al que pertenece el consumidor objetivo, dependiendo del segmento al cual pertenezca el consumidor objetivo, este tendrá una serie de características y deseos propios a los que tendrá que apelar tanto al definir el producto como al transmitirles sus beneficios a través del envase y la publicidad.

## 2.- Diseño de las estrategias de mercadotecnia:

Surge del planteo de Philips Kotler<sup>3</sup>, donde el autor indica que, La diferenciación permite a la empresa obtener una ganancia extra con base en el valor adicional que perciben los consumidores.

La diferenciación del producto son, características, desempeño, cumplimiento de las especificaciones, durabilidad, confiabilidad, capacidad de reparación, estilo y diseño.

---

3 Kotler, Philip; "Dirección de Mercadotecnia, Análisis, Planeación y control" editorial Prentice Hall, 8° edición, 1996.

### 3.- Modelo o Matriz de Liderazgo:

El planteo del Sr. Alberto Levy<sup>4</sup>, con la creación de la matriz de liderazgo, hace categorización de 6 tipologías competitivas para el análisis de cada marca.

	Alta	Baja
Positiva	Lider	Diferenciado malo o Lider Precario
Saliencia	Fuertes seguidores o "Mee-too"	Rezagado Absoluto
Negativa	Foco	

- a. Liderazgo real: esta categoría implica alto foco y dominancia positiva. Significa que la marca se ha alejado de la presión competitiva de las demás y cuenta con ventajas competitivas que la distancian del resto.
- b. Fuerte seguidor: alto foco con respecto a los atributos esperados por el consumidor pero dominancia negativa, lo que indica que otra marca dispone de ventajas competitivas más valoradas que las de esa marca. En este caso es probable que una innovación en los atributos, que pueda ser percibida y que esté incluida en el conjunto esperado, produzca una importante mejora en la competitividad de esta marca. Es decir si esta marca incorpora uno o más atributos que sean más valorados que los atributos percibidos en la -hasta ese momento- marca líder.
- c. Me-too: Si no existe ningún líder real, lo más probable es que todos los competidores que caen en este cuadrante compitan con productos "Me-too", es decir productos casi indiferenciados, casi idénticos (commodities). El producto es bueno ya que el Foco es alto (su calidad con respecto a los requerimientos del cliente) pero no dispone de ventajas competitivas. Ninguna marca domina. En realidad ninguna marca logra una diferenciación total.
- d. Diferenciado pero malo: dominancia positiva pero bajo Foco. Significa que la marca está diferenciada pero con bajos índices de satisfacción del consumidor. Por ejemplo, con un precio bajo. Con un conjunto de atributos percibidos de bajo valor en relación con los atributos buscados.
- e. Liderazgo precario: en la medida en que no existe un líder real, esta marca diferenciada por precio puede estar dominando el mercado. Si otra marca mejora su

4 Levy, Alberto; "Mayonesa", editorial Granica, 2° edición, 2006.

producto y si la gente está dispuesta a pagar esa mejora, esta marca se muere. Cualquier otra marca que consiga innovar incorporando aunque sea un atributo valorado puede eliminarla.

f. Rezagado absoluto: Bajo Foco y Dominancia negativa. Indica la situación de un producto totalmente fuera de la carrera competitiva de este mercado.

#### 4.- Metodos de Investigación Cualitativa:

Según el estudio de Joseph Hai, Rober Bush y David Ortinau<sup>5</sup>, "la investigación cualitativa se trata de entender a los participantes en la investigación, mas que de acomodar sus respuestas en categorías [...], la investigación cualitativa puede ser mejor para estudiar temas que comprendan motivaciones psicológicas complejas que no se reducen fácilmente al formato de las encuestas y los análisis cuantitativos". Si bien para la obtención de información el autor del presente trabajo utiliza encuestas.

#### Creación del diseño del trabajo de campo

.- Diseño muestral: mención sobre quienes van a contestar, realizar un campo de muestra, en este caso muestreos estructurales, a fin de agrupar la muestra son seleccionados en virtud de sus posiciones sociales, situación en una red social, en una jerarquía.

.- creación del instrumento de recolección de datos: El cuestionario o la encuesta es el instrumento por excelencia y estandarizada en la recolección de datos, que consiste en un formulario que contiene escritas una serie de preguntas y/o afirmaciones, que la obtención de las respuestas de las mismas nos entregue aquello que se pretende obtener como dato. En este caso por el tipo de datos que el autor quería obtener, se formulo un cuestionario de respuesta de tipo cerrada, esto significa que a cada pregunta descripta en el cuestionario se daba una cantidad de respuestas validas donde el encuestado debía basar sus respuesta, utilizando solamente en las opciones enumeradas. Las pregunta de tipos cerradas, para la recolección de datos es más fácil de ser analizada y de ser interpretada.

.- determinación del procedimiento de aplicación de los instrumentos de recolección de datos, en primer lugar el autor busco darle sentido y sensatez a las respuestas que deben sentido a los datos, de esta manera se confecciono un cuestionario de preguntas de tipo cerradas y múltiples (el encuestado podía, en caso que lo considere necesario dar mas de una respuesta), la metodología de dar a conocer las encuestas fue mediante el envío en formato electrónico a un determinado campo muestras, estandarizado, para logra una paridad en las respuestas, de la muestra seleccionada. Luego de la recolección y clasificación en las respuesta se ha podido obtener los resultados que se detallan a continuación.

A fin de generar el análisis buscado, se consideraron aquellas encuestas recibidas (una muestra de 100) que han respondido en su totalidad que consumen cerveza. Por lo tanto

---

5 Hair, Joseph Jr; Bush, Robert P. y Ortinau, David J; "Investigacion de Mercados" , editorial Mc Graw Hill, 4° edicion, 2010.

se han rechazado aquellas encuestas recibidas donde se indicaban que no se consumía bebidas alcohólicas.

## Capítulo 1• El mercado cervecero Argentino

En los últimos años el consumo de cerveza creció a un ritmo promedio del 4% anual<sup>6</sup>. Una de los principales motivos es que se esta dejando de apreciar a la cerveza como un producto para épocas de verano y se esta desestacionando y comenzando a consumir "fuera de temporada", esto es en épocas invernales. Un marcado cambio en los hábitos de los consumidores.



Fuente:sectoresonline.com en base a información del mercado

- *El mercado de la cerveza alcanza el segundo lugar en el total de las bebidas en general luego de las gaseosas y el más importante en las bebidas alcohólicas con un volumen cercano a los 20 millones de hectolitros.*
- *Esto se explica por el crecimiento de los últimos ocho años en línea con el crecimiento de la economía.*
- *En el último año el consumo de cerveza obtuvo un incremento del 6,5%, mientras que el de vino se redujo un 5,6%. Así mismo es para destacar el crecimiento del 2,5% durante el 2009 mientras la economía se contrajo.*

Desde hace casi una década, la industria cervecera de nuestro país presenta un notable desempeño. Luego de la devaluación de 2002, el consumo total y per cápita crece año a año, en contraste con la tendencia decreciente que muestra el vino, denominado "fino de mesa", una de las principales bebidas competidoras.

Además del impulso generado por el crecimiento económico general de los últimos años, se produjo un efecto sustitución que favoreció el consumo de cerveza en detrimento del vino de mesa. Por un lado, se da una tendencia a nivel mundial de reducción del consumo de vino no varietal, el cual se vio reemplazado en nuestro país por una mayor ingesta de cerveza en el consumo diario, lo que favoreció a la reducción de los efectos estacionales de la misma, que en general se concentra en los meses de más calor. Por otra parte, la cerveza también se ve favorecida en el consumo ocasional,

<sup>6</sup> Según revista, Drinks & Waters, octubre 2012

por un diferencial de precios respecto a los vinos de mayor calidad.

Los altos niveles de publicidad, el fortalecimiento de marcas y el desarrollo de nuevos segmentos son algunas de las estrategias que utilizó la industria cervecera para consolidar dicho cambio, que entre otras cosas, fue capaz de hacer aumentar el consumo del segmento de edad más joven, lo cual marca el dinamismo del mercado.

## **El caso Quilmes Cristal**

### **Reseña de la marca**

Cervecería y Maltería Quilmes, fundada en 1888, forma parte del grupo Belga Anheuser-Busch, una de las más grandes empresas de consumo masivo del mundo que cuenta con más de 200 marcas, operaciones en 30 países y facturación por US\$ 37.000 millones en 2010.

Quilmes es líder del mercado local de cerveza, posee 4.700 empleados, 10 plantas industriales (en Quilmes, Zárate, Tres Arroyos, Corrientes, Tucumán y Mendoza, entre otras) y una red de 200 distribuidores independientes.

Además, la empresa produce y comercializa gaseosas, aguas minerales y jugos, en alianza con empresas internacionales como PepsiCo y Nestlé. La firma cervecera, incluyendo las ventas de PepsiCo y Brahma, facturó, en 2009, \$ 4.100 millones, y en 2010 facturó \$ 4.921 millones (un 20% más).

## El rediseño de la etiqueta

El objetivo fue actualizar la clásica etiqueta, para optimizar la estética de la cerveza. Se amplió el tamaño de la etiqueta. Además se retoco el diseño original aumentando el tamaño de la bandera blanca y superponiéndola al borde, así se logro mayor movimiento y flexibilidad.

La cerveza número uno de la región y también la más emblemática para los argentinos, Quilmes Cristal, después de 15 años en el mercado renovó su presentación. Su nueva estética muestra mayor frescura gracias a su nuevo soporte metalizado y una torsión de la banda central; su percepción de calidad (acompañar esa percepción con el envase) superior se da a través de una trama tipográfica de efecto holográfico y su modernidad al eliminar iconos clásicos como el pentagrama.

Comparativa y evolución

**Antes**



**Después**



Uno de los aspectos más destacables es la incorporación de papel metalizado (papel metalizado al alto vacío) en reemplazo de papel blanco para la impresión de la etiqueta. Este nuevo material exalta los colores y formas mejorando la presencia de la etiqueta en la botella.

Como impulso a esta nueva etapa, Quilmes, comunico un plan Quinquenal de inversión que consta de aumentar la capacidad de producción en los segmentos cervezas y gaseosas y desarrollar centros de logística, Quilmes modernizará su parque de envases para producir nuevas botellas de vidrio para las marcas de producción nacional - Quilmes y Brahma- para hacerlos más atractivos y competitivos y ganar *market share* ante las marcas internacionales.

Detalles ajustes sobre diseño Quilmes Cristal



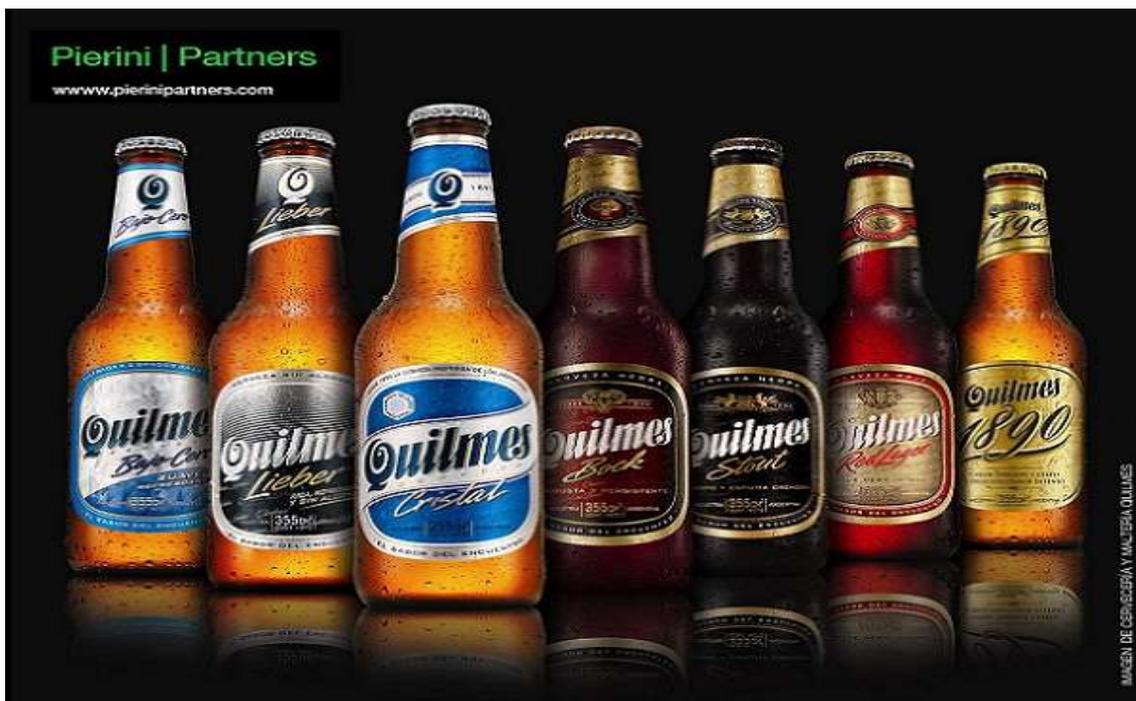
El trabajo realizado en la clásica etiqueta de Quilmes Cristal, modificando la lectura de la etiqueta, el tamaño, el papel y acompañado de la botella, confirma el lanzamiento de una nueva etapa en Quilmes apostando a seguir estableciendo a "Cristal" como la marca dominante en el mercado cervecero Argentino.

## Lanzamiento Quilmes 1890

Parte de ese plan Quinquenal de Cervecería y Maltería Quilmes es la ampliación de marcas, lo que se denomina como aumento en las familias de cervecesas Quilmes. El primer lanzamiento fue la Quilmes 1890, una nueva cerveza rubia de color dorado, cuerpo y delicioso sabor intenso.



Inicialmente el lanzamiento de esta cerveza se realizó en porrones de 355 cm<sup>3</sup> a nivel nacional en todos los canales de venta y se suma a la gran familia de cerveces de Quilmes, Cristal – Bajo Cero – Lieber – Stout – Bock – Red Lager.



*“Quilmes 1890 es una rubia especial con cuerpo, sabor intenso y color dorado. Esta nueva variedad confirma nuestra intención de ofrecer una cerveza adecuada para cada ocasión de consumo, cada momento y cada encuentro. Con este lanzamiento inauguramos un año que tendrá muchas novedades, siempre buscando sorprender a nuestros consumidores y superar sus expectativas”,* explico Fernando Mur, gerente de marca Quilmes.

La etiqueta de la nueva Quilmes 1890, primera vez en años que no se continua una línea de etiquetas en base a destacar el nombre de la marca, en este caso Quilmes y si a destacar el producto por encima, como en esta cerveza “Premiun” 1890 que fue diseñada una vez mas por la empresa Pierini Partners, como su director general Adrian Pierini indica, *“Nosotros consideramos que lo mejor era no seguir una tendencia meramente estética, sino crear una estructura simple que haga lucir el producto y se concentre, a través de pocos recursos, en destacar el “1890”, un concepto portador de mensaje de altísima trascendencia. 1890 fue el año de la fundación de Cerveceria y Malteria Quilmes, empresa líder de la industria de bebidas de la Argentina y referente de la región...”*

Continuando con el plan Quinquenal Quilmes presenta su más reciente producto, uno más para sumar para la gran familia de Cervezas.

En el mes de Agosto del 2012, se presento la cerveza Quilmes Night 6.9, es una cerveza con un toque más de alcohol y un sabor refrescante, con notas herbales y frutales, ideal para compartir entre amigos durante salidas nocturnas únicas e inolvidables.

Esta nueva cerveza cuenta con un lúpulo aromático que le da un sabor distinto. Además su prolongado proceso de maceración genera, durante la fermentación, 6.9° de graduación alcohólica, 2° más que la clásica Quilmes Cristal.

Quilmes night no busca reemplazar a ninguna de las variedades preexistentes sino ofrecer al consumidor una nueva alternativa especial ideal para ocasiones de consumo nocturno. Cerveceria y Malteria Quolmes investiga y desarrolla nuevos productos y envases para ofrecer un portafolio de productos amplio con opciones para todos los paladares y las diferentes ocasiones de consumo.



Quilmes night acerca a los consumidores argentinos, ofertas similares que ya se disfrutaban en Bélgica, Alemania, Reino Unido y Estados Unidos, donde existen cervezas con hasta 9° de graduación alcohólica.

“Esperamos que Quilmes Night sorprenda a nuestros consumidores y ellos encuentren en esta nueva propuesta una opción refrescante, sabrosa y divertida para las salidas nocturnas entre amigos. Junto con Quilmes 1890, es el segundo gran lanzamiento de la Flia Quilmes este año” explicó Fernando Mur, gerente de marca Quilmes.

En este nuevo diseño de etiqueta, también se otorgó el trabajo a la gente de Pierini, con el insight de Quilmes bien definido como producto joven, para disfrutar en forma nocturna, se trabajó tanto en la botella, que únicamente tiene lanzamiento en 355 cm<sup>3</sup>, en un vidrio de azul atrapante, hasta el intenso resplandor provocado por el soporte metalizado, todo el packaging transmite innovación.

El nuevo lanzamiento fue vestido con una gráfica moderna y distinta a todo lo que existe hoy en esta categoría. Y por sobre todo estar a la altura de la calidad del producto que se contiene.

El punto de inicio en el packaging fue para no pasar desapercibido, en ese objetivo fue el trabajo centrado de Pierini para la formulación de la botella y de la etiqueta, pensando como unidad.

## Aplicación de Matriz de Liderazgo

El autor considera aplicable, lo enunciado en el punto 3 del Marco teórico, en la aplicación de la Matriz de Liderazgo<sup>7</sup>.

En la matriz de liderazgo pueden ser categorizadas seis tipologías competitivas para el análisis de cada marca.

Positiva	Alta	Baja
Saliencia	<b>Lider</b> – Quilmes Cristal	<b>Diferenciado malo o Lider Precario</b> – Brahma
	<b>Fuertes seguidores o "Mee-too"</b> - Stella Artois	<b>Rezagado Absoluto</b> - Iguana
Negativa	Foco	

### a. Liderazgo real:

En el caso de Quilmes Cristal, claramente se la considera la líder real en el segmento de las cervezas, cuenta con una tradición y penetración de marca muy fuerte y muy bien trabajada, amplia logística de distribución, que le otorga una ventaja competitiva frente a otras marcas, que en varios caso, tal se puede apreciar en el trabajo de campo realizado por el autor, hay preferencias diferentes por productos de mayor percepción de calidad. Pero la cerveza Quilmes Cristal es claramente la líder en el sector.

### b. Fuerte seguidor:

En el mercado de la cerveza Argentina, hay varias marcas que siguen (desde muy atrás a Quilmes Cristal), el primero de ellos con un crecimiento muy alto en los últimos 5 años, que es la Stella Artois, se ha ubicado como una cerveza Premiun, dando un valor sensiblemente mas alto al producto en comparación a la marca líder, en el mercado general no es la líder, tiene una apreciación de valor mas alta y de elitista, por lo tanto no es consumida por una franja importante de la población, dentro del nicho al que hace fuerte foco ha ganado mercado y se mantiene como un gran seguidor de la marca líder.

c. Me-too: Si no existe ningún líder real, lo más probable es que todos los competidores que caen en este cuadrante compitan con productos "Me-too", es decir productos casi indiferenciados, casi idénticos (commodities). El producto es bueno ya que el Foco es alto (su calidad con respecto a los requerimientos del cliente) pero no dispone de ventajas competitivas. Ninguna marca domina. ACLARACION: En realidad la indiferenciación total no existe.

<sup>7</sup> Levy, Alberto; "Mayonesa", editorial Granica, 2° edicion, 2006.

Hay un gran número de cervezas, marcas que tienen una prácticamente nulidad de preferencia, pueden ser adquiridas o no y fácilmente reemplazadas. No es una cuestión de precio ni una cuestión de calidad, simplemente no han marcado una ventaja competitiva, no han penetrado en nuestra mente como "top of mind" a la hora de escoger un producto. Por lo tanto dentro de esta franja los productos están considerados prácticamente en forma indefinida, aunque producto por producto pueden no serlo.

d. Diferenciado pero malo:

En el mercado cervecero existen un rango de cervezas consideradas económicas, a ser el líder del mercado la Quilmes bajo su marca Quilmes Cristal, los valores por debajo tienen en algunos casos percepción de baja diferenciación o baja apreciación por precio bajo, es por tal que se puede apreciar en marketshare que las cervezas por debajo del precio del líder tienen una participación del mercado muy bajas y además no son percibidas en su mayoría como primera opción al momento de la compra en el punto de venta.

e. Liderazgo precario:

Este es un punto de poca aplicación en el mercado de las cervezas, hay un claro líder del mercado, un líder absoluto en innovación y en comunicación como lo es Quilmes, donde aplica constante comunicación para sus marcas y donde la percepción de marca está fuertemente marcada en los consumidores del producto cerveza.

f. Rezagado absoluto:

El mercado de la cerveza no es ajeno a otros mercados donde hay productos similares en calidad y en precio, como tal siempre existe aquel producto o grupo de productos que no logran por factores de percepción de calidad, comunicación o precio llegar a ser competitivo y siendo lentamente eliminados por la empresa fabricante o generando una acción de relanzamiento del producto con una modificación en el nombre o en el envases.

## ***Capítulo 2• - Comportamiento del consumidor***

### ***El envase y el consumidor***

La importancia del envase como elemento de comunicación es muy evidente si se analiza tanto los motivos que provocan la atracción por un producto en la estantería como el comportamiento de compra del consumidor.

### ***El consumidor en un gran almacén de compra***

En un supermercado o un hipermercado el consumidor puede encontrar juntas una enorme cantidad de referencias de productos (por ejemplo en el mercado de cervezas, el abanico de opciones cada vez se abre mas en los grandes almacenes, desde clásicas, premium, especiales, artesanales e importadas).

Se suele admitir que en unos veinte segundos es lo que tarda un consumidor en examinar todo un lineal y que ocho segundos bastan para seleccionar el producto que comprara. A veces esa cifra se acorta o se amplía (dependiendo el abanico de opciones y de precios) pero así mismo se admite que el tiempo decisorio es muy corto. Estudios indican que el 70% de las decisiones finales de compra se toman en el propio establecimiento de compra (aquí es donde una envase, una imagen de producto y una exhibición toman fuerza frente al consumidor potencial) lo que pone en valor la importancia de destacar con respecto a la competencia.

Entonces, si lo importante y por lo que se trabaja en forma unificada en toda organización es la de destacarse en el punto de venta, atraer al cliente para que realice la primera compra del producto, claro esta, entendiéndolo que la adquisición y el producto en si satisface los deseos del consumidor si son adquiridos y probados. El punto de mayor importancia y por la que mas se trabaja a nivel marketing es determinar que es lo que le provoca al consumidor a un producto y no a otro en forma lineal. Hay varios factores que se pueden enunciar y en todos ellos el papel del envase toma una importancia y una relevancia fundamental.

Uno de los primeros factores que se suele indicar es que en una de cada tres ocasiones la atracción hacia un producto que finalmente termina en compra, la provoca única y exclusivamente el envase. En cambio en una de cuatro veces el precio es lo que provoca la atracción hacia la compra. Por consiguiente el ante un envase de atracción positiva que genere tracción hacia la compra, a precio coherente toma mas importancia que la compra únicamente por precio. El envase tiene su importancia en la determinación del precio, puesto que el envase es parte del producto y, por lo tanto, del coste. En varios productos el coste mas elevado se da en el envase en si que en el producto en si, por lo tanto siempre es importante considerar al envase como un producto y dentro del coste total que en un opcional al producto.

En lo referente al coste del envase del producto se puede mencionar que una optimización del envase puede resultar en una disminución del coste que conlleve en una disminución del precio, pudiendo reducir el coste y el precio del producto y hacerlo mas competitivo, por consiguiente un buen envase, distinguido y bien elaborado puede servir como un argumento mas para mantener un precio de venta mas elevado, generar

un status al producto y darle una identidad al producto y a la empresa que lo produce y comercializa. El envase puede ser evaluado económicamente de varias maneras y tratado como un coste del producto y tratado como un producto en sí que va a generar la tracción de compra al producto principal, por lo tanto lo ideal es dentro de cada segmento lograr un equilibrio entre el producto, envase, precios y mercado meta.

Una de cada cinco ocasiones la atracción la provoca el hecho de que el consumidor recuerda o tiene en su mente al producto, por lo que se puede afirmar que se contribuye a esta circunstancia tanto a la publicidad como al envase. En los tiempos actuales donde la tecnología nos das acceso a infinidad de aplicaciones y ahorramos tiempo y mejoramos prestaciones, también nos da información, mucha información, donde varias veces estamos bombardeados en información, imágenes, audio, etc., por lo tanto solemos descartar en forma constante imágenes, textos, productos, etc., por ende poder trabajar en la imagen del producto y lograr que el potencial cliente recupere de su mente el recuerdo de una marca a verla distinguida en el punto de venta, resultara en la venta del producto en si.

Una de cada cinco ocasiones la provoca algún aspecto particular del producto. El consumidor puede que ya conozca ese aspecto particular de ante mano a partir de la publicidad, pero aun así en el envase se ha de destacar bien ese aspecto ya sea para mostrar por primera vez o para reforzar el mensaje publicitario. En la tónica a lo comentado anteriormente, es fundamental el recordatorio del producto tanto a nivel publicidad (tv, radio, impresos, etc..) como así también el recordatorio del producto a nivel envase en el punto de vista, por tal el envase debe adaptarse a los tiempos actuales que corren, pero sin dejar de lado la esencia del mismo que logra destacar al producto por sobre la competencia.

En lo referente al comportamiento de compra propiamente dicho, este comportamiento puede ser racional o irracional.

Un comportamiento racional, es aquel en el que el consumidor ya sabe de antemano que producto quiere y a veces incluso la marca, se comporta con compras previstas, este es un cliente fiel a una marca, pero esto no significa que no hay que trabajar en el, ya que nadie le es fiel a una marca de por vida, ante cualquier acontecimiento negativo se vera defraudado y tentado a modificar de marca o de producto, por tal motivo, el trabajo puede ser diferente sobre este cliente que con uno potencial, pero el trabajo de venta y el seguimiento siempre debe estar.

En cambio un comportamiento irracional, es aquel que responde a las influencias de los estímulos externos, estos pueden ser tales como, publicidad, envase, merchandising, etc. Es un comportamiento de compra impulsiva. Este cliente tiene la particular de seguir las tendencias del producto o de marca, no le es fiel al producto o marca. Es por ello que el trabajo a realizar sobre este tipo de consumidores potenciales debe ser constante, ingenioso y en el punto de venta, ya que si ve el producto en exhibición y recuerda algo muy reciente que lo asocie generara la compra.

Como cierre a este capítulo, es la intención del autor que quede claro que la marca logra estar en la mente del consumidor mediante publicidad y acciones de marketing y que se necesita un envase para reforzarlo en el punto de venta. Un envase es el primer disparador que el potencial consumidor detecta en el punto de venta y es el que le genera una asociación tal que genere o no la compra del mismo.

Por lo que se debe concluir que el envase es parte esencial del producto tanto en el punto de venta para aquella compra compulsiva y que al ver el envase se genera un disparo al cerebro que activa un recuerdo como así también el envase toma un papel importantísimo para la rápida identificación del producto/marca en el punto de venta.

El envase en sí puede ser considerado un elemento más del producto, en forma económica, pero en forma práctica el envase es el producto en sí, el que dispara atracciones de compra, el que genera y reactiva recuerdos y el que estimula la compra en el punto de venta.

### ***Capítulo 3• - Investigación de Mercado – análisis de Encuesta***

El autor a decidido realizar una investigación de mercado mediante una encuesta (se adjunta en el capítulo Anexo un ejemplo de la misma) para poder dar una apreciación concreta de los objetivos presentados en este trabajo final de la carrera.

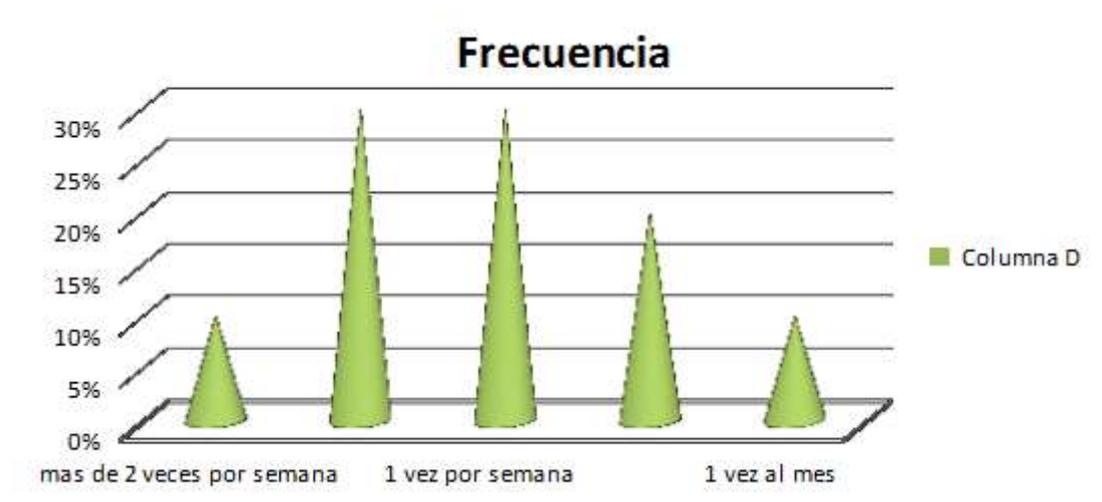
Como bien se indica, se intenta determinar si los insight enviados por la cervecerías y los cambios en la presentación del producto en góndola (modificando el diseño y el papel de la etiqueta) induce al potencial consumidor a consumir el producto y además se intenta determinar si esos cambios en la etiqueta (considera el principal envase de una botella de Cerveza) y sus modificaciones son percibidos por el potencial cliente y el consumidor recurrente de dicha bebida.

## Resultados de la encuesta

Los resultados obtenidos sobre el total de 100 encuestas realizadas, es la siguiente:

1.- ¿Con que frecuencia consume cerveza?

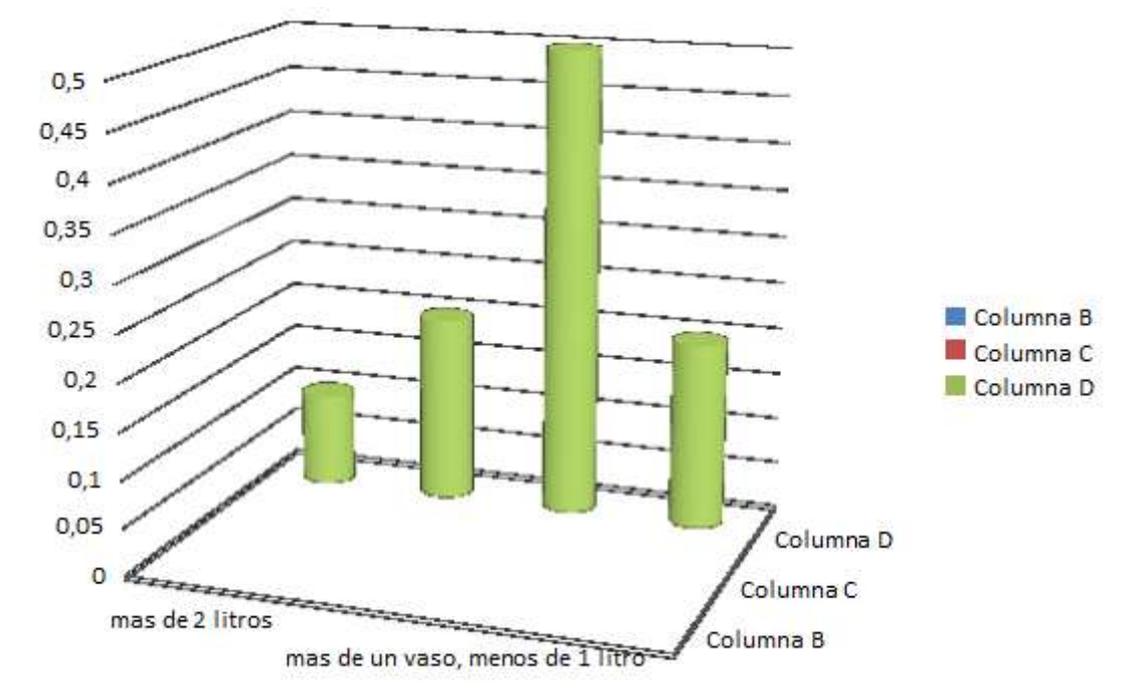
-mas de 2 veces por semana -----	10%
-2 veces por semana -----	30%
-1 vez por semana -----	30%
-cada 2 semanas -----	20%
-1 vez al mes -----	10%



El 60% de los consumidores de cerveza consumen como mínimo 1 vez por semana. El resto lo hace en forma esporádica.

2.- ¿Cuándo consume cerveza, cuánto consume?

- mas de 2 litros ----- 10%
- de 1 a 2 litros ----- 20%
- mas de un vaso, menos de 1 litro ----- 50%
- 1 vaso o botella individual ----- 20%



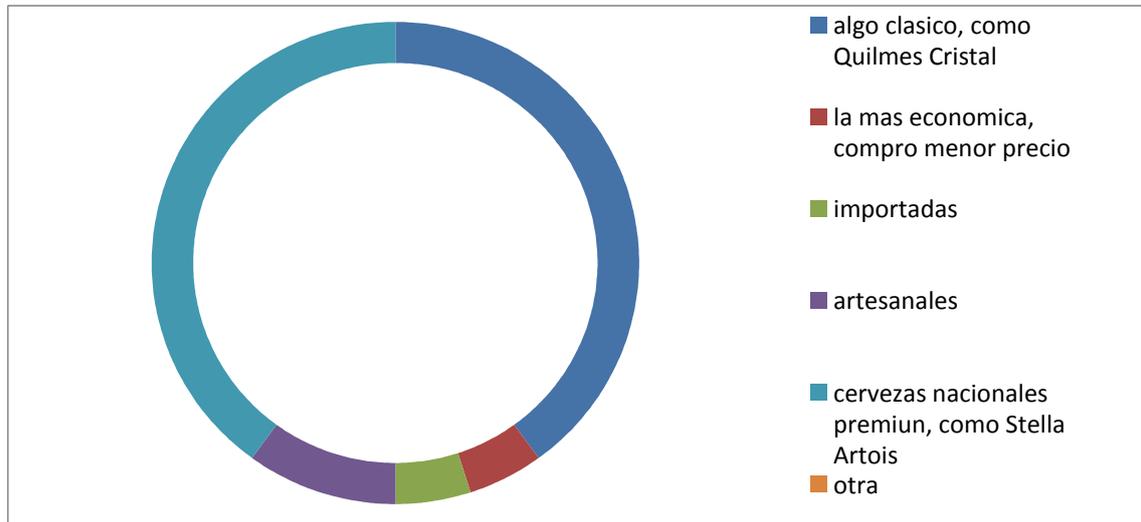
Con respuesta al consumo de cerveza cuando beben, la mitad de los encuestados dicen consumir más de 1 vaso pero no más de 1 litro.

Luego en forma muy simétrica se encuentran consumidores que consumen desde más de 2 litros hasta un vaso o botella individual.

El autor del trabajo quiso buscar con esta pregunta la intensidad en el consumo para determinar si hay interés al momento de compra en la marca.

3.- ¿Generalmente que tipo de cerveza consume?

-algo clásico, como Quilmes Cristal -----	40%
-la mas económica, compro menor precio -----	5%
-importadas -----	5%
-artesanales -----	10%
-cervezas nacionales premium, como Stella Artois -	40%
-otras -----	0%



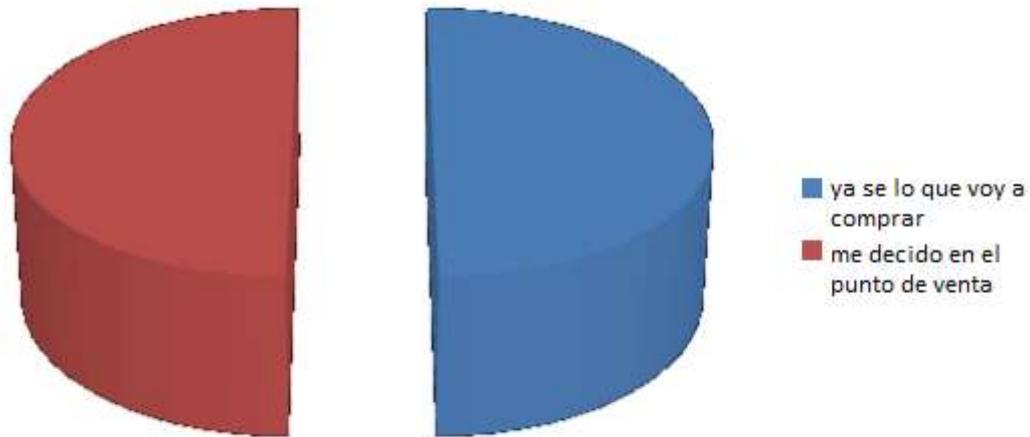
Sobre la preferencia al momento del consumo de la cerveza, mas del 80% del consumo se da en cervezas de producción nacional, en formas iguales el consumo es para Quilmes algo clásico para el publico Argentino y para la cerveza nacional Premium, como la Stella Artois que es considerada como alta calidad.

En unos porcentajes marcadamente menores aparecen los consumos en cervezas importadas como de bajo costo.

El motivo de la pregunta fue determinar si había una clara y marcada preferencia en el consumo para determinar si luego esa preferencia se transfiere al punto de venta.

4.- ¿Al momento de compra de la cerveza, ya sabe que marca va a adquirir o decide en el punto de venta?

-ya se lo que voy a comprar ----- 50%  
-me decido en el punto de venta ----- 50%



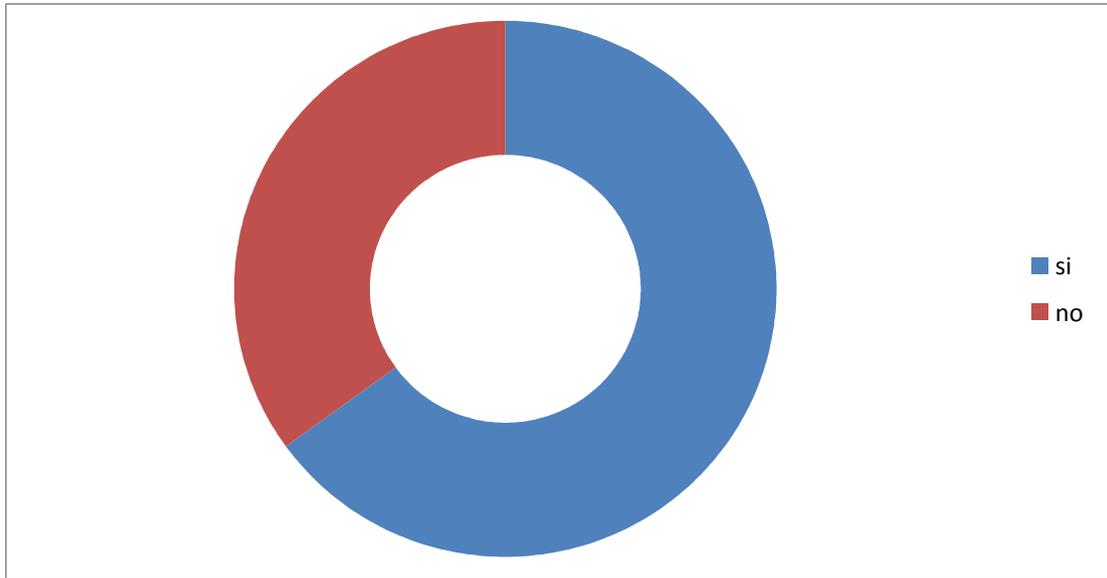
En igualdad los consumidores se deciden en la adquisición de la Cerveza tanto antes de llegar al punto de venta como una vez allí.

Se puede entender con estos valores que están lo fieles a la marca que saben que van a adquirir por elección tanto de precio, de calidad o costumbre.

Por otro lado están los que tienen decidido la compra de cerveza pero una vez en la góndola del producto se dejan tentar por aquellas que le generan en ese momento una mayor tracción de compra, esto se puede dar por un pack promocional otorgando una ventaja económica, algún descuento especial dado sobre una marca o simplemente apreciar una marca que no estaba en la cabeza de consumidor y al verla genero tracción hacia la compra.

5.- ¿Considera importante la presentación de la etiqueta de la cerveza al momento de compra?

-si ----- 65%  
-no ----- 35%

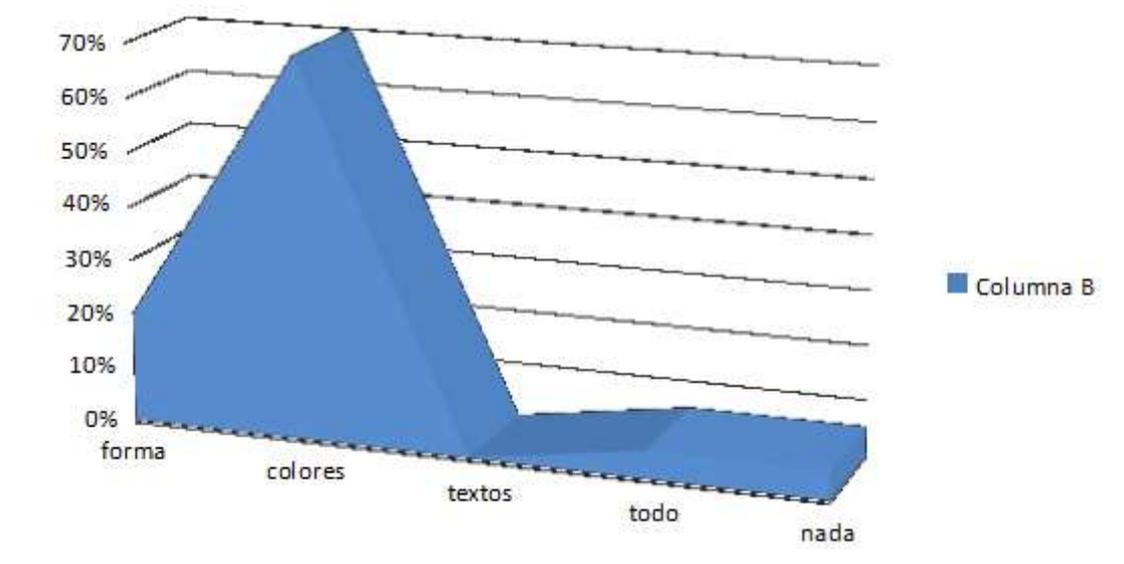


En consideración a la elección de un producto en el punto de venta, la compra espontánea, el generador de tracción de venta, consideramos importante la pregunta al respecto de si la presentación de la cerveza a través de su etiqueta es importante ya que si uno no tiene decidida la compra puede ser un atractivo la presentación diferenciada de un producto que aumente e incremente la tracción hacia ese producto.

Como resultado obtuvimos que más del 65% de los consumidores encuestados consideran importante la presentación de la etiqueta como presentación del producto y que esa presentación puede ser tracción al momento de la compra, por lo que una presentación atractiva, en un mercado donde las botellas son todas muy similares, es muy importante para el potencial consumidor.

6.- ¿Que recuerda de la etiqueta?

-forma -----	20%
-colores -----	70%
-textos -----	0%
-todo -----	5%
-nada -----	5%



En continuación a la pregunta sobre la importancia de tener una etiqueta que sea atractiva al momento de la compra, se presento la consulta sobre que es lo que un consumidor recuerda de la etiqueta de la cerveza cuando va a comprarla o de la marca de la cual se considera fiel.

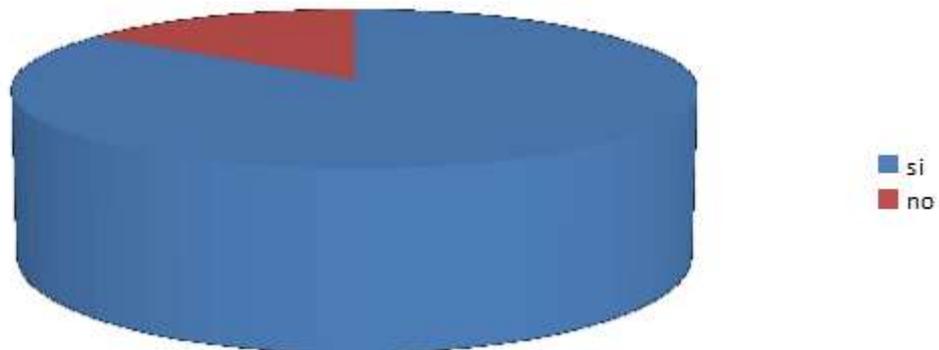
Por lo que se consulto sobre el recuerdo que tienen en sus formas, o colores o si recuerdan textos o simplemente nada.

Hay una tendencia realmente muy marcada, del 70% de los consumidores que recuerdan los colores de la etiqueta, por lo tanto mantener una identidad en colores con la marca de la cerveza comienza a tener un sentido.

En proporción altamente menor, se recuerda la forma de la etiqueta, por lo que también se entiende porque a lo largo de los años si bien las etiquetas de las cervezas han cambiado, por ejemplo de papel blanco a papel metalizado para realzar sus colores y sus formas comienzan a tener sentido.

Ninguno de los encuestados recuerda los textos de una etiqueta.

7.- ¿Identifica rápidamente la etiqueta con la marca?  
-si ----- 85%  
-no ----- 15%



Como cierre a la encuesta y en línea al recordatorio de etiqueta, el autor confecciono la pregunta sobre la identificación de la etiqueta con la marca para determinar e iba en línea con el recordatorio de marca.

Efectivamente mas del 85% de los consumidores se inclino a que identifican rápidamente la marca de una cerveza al ver la etiqueta, esto va en línea con el 90% de los consumidores que recuerdan formas y colores de la etiqueta y la asocian a la marca.

## Conclusión

El mercado de la cerveza a nivel mundial esta en constante cambios y la Argentina no es la excepción, desde hace varios años el consumo per capita se ha incrementado y en la Argentina se siguen registrando consumos en alzas, acompañados por cambios en los paradigmas del consumo, donde lentamente se ha reemplazo el vino fino de mesa.

Como así se ha trabajado fuertemente en el consumo fuera de "temporada", es así como se puede apreciar en este trabajo y tomando como base el proceso evolutivo de la Quilmes Cristal, el mercado cervecero aumento ampliamente el consumo, donde también se amplio en forma exponencial la cantidad de oferta tanto en familias de marcas de una misma empresa como también el resurgimiento de marcas rezagadas.

Acompañando este proceso evolutivo de la cerveza se han apreciados cambios en los insights de marcas, y por sobre todo se ha trabajado muy ampliamente en el envase para ser destacado en el punto de venta, es así como la marca líder cambia tanto la botella como el diseño de la etiqueta y del material de la etiqueta, logrando que la misma gane en tamaño y destacándose ampliamente en góndola.

Para determinar si los cambios que se realizan los envases de las cervezas son apreciados y recordados, haciendo hincapié en las etiquetas, se realizo un trabajo de campo, creando unas encuestas sobre consumo de cerveza y recordatorio de etiqueta y marca.

Una vez analizadas la respuestas obtenidas, comparando resultando y asociando las respuestas de una pregunta con otra se puede afirma que la presentación de la etiqueta, donde se logre mantener en forma fiel tanto colores como formas, son considerado el primordial vehículo de comunicación en el punto de venta, y tracción de venta.

Mantener la originalidad de la presentación para consumidores que tienen más de 2 veces por semanas un envase de cerveza enfrente e importante para que en el punto de venta sea un disparador de compra el recordatorio de marca.

Es fundamental el trabajo en la etiqueta ya que el consumo esta muy dividido en productos nacionales tanto los considerados clásicos como los premium, donde los envases son muy similares lo que debe trabajar para diferenciar el envase es la etiqueta.

Es por tanto que concluimos que una etiqueta que siga manteniendo su esencia en formas y colores pero resaltándose la aun mas la misma en el punto de vista, será sin duda un gran tracción de compra.

Como resultado final del trabajo presente y según investigaciones, el autor confirma la hipótesis planteada, de que la etiqueta por si sola es generadora de atracción de marca e impulsa la acción de compra.

***Bibliografía – Este es un primer detalle de la bibliografía, con seguridad será ampliada***

Filiba, Salvador y Palmieri, Ricardo y otros; “Manual de Marketing Directo e Interactivo”, AMDIA (Asociación de Marketing Directo e Interactivo de Argentina), 3ª Edición, Buenos Aires, 2011.

Kotler, Philip; “Dirección de Mercadotecnia, Análisis, Planeación y control” editorial Prentice Hall, 8º edición, 1996.

Levy, Alberto; “Mayonesa”, editorial Granica, 2º edición, 2006.

Levy, Alberto y Inañez, Alberto; Empuje Estrategico, editorial Granica, 1º edición, 2009.

Hair, Joseph Jr; Bush, Robert P. y Ortinau, David J; “Investigacion de Mercados”, editorial Mc Graw Hill, 4º edición, 2010.

Schiffman, Leon G y Kanuk, Leslie Lazar; “Comportamiento del Consumidor”, editorial Pearson Educacion, 8º edición, 2005

Martinez, Enrique Ortega; “Manual de Investigación Comercial”, editorial Piramide S.A, 3º edición, 1994.

Hamel, Gary y Prahalad, C.K; “Comptiendo por el Futuro”, editorial Harvard Business School Press, 1º edición, 1996.

Drucker, Peter; “La gerencia efectiva”, editorial Debolsillo, 2º edición, 2011.

## ***Tutor***

El tutor escogido es el Lic. Martin Fleishman

Co-Fundador y Director de PADOCA S.A. empresa que se desarrolla en el mercado de consumo masivo, desarrollando y comercializando productos de higiene y tocador bajo distintas marcas Kosiuko, 47 Street, Stone, Dufour, Barcelona, Barbie y Otros.

Es ex alumno de la Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas, egresado en el año 1999, en Licenciatura en Administración de Empresas

Ha cursado un Posgrado en el IAE - Programa DPME 2002

## ***Anexo***

- .- Se Anexa Encuesta de Imagen de Marca
- .- CV Tutor