TESIS
CO 200
C 4

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
COMUNICACIÓN SOCIAL

PROPUESTA DE UN PLAN COMUNICACIONAL PARA EL DESARROLLO DE UNA MARCA CASO: GELATINA LISTA BOGGY DE ALPINA EN VENEZUELA

Trabajo de investigación presentado por

Yesibeth, CENTENO

Como requisito parcial para obtener el título de
Especialista en Publicidad

U.C.A.B. Dirección General Estudios de Post-Grado

Profesor Guía:
Omar, OLMOS RÍSQUEZ

Dirección General Estudios de Post-Grado U.C.A.B.

Caracas, septiembre de 2007

Índice de contenido

Agradecimientos ii
Índice de contenido iii
Índice de tablas y figuras v
Resumen vii
Introducción viii
Capítulo 1 Planteamiento del problema 12
1.1 Justificación 12
1.2 Planteamiento del problema 21
1.3 Objetivo general 21
1.4 Objetivos específicos 23
1.5 Alcances 23
1.6 Limitaciones 24
Capítulo 2 Marco teórico 25
2.1 Creación de un plan de mercadeo 25
Estrategia corporativa 26
El proceso de planificación 32
El gerente de marca y el proceso de planificación 35
2.2 Construcción de marcas 41
Identidad de la marca 43
Implementación de la identidad de la marca 49
2.3 El mundo de la gelatina 57
¿Qué es la gelatina? 57
La gelatina en el mundo americano 60
2.4 El caso Alpina y su marca Boggy 87
La historia de la empresa 87

Desarrollo de la marca Boggy en Colombia 89
La Comunicación de la marca Boggy en Colombia 91
Desarrollo de la marca Boggy en Venezuela 99
Capítulo 3 Marco Metodológico 108
3.1 Tipo de investigación 108
3.2 Unidad de estudio 109
3.3 Población 109
3.4 Muestra 110
3.5 Instrumentos para la recolección de datos 110
3.6 Técnicas para el análisis de los datos 112
3.7 Tabla de operacionalización de variables 113
Capítulo 4 Análisis de resultados 115
Capítulo 5 Conclusiones y recomendaciones 119
5.1 Conclusiones 119
5.2 Recomendaciones 121
Esquema de identidad de la marca Boggy en Venezuela 121
Plan de Mercadeo marca Boggy de Alpina 124
Referencias Bibliográficas 133
Anexos 136
Anexo 1. Guía de sesión de grupo de niños 136
Anexo 2: Guía de sesión de grupo de Madres 140
Anexo 3: Tabulación sesiones de grupo con consumidores 145

Índice de tablas y figuras

Figura 1-1 El Sistema de las 4P's.: Las 4P's del mercadeo + 2P's nuevas (Kotler, 1999) 15
Figura 1-2 Comparativo del Modelo de las 4P's vs. 4C's. (Kotler, 1999) 16
Tabla 1-1 Descripción de la Mezcla de Mercadeo de la marca Boggy de Alpina Venezuela, 2007. 22
Figura 2-1 Factores que influyen en la Estrategia Corporativa. (Guiltinan et al., 2001, p. 24) 27
Figura 2-2 Tipos comunes de objetivos corporativos. (Guiltinan, et al., 2001, p. 29) 29
Figura 2-3 Tipos de estrategia corporativas. (Guiltinan, et al., 2001, p. 30).. 30
Figura 2-4 Los dos niveles de la gerencia de marketing. (Guiltinan, et al., 2001, p. 15) 31
Figura 2-5 Enlaces en la Planeación Corporativa con la Planeación de Gerencia Media. (Guiltinan et al., 2001, p.16) 34
Figura 2-6 Objetivos de la Promoción y el Ciclo de Vida del Producto. (Ryan, 2001, p. 155) 38
Tabla 2-1 Modelos para desarrollar el Plan de Negocios. (Forsyth, 2002) ... 39
Tabla 2-2 Relación entre objetivos y estrategias. (Forsyth, 2002, pp. 272-273) 41
Figura 2-7 Modelo de planificación de la identidad de la marca. (Aaker, 2002, p.190) 44
Tabla 2-3 Perspectivas de la identidad de marca. (Aaker, 2002) 47
Figura 2-8 Ejemplo de aplicación de red mental. (Aaker, 2002, p. 97) 48
Figura 2-9 Elementos de la Posición de la Marca. (Aaker, 2002, p. 197) 53
Tabla 2-4 Contenido de aminoácidos en la gelatina pura. (Extraída del informe Todo sobre la Gelatina del GME, s.f.) 59
Tabla 2-5 Distribución de la población venezolana. (Datanálisis, 2007a) 78
Figura 2-10 ACNielsen, Revisión del Mercado de Consumo masivo, 2006.. 81

Figura 2-11 Rueda de Identidad de la marca Boggy de Alpina..... 93
Figura 2-12 Estrategia comunicacional Legión Boggy Alpina Colombia, 2000. 96
Figura 2-13 Cambio diseño personaje Boggy. 98
Figura 2-14 Evolución del empaque de la Gelatina Boggy, 1985-2006. 102
Figura 2-15 Imagen gelatina Boggy en Venezuela: Nuevo diseño de los foils / tapas y material POP Boggy 2006. 104
Tabla 3-1 Operacionalización de variables de acuerdo a los objetivos del trabajo. 114
Tabla 5-1 Objetivos financieros..... 125
Tabla 5-2 Debilidades y Fortalezas..... 126
Tabla 5-3 Oportunidades y Amenazas..... 127
Figura 5-1 Portafolio de Productos. 130
Figura 5-2 Plan de Promoción. 130
Tabla 5-4 Plan de Ventas..... 131
Tabla 5-5 Ejercicio comparativo de ventas 2008 esperadas vs. 2007 reales marca Boggy. 132
Tabla 5-6 Relación ppto. estimado de inversión-plan comunicacional..... 132
Tabla Anexo 1. Tabla análisis de contenido de sesiones de grupo. 148

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
COMUNICACIÓN SOCIAL

PROPUESTA DE UN PLAN COMUNICACIONAL PARA EL DESARROLLO DE UNA MARCA CASO: GELATINA LISTA BOGGY DE ALPINA EN VENEZUELA

Autor: Centeno Centeno, Yesibeth Ma.
Asesor: Olmos, Omar
Año: 2007

Resumen

En un mercado con demandas cambiantes y un consumidor que busca siempre nuevas alternativas de productos que simplifiquen su vida, es fundamental que las empresas diseñen estrategias que les permitan mantenerse como la marca preferida por sus consumidores y les aseguren su permanencia rentable en el tiempo. Para lograr esto, 1) la alta gerencia define objetivos medibles (volumen y valor) y lineamientos estratégicos de la compañía; 2) los gerentes de marca convierten estos objetivos macro en objetivos micro, adaptados a cada marca y 3) diseñan estrategias y tácticas que deberán traducirse en el logro de los objetivos corporativos.

La gelatina lista Boggy de la empresa Alpina es un producto que ha sido considerado como complementario en el portafolio actual de la empresa, sin embargo presenta un nivel alto de rentabilidad, sencillez de producción y aceptación por parte del consumidor por ser un postre tradicional. Por esto se plantea como problema la necesidad de crear un plan comunicacional para el desarrollo de esta marca de manera que pueda ser interesante para la empresa (retorno de inversión y crecimiento en Bolívares) al punto que decida invertir en su aplicación.

El objetivo principal en este trabajo es desarrollar, a través de las herramientas de planificación estratégica, una propuesta de plan de mercadeo para desarrollar comunicacionalmente la marca de gelatina lista Boggy de Alpina, de manera que permita incrementar las ventas y el conocimiento de la marca en el consumidor final convirtiéndose, en un período estimado de 3 años, en la marca preferida y de referencia obligada para este segmento. Para lograr esto se deberá 1) evaluar el mercado de las gelatinas, hábitos de compra y consumo del consumidor y la competencia; 2) analizar el desarrollo de la marca Boggy en la casa matriz Alpina Colombia, 3) analizar el plan estratégico de la marca y su vínculo con el plan estratégico de Alpina Venezuela como compañía para, 4) elaborar el plan comunicacional de la marca basado en los hallazgos resultantes de la consecución de los objetivos anteriores.

Palabras clave: marca, consumidor, comunicación, categoría de productos, mercadeo, mercado, hábitos, objetivos, planificación, estrategia, producto, identidad.

Introducción

El mercado de hoy está inundado de todo tipo de productos que satisfacen distintas necesidades, facilitan la tan ajetreada vida de las personas y, dependiendo del bien o servicio que se esté adquiriendo, también pueden brindar estatus social y estilo de vida que excede las bondades reales del producto en sí mismo. Un Mercedes Benz es un vehículo de excelente y reconocida calidad, alto desempeño, elegante diseño; sin embargo, detrás de cualquier vehículo de esta marca, hay un profundo trabajo de mercadeo que ha logrado que, además de las características reales del producto, esta marca venda un estilo de vida superior para todo aquel que lo compre. Aunque muchas personas quieran un vehículo como este, sólo unas pocas pueden pagarlo, lo que lo hace aún más exclusivo y selecto.

El trabajo de mercadeo es justamente vender mucho más que las características básicas del producto; es ofrecerle al consumidor aquel valor agregado intangible que le hará ser diferente por el uso o consumo del producto. Una crema facial no solo nutre la piel, también regresa la juventud; un champú no solo limpia el cabello de los contaminantes, permite ser mucho más bella y atractiva al tener una cabellera impactante y resplandeciente.

Las personas usan productos o posesiones no sólo para satisfacer necesidades funcionales sino para dar significado y organización a sus vidas. Grant McCracken, antropólogo del consumo, "afirma que una personalidad de la marca es parte de su significado cultural. Argumenta que los consumidores buscan productos y marcas cuyos significados culturales correspondan a personas que ellos son o quieren ser, en otras palabras, que usan estos significados de marca para establecer y mantener su rol social" (Citado por Aaker, 2002, p.163).

Todas las actividades de mercadeo van dirigidas a crear una fuerte identidad de marca para cada producto y para la empresa que los produce,

de manera que puedan garantizar una sólida posición en el mercado, la preferencia de los clientes y, por ende, su permanencia en el tiempo.

> La identidad de marca 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/o a sus clientes. Las principales categorías de activos son: Reconocimiento del nombre de la marca, Fidelidad a la marca, Calidad percibida, Asociaciones de la marca (Aaker, 2002, p. 24).

En teoría, todo producto o marca que se incorpore al mercado debería estar apoyado por una estrategia comunicacional que le indique su existencia a los consumidores potenciales, haga un espacio en el mercado para esta nueva marca y logre un posicionamiento en la mente del consumidor. Sin embargo, dependiendo del nivel estratégico que el mismo tenga para la empresa, la marca o producto tendrá un alto, moderado o ningún presupuesto de inversión comunicacional para lograr el desarrollo de la marca.

La gelatina lista Boggy de Alpina es un producto de elaboración nacional, que no presenta mayores complejidades tecnológicas, posee un interesante nivel de rentabilidad para la empresa y una buena percepción por parte del consumidor. A pesar de los aspectos favorables que tiene el producto, Alpina Productos Alimenticios en Venezuela no ha desarrollado un plan de comunicación que le permita a la marca lograr un puesto importante en el mercado, ni ha aprovechado el crecimiento y experticia que la misma marca ha logrado en Colombia, casa matriz de la empresa.

Conociendo el crecimiento que la marca Boggy ha logrado en Colombia y el buen nivel de aceptación que el consumidor venezolano tiene hacia la gelatina como segmento, se presenta como problema el poder desarrollar una propuesta de plan comunicacional que permita un interesante crecimiento en las ventas y reconocimiento de la marca de manera que de

ser un producto considerado como complemento del portafolio actual, pase a ser considerado como un producto con crecimiento potencial al cual hay que invertir para su desarrollo rentable.

Este trabajo pretende crear un plan estratégico comunicacional que permita el desarrollo de la marca de gelatinas listas Boggy de Alpina, producto que actualmente está siendo comercializado por la empresa, pero que no ha tenido ningún apoyo comunicacional que permita el acercamiento de la marca a su público objetivo; por lo tanto carece de reconocimiento en el mercado y tiene un bajo nivel de ventas.

El presente Trabajo Especial de Grado está compuesto por cinco capítulos, en los que se fijan las bases teóricas que se usarán como pilares para el desarrollo de la propuesta de un plan comunicacional para la marca de gelatinas listas Boggy de Alpina.

Capítulo 1 Planteamiento del problema. En este capítulo se establece el problema fundamental que origina la realización del estudio, la justificación y los antecedentes del trabajo de investigación. Adicionalmente se plantea el objetivo general y los específicos, el alcance que se persigue con la investigación, y las limitaciones que afectaron su realización.

Capítulo 2 Marco teórico. Esta sección se divide en 4 sub-capítulos. En el sub-capítulo 1 se abordan los temas teóricos que impactan en el proceso de planificación estratégica de una empresa y cómo la misma afecta el proceso de planificación del equipo de mercadeo, hasta llegar el plan de mercadeo o de negocios de cada marca, el cual indica las metas u objetivos financieros, comunicacionales, y las tácticas que se deberán llevar a cabo para la consecución de los mismo. En el sub-capítulo 2 se analizan los elementos que forman parte del desarrollo de la identidad de una marca comercial, de manera que todas las actividades que se consideren en el plan de mercadeo se encuentren en perfecta coherencia con la identidad básica y extendida de la marca. En el sub-capítulo 3 se profundiza en el conocimiento de la gelatina como producto y se hace un breve recorrido por el desarrollo

comunicacional que este producto ha alcanzando en países como Estados Unidos, Colombia y Venezuela. Adicionalmente, en esta sección también se hace un análisis del comportamiento del consumidor venezolano, haciendo especial énfasis en el público infantil. La cuarta y última sección del marco teórico comprende la revisión de Alpina como empresa productora de alimentos lácteos tanto en Venezuela como en Colombia, y el desarrollo histórico y estratégico que ha tenido la marca Boggy en la casa matriz como una referencia para el desarrollo del plan estratégico de la marca en Venezuela.

Capítulo 3 Marco Metodológico. En este apartado se determina el tipo de investigación, la definición de la unidad de análisis, población y muestra; las técnicas e instrumentos que se utilizaron para la recolección y análisis de los datos, y la tabla de operacionalización de los objetivos de manera que se pueda evaluar la consecución de los mismos.

Capítulo 4 Análisis de resultados. En este apartado se analizan los hallazgos más resaltantes de la investigación realizada en torno a la gelatina a nivel del consumidor, mercado, competencias y estrategia comunicacional; los cuales construyen el camino para el cierre del trabajo: conclusiones y recomendaciones.

Capítulo 5 Conclusiones y recomendaciones. Luego de revisada las teorías vinculadas con el proceso de planificación y creación de la identidad de una marca, analizada la gelatina como producto, el mercado que abarca y los hábitos de compra y uso de los consumidores; en esta sección se llegan a las conclusiones finales del trabajo y a la presentación de la propuesta de un plan de comunicación para la marca Boggy como recomendación final.

Capítulo 1 Planteamiento del problema

1.1 Justificación

Las empresas se enfrentan hoy día con el gran dilema de mantenerse rentablemente en el mercado, adaptándose a los violentos y constantes cambios que afectan la forma como los individuos se enfrentan a la vida. La implementación de nuevas tecnologías, el poco tiempo que tienen los consumidores para realizar las tareas diarias, entre otros; hacen que las empresas se vean en la necesidad de mantener un constante proceso de innovación "rentable" para lograr que el nivel de reconocimiento y preferencia de sus clientes habituales no se vea afectado.

Philip Kotler (1999), en su libro El marketing según Kotler, expresa que el consenso que ha obtenido por parte de los asistentes a varios de sus seminarios es que los consumidores de hoy:

1. Se están volviendo muy sofisticados y sensibles al precio.
2. Están escasos de tiempo y pretenden más utilidad.
3. Ven similitud entre los productos de varios proveedores.
4. Son menos sensibles a las marcas de los fabricantes y están más abiertos a marcas de revendedores y vendedores generales, lo que se traduce en una disminución a la lealtad de marcas.
5. Tienen grandes expectativas acerca del nivel de servicio.

Cuando él les pregunta a estos mismos asistentes cómo operan las herramientas de marketing en las empresas en las que ellos trabajan, también encontró consenso en que:

1. No existen reales y notables diferencias entre sus productos y los de los competidores.

2. Están ofreciendo servicios y beneficios suplementarios costosos para lograr la venta.
3. Los precios son fácilmente igualados por los competidores.
4. La publicidad se está haciendo cada vez más costosa y menos eficaz.
5. Han incrementado los gastos en promociones.
6. La inversión en la fuerza de ventas también se ha incrementado.

La conclusión final a la que él llega es que "las empresas se están enfrentando a serios desafíos al intentar mejorar su desempeño en el mercado" (Kotler, 1999, p.26).

La explicación que Kotler le da a que muchas empresas consideren que sus esfuerzos en marketing no están siendo efectivos es porque están trabajando bajo un viejo patrón de mercadeo, lo que él llama *Marketing Obsoleto*, en el cual se observan las siguientes prácticas:

1. Equiparan el mercadeo con las ventas
2. Ponen más énfasis en la adquisición de nuevos clientes/consumidores que en la esmerada atención a los existentes.
3. Tratan de obtener ganancias de cada transacción realizada en lugar de obtener ganancias a través de una relación de valor vitalicia con el cliente.
4. Basan la determinación del precio en función del coste más alto en lugar del precio objetivo.
5. Planean cada herramienta de comunicación de forma separada en lugar de integrarlas con el marketing.
6. Venden el producto en lugar de intentar comprender y responder a las necesidades reales de los consumidores.

Para Kotler (1999), la nueva visión del mercadeo va más orientada a generar un vínculo duradero con los clientes y consumidores el cual esté

lleno de valores agregados que generen una relación ganar-ganar; en donde incluso ellos mismos sean parte del proceso de creación de los nuevos productos y servicios; en donde las empresas tengan mayor flexibilidad a realizar ofertas de mercado y logren comunicaciones coherentes e integradas, haciendo uso de medios alternativos de mercadeo y de la tecnología, la cual permite que las empresas estén en contacto constante con sus clientes y consumidores, durante los 7 días de la semana. "Las empresas exitosas serán las pocas que puedan hacer que su marketing cambie tan rápidamente como su mundo financiero" (p. 32).

El reto de las empresas es lograr destacar en un mercado cambiante, en donde los factores o barreras externas juegan un papel cada vez más importante en la manera como se dirigen las estrategias y recursos de las compañías.

La planificación a corto tiempo (de 1 a 5 años, haciendo seguimientos mensuales a los comportamientos del mercado) se ha convertido en la mejor práctica, especialmente en los países latinoamericanos en donde las condiciones económicas y sociales cambian de forma inesperada, generando incertidumbres y confusiones. La crisis económica de México en 1994, llamada generalmente "Efecto Tequila" (http://es.wikipedia.org /wiki/Efecto_Tequila), y la crisis financiera sufrida por Argentina entre 1998 y 2002 conocida como Corralito (http://es.wikipedia.org/wiki/Corralito), son ejemplos de la rapidez con la que las condiciones del mercado pueden cambiar en la región.

Venezuela no queda excluida de esta realidad cambiante e inestable económica y políticamente, y ejemplo de ello se puede ver en la política de control de cambio impuesta por el Gobierno Nacional en febrero del año 2003, la imposición de controles de precios para la venta de ciertos productos o el reciente cambio en el proceso de importaciones en la cual es el gobierno el que determina qué se puede importar y que no; dificulta la posibilidad a las empresas de poder prever qué es lo que puede pasar en el

corto, mediano y largo plazo; lo que genera que las compañías tengan que realizar estrategias o planes para varios escenarios posibles.

Para definir el plan estratégico de mercadeo de cada compañía, muchas empresas se basan en el tradicional modelo de la mezcla de mercadeo (*marketing mix*) que abarca las 4Ps: Producto, Precio, Promoción y Posición (distribución). Kotler (1999), indica 2 Ps adicionales que en las circunstancias actuales también afectan las estrategias de las empresas, y estás son la Política y el Público (Figura 1-1).

La aplicación de las 4Ps de mercadeo demuestra la visión que tiene la empresa sobre el desarrollo de sus productos y su plan estratégico para la colocación y venta de los mismos; sin embargo, también es importante que la organización contemple la manera como el consumidor percibe cada una de las Ps. Esta visión ha generado lo que se conoce como las 4 Cs desde el punto de vista del comprador, permitiendo así generar la contraparte a cada una de las Ps (Kotler, 1999) (Figura 1-2).

Figura 1-1 El Sistema de las 4P's.: Las 4P's del mercadeo + 2P's nuevas (Kotler, 1999)

Para las empresas modernas es importante comprender cómo interactúan ambos esquemas, ya que uno responde a la manera cómo la empresa quiere que los productos sean percibidos y comercializados, pero el otro responde a cómo el consumidor percibe los mismos productos y si está dispuesto a comprarlos o no.

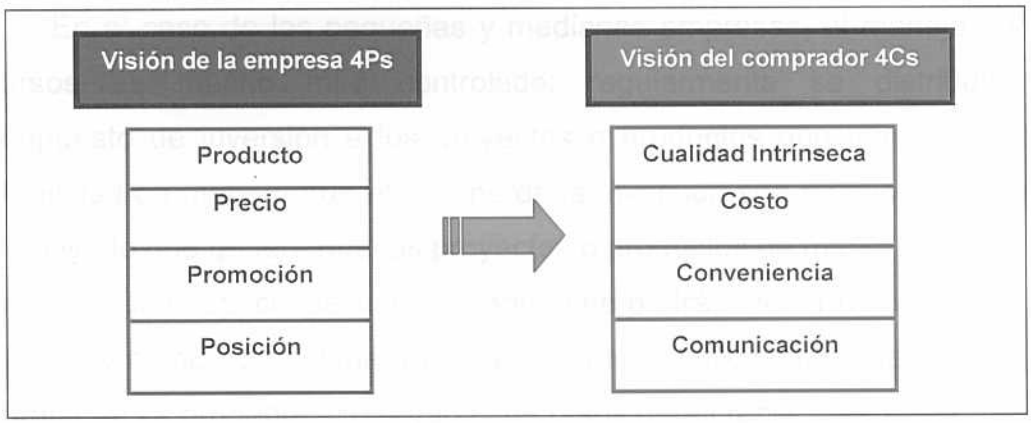

Figura 1-2 Comparativo del Modelo de las 4P's vs. 4C's. (Kotler, 1999)

Las empresas con grandes presupuestos y volúmenes de ventas pueden invertir en lograr que el consumidor perciba sus productos de la manera como ellos desean que sean percibidos, haciendo resaltar las cualidades que diferencian un bien de otro. Grandes empresas como Procter & Gamble invierten millones de bolívares en cada relanzamiento de sus líneas de cuidado personal, en los cuales tienen que hacer un importante esfuerzo comunicacional para que el consumidor pueda comprender y aceptar que el nuevo formato, los nuevos ingredientes, entre otros; hacen que el producto sea mucho más efectivo que antes y que sus competidores. Otro ejemplo de una categoría que se encuentra en un constante proceso de reinventarse son las cremas dentales, siendo Colgate la marca que más esfuerzo publicitario tiene para explicar su variedad de cremas dentales: Colgate máxima protección anticaries, Colgate total 12 (en sus 3 sabores: Whitening, Clean mint, Advance Fresh), Colgate Sensitive (en 2 sabores: Fresh Stripe, Blanqueadora), Colgate Ultra Blanco, Colgate triple acción, Colgate Max Fresh con cristales refrescantes (en 3 sabores: Cool Mint,

Cinamint, Clean Mint), Colgate Frescura confiable, Colgate doble frescura y Colgate Herbal (en 2 sabores: Tradicional y Blanqueadora); todas con el mismo objetivo: lograr una limpieza bucal profunda, pero satisfaciendo las diversas necesidades de sus consumidores: los que buscan protección contra la caries, mejor aliento o los dientes más blancos (Kotler, 1999).

En el caso de las pequeñas y medianas empresas, el manejo de los recursos es mucho más controlado; regularmente se distribuye el presupuesto de inversión a los proyectos o productos que generen mayor rentabilidad de manera que el retorno de la inversión sea mucho más rápido y efectivo, lo que genera que los proyectos o productos de menor rentabilidad queden en una especie de limbo en donde no podrán crecer más por falta de recursos, y como no se genera un crecimiento lo suficientemente efectivo, la empresa no ve prudente el otorgarles recursos para crecer.

Trout, Ries y Peralba (2004), en su libro Las 22 leyes inmutables del marketing, advierten sobre esta corta visión que algunas empresas tienen de no otorgar recursos a proyectos que pueden no parecer muy rentables en el corto plazo.

> Ni la mejor idea del mundo llegará muy lejos sin los recursos que la haga despegar. El marketing es un juego disputado en la mente del cliente potencial. Se necesitan medios para introducirse en la mente y, una vez que se llega allí, medios para permanecer en ella. (Trout et al., 2004, p. 173)

A medida que se hace más difícil precisar la posibilidad de garantizar el retorno de la inversión en un tiempo determinado, también se hace más difícil la posibilidad de lograr inversiones para determinados proyectos; es por eso que es más fácil para una compañía invertir en maquinaria de alta tecnología que en publicidad. Sin embargo, gran parte de los altos directivos de las compañías están conscientes de la importancia de la comunicación, pero no están muy a favor de la aprobación de los recursos necesarios para llevarla a cabo.

Cualquier nueva idea (y el marketing es básicamente una batalla de ideas) requiere una inversión inicial. Sin embargo, muchas empresas preferirán basar sus presupuestos de marketing y publicidad en un porcentaje de ventas. Esto significa que una nueva idea no recibirá los fondos suficientes para darle el impacto necesario y lograr atravesar la confusión generada por los medios de comunicación (Trout et al., 2004, p. 176).

Para Trout, et al. (2004), es peor darle pocos o insuficientes recursos a una idea que no dárselos, ya que los resultados obtenidos pueden no ser tan altos como los esperados (con frecuencia, cuando las organizaciones realizan recortes de presupuestos, esperan obtener los mismos resultados con menores recursos); generándose entonces la sensación de que se ha perdido una valiosa inversión en una idea infructuosa. Por esta razón, declaran que "Es mejor no lanzar un programa que lanzarlo sin los recursos necesarios" (p. 176).

El peligro de no otorgar recursos suficientes a los proyectos importantes puede afectar tanto a las grandes empresas, que se vuelven burocráticas en sus procesos internos de toma de decisiones y de asignación de recursos, por lo que corren el riesgo de dejar que las buenas ideas mueran en el intento; como a las empresas pequeñas que tienen temor de invertir sus pocos recursos en proyectos que parecen arriesgados y de un lento retorno de inversión.

Para hablar de un caso específico de una empresa mediana en crecimiento, la cual tiene un presupuesto limitado para lograr grandes crecimientos en la organización, se tomará como ejemplo a Alpina, una compañía colombiana que tiene 13 años de fundada en Venezuela.

En Colombia, Alpina cuenta con 60 años de fundada y un importante liderazgo en ese mercado lo que la hace merecedora de ser referencia obligada para cualquier marca o empresa competidora.

Debido al crecimiento que a lo largo de los años la empresa ha ido obteniendo en su país de origen, la capacidad de inversión en comunicación también se ha incrementado, lo que la ha ayudado a ganar un importante nivel de recordación en el consumidor colombiano. La inversión en publicidad abarca campañas publicitarias que van desde lanzamientos hasta impulso de promociones, participación activa en eventos con el gremio médico, festivales gourmet, desarrollo de un centro de atención al cliente, planes de mercadeo directo, importantes activaciones en centros sociales de distintos estados o provincias del país, planes sociales y mucho más.

A diferencia del gran tamaño que tiene la compañía en Colombia, en Venezuela el caso es diferente. Alpina se da a conocer cuando lanza al mercado el Arequipe Alpina y, posteriormente, comienza con el desarrollo de los yogures, y la incorporación de nuevos productos que permiten que hoy la empresa cuente con un variado portafolio de productos que abarca casi todos los segmentos lácteos (yogures, quesos semimadurados y madurados, mantequilla, arequipe, leches, avenas listas), jugos y postres.

Debido a que es una empresa de mediano tamaño, la asignación de recursos para el desarrollo de las marcas viene dada por la importancia estratégica y posibilidad de retorno de la inversión que cada una tenga; de manera que se pueda garantizar que la empresa siempre mantenga un parámetro importante de rentabilidad.

En el desarrollo del plan estratégico de todas las marcas se considera el esquema de las 4Ps del mercadeo indicadas previamente, logrando una mayor posibilidad de inversión en aquellas marcas con mayores presupuestos y mejores niveles de rentabilidad, quedando como marcas complementarias del portafolio de productos aquellas a las que no se le pueda asignar un presupuesto para su desarrollo.

Para el mercado venezolano, un segmento que puede ser considerado como complementario del portafolio de productos de las empresas productoras es el de las gelatinas listas. En oposición al segmento de

gelatinas en polvo que goza de un reconocimiento por parte de los consumidores, variedad de marcas e importantes esfuerzos comunicacionales orientados a sus principales consumidores: los niños; las gelatinas listas son consideradas por las empresas productoras como productos adicionales: existen, se venden, pero no obtienen presupuesto para inversión en publicidad y promociones que permitan dinamizar este segmento de manera que se haga más divertido para los niños y le destaque a la madre su practicidad, especialmente en el agitado mundo de hoy.

Dentro de la categoría de postres del portafolio de Alpina se encuentra la gelatina lista Boggy. De acuerdo al estudio privado que la compañía realizó con la empresa de investigaciones Feedback Profile (2004) para validar los hábitos de consumo de sus diversos productos, se encontró que la mayoría de los consumidores de la gelatina lista son niños, pero también los adultos gustan de este postre, ya que es un producto para ser consumido después del almuerzo o la merienda, por la tarde viendo TV.

Como competencia, en el mercado se encuentran empresas importantes que tienen una cuota de participación en este segmento de gelatinas listas: Inlaca (marca: Yoplait), Los Andes (con la marca Los Andes), Parmalat (con la marca Gelí), Chico Rico una marca tradicional orientada al canal tradicional (panaderías, abastos), entre otras caseras de menor presencia en el mercado.

Para todas las marcas, la gelatina lista parece ser un producto complementario de su portafolio al que no le dedican ningún esfuerzo comunicacional para acercarse a su público objetivo más allá que garantizar que el mismo siempre se encuentre en las neveras de los establecimientos que las comercializan.

Al igual que las otras marcas existentes en el mercado, Alpina ha mantenido una estrategia de colocación del producto en el punto de venta a un precio competitivo (esta no es una variable diferencial en la categoría, ya que todas las marcas se encuentran bastante similares); ofreciendo como

principal elemento diferenciador la variedad de sabores que supera la oferta la competencia al incorporar sabores diferentes como mora y mandarina, además de los tradicionales fresa, uva y naranja. En la Tabla 1-1 se puede observar la mezcla de mercadeo que Alpina ha desarrollado para la marca de gelatinas lista Boggy.

En Colombia, el segmento de gelatinas listas es mucho más dinámico y aguerrido que en Venezuela, lo que ha hecho que los volúmenes de ventas de este segmento sean más importantes y permitan la inversión en comunicaciones publicitarias (campañas por televisión, promociones, material POP, entre otros).

A pesar de que Colombia y Venezuela son países diferentes, con costumbres y formas de pensar distintas; también es cierto que hay otras líneas que hacen que ambas culturas sean cercanas y similares (antecedentes históricos, alimentos comunes, conceptos familiares y sociales, entre otros). Considerando lo anterior, se ve una oportunidad de crecimiento para el producto en Venezuela, en la cual se pueda lograr un dinamismo de la categoría similar al alcanzado en Colombia.

1.2 Planteamiento del problema

Se presenta como problema la elaboración de una estrategia de comunicación que permita el desarrollo de la marca Boggy de Alpina, una gelatina lista que por su sencillez de preparación, rentabilidad, poder de refrescancia, valores nutricionales y tradición del venezolano de consumir gelatina; tiene un potencial de crecimiento que no ha sido explorado por la empresa debido a que es considerada como una marca complementaria del portafolio.

1.3 Objetivo general

Desarrollar, a través de las herramientas de planificación estratégica, una propuesta de plan de mercadeo para desarrollar comunicacionalmente la

gelatina lista de marca Boggy de Alpina, que permita incrementar las ventas y el conocimiento de la marca en el consumidor final convirtiéndose, en un período estimado de 3 años, en la marca preferida y de referencia obligada para este segmento.

MERCADO OBJETIVO: niños (as) entre 4 y 12 años.

PRODUCTO
Marca: gelatina lista marca Boggy de Alpina.
Características: gelatina de consistencia semi sólida, flexible, cuchareable. Vida útil 90 días.
Variedad: fresa, uva, mandarina, naranja, mora.
Embalaje: envase de colores, en plástico traslúcido, foil impreso con personaje de la marca.
Presentaciones: presentación única de 120 g.
Calidad: realizado bajo los estándares de calidad de Alpina, sellado al vacío.
Garantías / devoluciones: si está dañado o deteriorado, se cambia sin costo adicional.

PRECIO
Precio de lista: un 5-8% por encima de la competencia directa
Descuentos / Rebaja de acuerdo a las negociaciones con cada canal.
Períodos de pago / Plazos de créditos: de acuerdo a las negociaciones con cada canal.

POSICIÓN / DISTRIBUCIÓN
Mercado estimado: 150 ton/mes. Participación marca estimada: 20%
Canales: el principal canal es el tradicional (70%), menor grado el canal autoservicio (30%).
Cobertura: a nivel nacional, con mayor fuerza en las principales ciudades del país.
Transporte: vía terrestre, con camiones refrigerados.
Inventario: 30 días.
Surtido: todos los sabores, con mayores volúmenes de las referencias rojas: fresa y mora.

PROMOCIÓN
Promoción de Venta: no se realizan promociones con descuento para consumidor final.
Publicidad: no se ha comunicado la existencia de la marca en Venezuela.
Fuerza de Ventas: cuotas de cumplimiento en el objetivo de ventas mensuales.
Relaciones Públicas: no se han realizado actividades en este rubro.
Mercadeo directo: participaciones puntuales en eventos infantiles.

PÚBLICO
Características: práctico, fantasioso, diversión y actividades extremas. Impulsivo.
Nuevas tendencias: orientado a las modas, tecnología. Influenciable por el entorno.
Relación precio-valor: reconoce y valora las marcas, ahorra para comprarse lo que quiere.
Expectativas: poder de decisión, ser considerado en las decisiones que le afectan.

POLÍTICA
Impuestos: IVA
Leyes: a favor de la producción local

Tabla 1-1 Descripción de la Mezcla de Mercadeo de la marca Boggy de Alpina Venezuela, 2007.

1.4 Objetivos específicos

1. Analizar el mercado actual de las gelatinas en Venezuela para obtener información relevante de las condiciones del mercado y del consumidor, de manera que las mismas puedan ser consideradas al momento de realizar el plan comunicacional para la marca de gelatinas listas Boggy de Alpina.
2. Analizar el proceso de desarrollo que la marca Boggy ha tenido en Alpina Colombia, para detectar aprendizajes importantes que puedan ser de utilidad en el desarrollo de una estrategia para la marca en Venezuela.
3. Analizar el plan estratégico de la marca y su vínculo con el plan estratégico de la compañía en Venezuela, de manera que se puedan definir los factores que hacen relevante el desarrollo de la marca para el cumplimiento de los objetivos de la organización.
4. Elaborar un plan comunicacional para la marca de gelatina lista Boggy de Alpina, que permita incrementar la recordación de la marca y sus ventas de manera que, manteniéndose la estrategia por un período estimado de 3 años, obtenga importancia dentro de la organización a la hora de distribuir la inversión entre las marcas.

1.5 Alcances

En su libro Gerencia de Marketing, estrategia y programas, Guiltinan, Paul y Madden (2001), indican que las estrategias de marketing "son planes que especifican el impacto que una compañía espera alcanzar en cuanto a la demanda de un producto o una línea de producto dentro de un determinado mercado objetivo" (p. 175).

Dependiendo del objetivo que la organización quiera alcanzar, se definen diversas estrategias las cuales se adaptan y aplican al portafolio de productos o servicios que ofrezca la empresa; de manera que todas las

tácticas que se lleven a cabo se traduzcan en el logro de los objetivos previamente definidos (Guiltinan et al., 2001). Es en este punto donde el esquema de la mezcla de mercadeo propuesta por Kotler (1999) tiene una participación importante en el desarrollo de todo el proceso, ya que permite desarrollar una radiografía del producto en todas sus dimensiones.

Debido a que el objetivo principal de este trabajo es realizar una propuesta de plan de mercado para desarrollar comunicacionalmente a la marca Boggy de Alpina, el enfoque se centrará en la P de Promoción, manteniendo el resto de las Ps (Precio, Posición, Producto) como lo indica la mezcla de mercadeo actual de la marca Boggy (Tabla 1-1). No se pretende lograr la aplicación del plan ni la posterior evaluación de los resultados.

1.6 Limitaciones

- **Información confidencial de la marca y de la empresa:** debido a que las empresas suelen ser muy meticulosas con la información de sus marcas y clasifican estos datos como información confidencial de la empresa, se considera una limitación para este trabajo el no poder utilizar datos reales sobre el desarrollo y comportamiento de la marca, índices de rentabilidad, volúmenes de ventas ni participaciones de mercado.
- **Limitaciones de recursos económicos:** para definir estrategias de mercado muchas veces se requiere comprar información a empresas que se encargan de investigar las dimensiones de los mercados y las necesidades de los consumidores. Por su magnitud, muchas veces estas investigaciones implican altos costos que se exceden a los disponibles para el desarrollo de este trabajo de grado. Para subsanar esta situación, se recurrirá a las investigaciones privadas y análisis del mercado realizadas por la compañía de manera que se pueda obtener una visión más completa del segmento a estudiar y de la marca que se desea desarrollar.

Capítulo 2 Marco teórico

2.1 Creación de un plan de mercadeo

"Aunque se ha dicho que nunca pasa nada hasta que alguien vende algo, lo cierto es que antes debe haber algo que vender" (Ryan, 2001, p. 96).

El origen de cualquier empresa se encuentra en el momento que surge una buena idea para comerciar, ya sea esta un producto o servicio, que ofrezca algo diferenciador al mercado para satisfacer una necesidad; esta diferencia puede encontrarse en el producto o servicio propiamente, en el precio, en los valores agregados, entre otros.

Todo producto que sale al mercado pasa por un proceso previo de investigación, creación, evaluación y análisis que le garantice a la empresa las mayores posibilidades de retorno de la inversión y permanencia en el mercado.

> La tasa de fracasos de los nuevos productos es muy elevada. En efecto, quizás cuatro de cada cinco artículos que se lanzan al mercado tienen que ser retirados antes de tiempo, aunque, desde luego, este índice es menos desfavorable en las empresas que cuentan con una dirección eficaz" (Ryan, 2001, p. 96).

Las empresas que deseen mantenerse activas por mucho tiempo dentro del mercado, deben mantener un banco constante de proyectos que permita la renovación y actualización del portafolio porque, además de aquellos productos que no cumplen con las expectativas de éxito que se tenían en el momento de su lanzamiento y que, por ende, deben ser retirados del mercado; las necesidades de los consumidores van cambiando con el tiempo, la tecnología va evolucionando y brindando nuevas posibilidades y, un producto que en su lanzamiento fue extremadamente exitoso, al pasar los años ya no lo es más, por lo que igualmente debe ser retirado del mercado.

Un ejemplo clásico de esta evolución se encuentra en los artículos electrónicos de vídeo como el Betamax, rápidamente destronado del mercado por el VHS, que ahora es liderado por el DVD; pero ya está comenzando a ser sacudido por los MP4.

Como describe Ryan (2001), en las primitivas empresas orientadas a la producción, el enfoque se encontraba en el análisis de costos y producción, y no en la elaboración de bienes que buscaran la satisfacción de las demandas del mercado. Hoy en día, en las empresas orientadas al mercadeo, el eje de funcionamiento se encuentra en el consumidor; lo que exige un proceso de planificación del producto muy anterior a la fase de producción y distribución, el cual comienza en la investigación y detección de las necesidades de este consumidor objetivo.

Sin embargo, el primer paso se encuentra en definir la orientación de la empresa y qué es lo que ésta quiere alcanzar; es por eso que todo proceso de planeación comienza por la definición y comprensión de la estrategia corporativa, ya que ésta será la que indique las acciones que la compañía debe realizar: desarrollo de nuevos productos, expansión a nuevos mercados, eliminación de productos con baja rotación, entre otros.

Estrategia corporativa

Para garantizar la permanencia en el tiempo, las empresas se encuentran en un continuo proceso de revisión del entorno, de los cambios que se generan en la cultura, tendencias, competencia; entre otras variables. Para mantener el enfoque, las compañías anualmente revisan los objetivos corporativos, las estrategias para el año siguiente, los cambios organizacionales que deberán realizar para poder alcanzarlos, y los tiempos en que los mismos deben haberse cristalizado.

Con la intención de lograr el desarrollo de una marca corporativa coherente en el tiempo, el proceso de revisión estratégica se realiza en base a los lineamientos de la empresa definidos en la misión y visión de la

organización, los cuales indican la orientación a mediano y largo plazo que la compañía se ha planteado y que deben ser alcanzados a través del plan corporativo.

Teniendo esto presente, para Guiltinan et al. (2001), el proceso para establecer una estrategia corporativa está basado en 3 pilares (Figura 2-1):

- Examinar las amenazas y oportunidades del entorno.
- Seleccionar objetivos corporativos que sean consistentes con estas amenazas y oportunidades, y con las competencias distintivas de la firma.
- Adquirir cualquier competencia adicional que se requiera para una implementación exitosa, a menudo por medio de alianzas estratégicas. (p. 29)

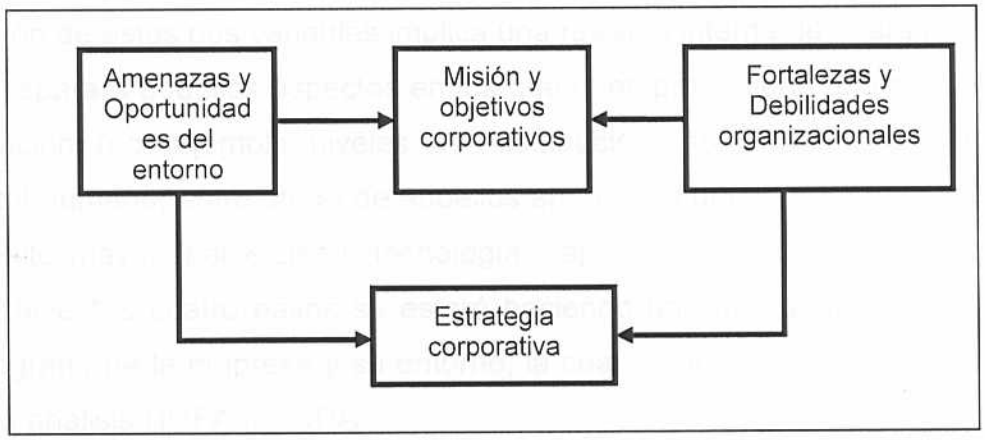

Figura 2-1 Factores que influyen en la Estrategia Corporativa. (Guiltinan et al., 2001, p. 24)

Partiendo de la misión de la empresa, el primer paso en el desarrollo de una estrategia corporativa es la revisión de las amenazas y oportunidades del entorno. Guiltinan et al. (2001) señala que existen 6 factores que pueden tener un alto impacto en el desarrollo de los planes y, más allá, en el mantenimiento de la empresa, y estos son:

- Demográficos: distribución de la población por edades, índices de natalidad, crecimiento poblacional, otros.

- Valores sociales y culturales: actitudes hacia la salud y nutrición, materialismo, ecología, etc.
- Factores económicos: tasas de inflación, desempleo, crecimiento económico, escasez, etc.
- Tecnología: clases de procesos que se usan en la fabricación de los productos, entre otros.
- Acciones legales y regulatorias: disposiciones sobre la publicidad, requerimientos para marcar y probar un producto, etc.
- Competencia: conocer la identidad de los competidores y su enfoque (por ejemplo si están orientados al precio).

Paso seguido, se deben evaluar las fortalezas y debilidades que tiene la compañía para solventar las amenazas y afrontar las oportunidades. La revisión de estas dos variables implica una revisión interna de la organización que separará aquellos aspectos en los que la empresa tiene una muy buena actuación (por ejemplo niveles de distribución, posibilidad de inversión, capital humano, entre otros) de aquellos en los que debe mejorar para lograr un éxito mayor (por ejemplo tecnología, capacidad de producción, etc.). Al realizar estos cuatro pasos se estará haciendo una matriz que genera una radiografía de la empresa y su entorno, la cual es denominada comúnmente como análisis DOFA o FODA.

Cuando las oportunidades de mercado se perfilan como las mejores para hacer negocio, pero las capacidades de la compañía limitarían la posibilidad de un aprovechamiento exitoso de dicha oportunidad; surgen las alianzas estratégicas como una carta bajo la manga que un buen gerente o director de empresa debe evaluar. Las alianzas estratégicas permiten fusionar 2 ó más empresas para un aprovechamiento y beneficio común.

La posibilidad de que varias empresas puedan unirse para lograr un fin común que las beneficie a todas, a sus consumidores y clientes, es hoy en día la mejor manera de hacer negocios, de expandirse, fortalecerse y crecer. Un ejemplo de este tipo de alianzas estratégicas se ve en el lanzamiento

reciente del Té Lipton listo para tomar, en el cual Unilever (representante de la marca Lipton en Venezuela) se unió con Pepsi-Cola Venezuela para lograr el embotellado en vidrio y lata del producto.

Una vez claro el entorno en el cual se desenvuelve la compañía, se definen el o los objetivos corporativos que reflejan las expectativas en relación con el desempeño organizacional (Figura 2-2). Aunque puede haber más de un objetivo corporativo, lo común es que haya uno que sea el que dirija el camino de la empresa; sin embargo, como el entorno cambia, regularmente las organizaciones ajustan su misión y objetivos, de manera que se asegure una mayor permanencia en el tiempo, adaptación a los cambios, ampliación de su campo de acción, entre otros. (Guiltinan et al., 2001).

Figura 2-2 Tipos comunes de objetivos corporativos. (Guiltinan, et al., 2001, p. 29)

Una vez definido (s) el (los) objetivo (s) corporativo (s), se trabajan las estrategias que orientan el camino que la compañía debe transitar y hacia el cual todas las unidades de negocio, departamentos o gerencias deben dirigir sus acciones. Guiltinan et al. (2001) indica que hay 2 tipos de estrategias corporativas: las de crecimiento y las de consolidación (Figura 2-3).

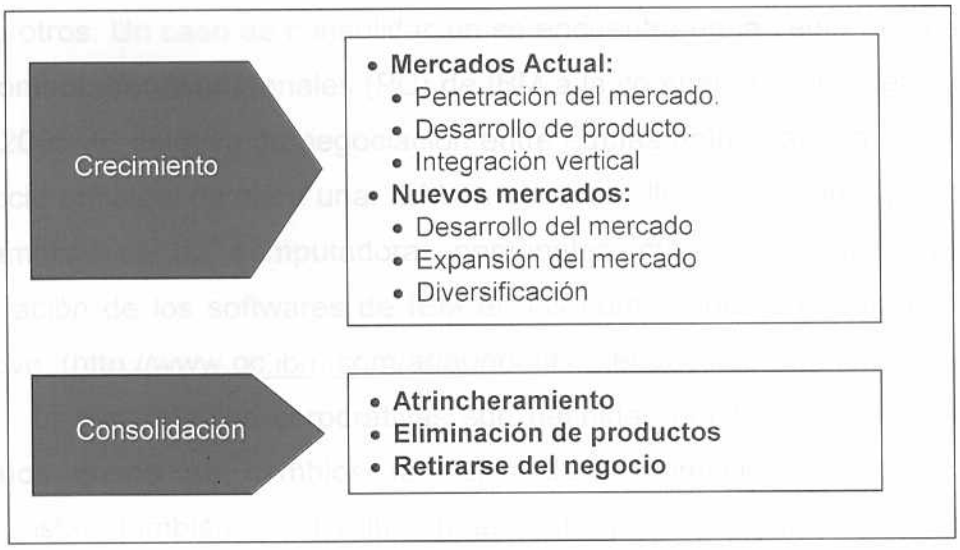

Figura 2-3 Tipos de estrategia corporativas. (Guiltinan, et al., 2001, p. 30)

Las estrategias de crecimiento implican una expansión del negocio ya sea fortaleciéndose en el mercado actual que manejan o ingresando a nuevos mercados o territorios que actualmente no son atendidos por la compañía. Un ejemplo de una empresa que maneje una estrategia de crecimiento es la cadena de supermercados Excelsior Gama, ubicada en la ciudad de Caracas y que, de forma progresiva ha venido creciendo en los últimos 18 años pasando de un punto de venta en Los Palos Grandes a una red que hoy en día abarca 7 supermercados y 4 tiendas de conveniencia las cuales han ido migrando a un formato de mini mercados de lujo. Continúan con sus planes de crecimiento los cuales buscan consolidar los espacios ganados, como lo lograron con la apertura de su tienda en Santa Eduvigis, y lograr atender nuevos territorios, como lo hicieron con la apertura de su tienda Gama Express en San Bernardino (http://www.excelsiorgama.com).

Las estrategias de consolidación buscan enfocarse en aquellas áreas en las que la compañía tiene fortalezas y realmente generan oportunidades de negocio y crecimiento; eliminado aquellos sectores o productos que realmente no le aportan mucho al negocio o que dispersan las energías de la organización; por ejemplo productos con poco mercado, poco rentables,

entre otros. Un caso de consolidación se encuentra en la venta de la división de computadoras personales (PC) de IBM a la compañía China Lenovo en el año 2005. El objetivo de negociación entre ambas empresas era fortalecer el negocio principal de cada una: IBM en el desarrollo de softwares y Lenovo el ensamblaje de las computadoras personales, manteniendo la relación de instalación de los softwares de IBM en las computadoras ensambladas por Lenovo. (http://www.pc.ibm.com/ar/announcement/customerqa.shtml).

Las estrategias corporativas son definidas por la alta gerencia; y en algunos casos de cambios radicales de la dirección del negocio los accionistas también se involucran en este proceso, ya que las mismas reflejarán las metas a mediano o largo plazo de la organización. (Figura 2-4).

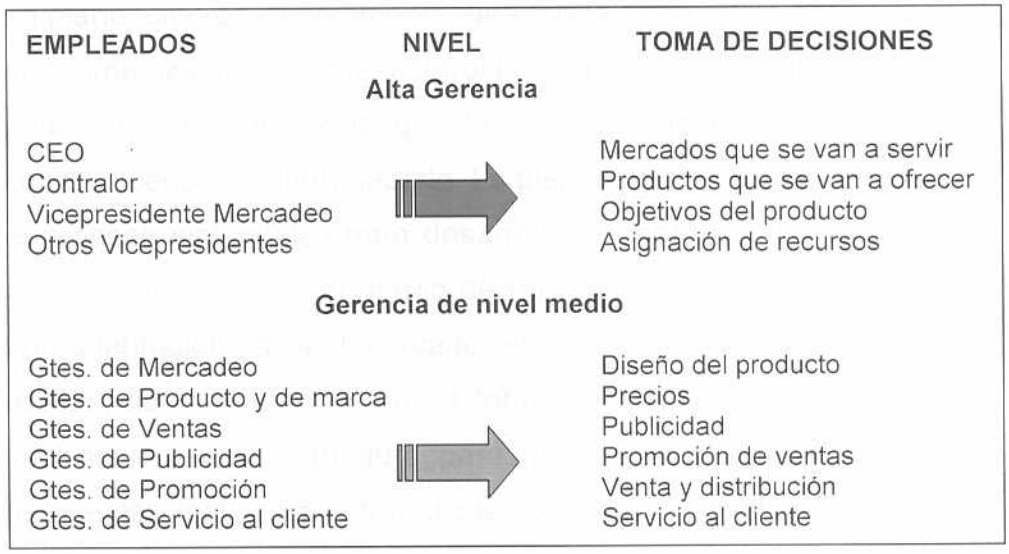

Figura 2-4 Los dos niveles de la gerencia de marketing. (Guiltinan, et al., 2001, p. 15)

La gerencia media es quien debe aterrizar la estrategia corporativa y llevarla a un plano más concreto de acciones, completar la información que sea necesaria para validar la viabilidad de su alcance y proponer los planes estratégicos y tácticos ajustados a cada línea del portafolio.

Tal como un inversionista trata de equilibrar crecimiento, riesgo e ingresos de los diferentes instrumentos de un portafolio de inversiones, la alta gerencia deberá preocuparse por encontrar

el equilibrio a largo plazo, los gerentes deben reconocer que algunos productos generarán grandes cantidades de dinero que superarán la cifra que se requiere para gastos operativos. Sin embargo, otros productos, por lo menos a corto plazo, generarán mucho menos dinero del necesario para cubrir los gastos operativos (incluyendo esfuerzos de marketing e investigación y desarrollo). (Guiltinan et al., 2001, p. 37).

El proceso de planificación

Para lograr que las estrategias corporativas se transformen en acciones concretas se realiza el proceso de planificación.

> La planeación es, simplemente, una forma sistemática para que una organización intente controlar su futuro. Un plan es un enunciado de qué es lo que la organización espera lograr, cómo hacerlo y cuándo hacerlo. La planeación del marketing es el proceso sistemático para desarrollar y coordinar decisiones de marketing; brinda el marco de referencia para implementar una orientación hacia el mercado. Suministra el enfoque para la recopilación de información, el formato para la difusión de la información, y la estructura para desarrollar y coordinar las respuestas tácticas y estratégicas de la firma. (Guiltinan et al., 2001, p.15).

Castro (2001), en su libro El gerente de Marca, define el plan de mercadotecnia como "un extracto escrito en el que se establece el curso concreto de acción que habrá de seguirse y los principios que habrán de fijar las actividades comerciales para llevar los bienes y servicios desde el productor hasta el último consumidor o usuario" (p. 45).

> El plan de mercadeo corporativo es importante para los gerentes de mercadeo por 2 aspectos fundamentales:

1. En la mayor parte de las organizaciones, el equipo de Mercadeo desempeña un papel importante al influir en la estrategia corporativa y en la mezcla de productos.
2. Todo el personal de mercadeo es responsable, de una forma u otra, de desarrollar e implementar las estrategias y los programas de marketing necesarios para lograr los objetivos corporativos y los objetivos del producto. (Guiltinan et al., 2001, p. 41)

En este sentido, Guiltinan et al. (2001) también identifican 2 funciones importantes de los gerentes de marca en el proceso de planificación corporativa. La primera es la de complementar la información dando aportes detallados de cada producto (tamaño del mercado, rentabilidad, posibilidades de ventas con los incrementos de inversión en mercadeo, otros). Lo segundo, es que los gerentes medios también deben identificar las clases de estrategias y programas de marketing apropiados para un enfoque estratégico dado. Este punto es fundamental porque es el que dirá si, efectivamente, un objetivo corporativo es alcanzable con los recursos propuestos, si es factible llevarle la delantera a la competencia, entre otros.

> La planeación de la gerencia de nivel medio especifica la manera como el plan de mercadeo corporativo se implementará sobre una base de producto a producto, mediante el enfoque en las ventas y la rentabilidad de productos individuales, marcas o líneas de productos estrechamente relacionados. (...). Adicionalmente, en este nivel de planeación es donde se desarrollan acciones detalladas para el diseño del producto, publicidad y otras estrategias dirigidas a responder a clientes y competidores. Resulta importante reconocer que los dos niveles de planeación deberán ser interdependientes. La planeación de la gerencia de nivel medio debe ser consistente con las metas y las decisiones de asignaciones de recursos

que toma la alta gerencia en el plan de mercadeo corporativo. Al mismo tiempo, el proceso del plan corporativo debe basarse en la información que suministran los gerentes de nivel medio. (Figura 2-5) (Guiltinan et al., 2001, pp.16-17).

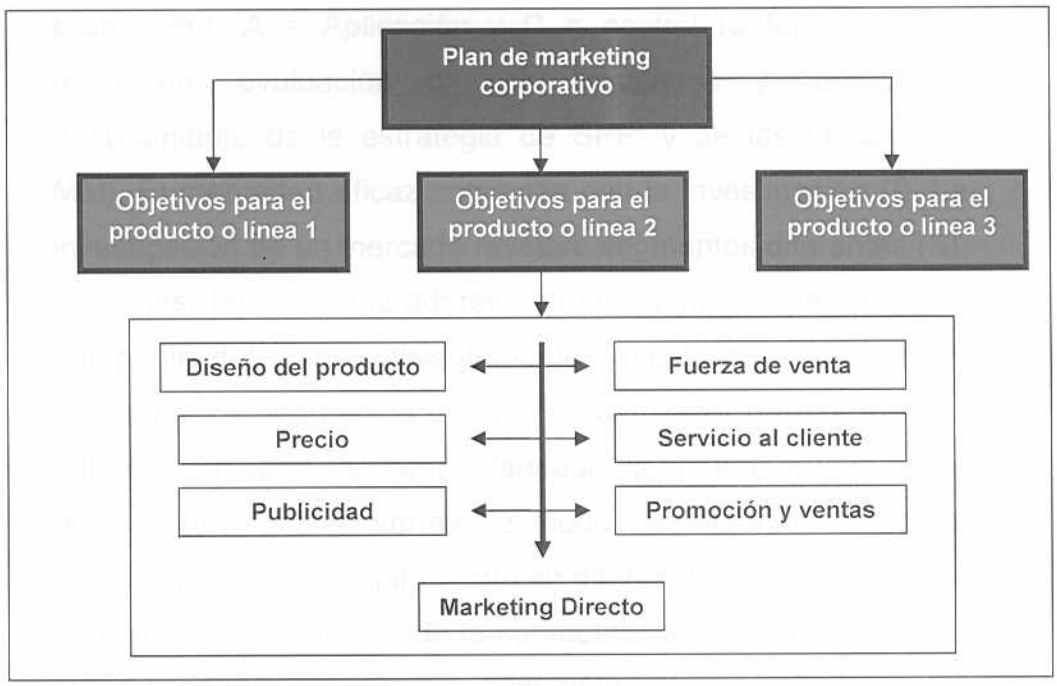

Figura 2-5 Enlaces en la Planeación Corporativa con la Planeación de Gerencia Media. (Guiltinan et al., 2001, p.16)

Guiltinan et al. (2001), definen 4 pasos básicos en el proceso de planeación: 1) Conducir un análisis de la situación; 2) establecer objetivos; 3) Desarrollar estrategias y programas y 4) Brindar coordinación y control.

Para lograr lo anterior, los gerentes de nivel medio deben obtener información relevante del entorno, manejar las variables que influyen en el mercado, conocer a profundidad su producto y a su consumidor. Para lograr lo anterior, Kotler en su libro El Marketing según Kotler (1999), define 5 pasos principales para el proceso de gestión del mercadeo, los cuales resume de la siguiente manera:

I → SPP' → MM → A → C

Donde: **I** = Investigación de mercado, **SPP'** = Segmentación, Planificación y Posicionamiento, **MM** = Marketing Mix o combinación de marketing o mercadeo (popularmente conocida como las cuatro P, es decir producto, precio, provisión/plaza, promoción), **A** = Aplicación y **C** = control (obtención de la respuesta, evaluación de los resultados y revisión o mejoramiento de la estrategia de SPP' y de las tácticas de MM). El mercadeo eficaz comienza con la investigación (I). La investigación de un mercado revelará segmentos diferentes (S), que consisten en compradores con necesidades diferentes. La compañía debe ser suficientemente sensata para planear (P) sólo aquellos segmentos que podría satisfacer de una manera superior. En cada segmento planeado, la compañía tendrá que posicionar (P'), sus ofertas de modo que los consumidores-objetivo puedan apreciar en qué se diferencian las ofertas de la compañía de las ofertas de la competencia. SPP' representa el criterio estratégico de la compañía. Luego la compañía desarrolla su táctica de *marketing mix* o mix de mercadeo (MM), que consiste en la mezcla de decisiones acerca del producto, el precio, la provisión y la promoción. A continuación la compañía aplica (A) el marketing mix. Finalmente, utiliza las medidas de control (C), para supervisar y mejorar su estrategia de SPP' y sus tácticas de MM (Kotler, 1999, pp. 51-52).

El gerente de marca y el proceso de planificación

El equipo de Mercadeo es parte fundamental del proceso de planificación y de gestión de la empresa. Castro (2001) indica que este equipo cumple con 4 funciones principales: 1) la planeación del proceso comercial, 2) identificar las necesidades de los consumidores, 3) emplear diversas herramientas de investigación de mercado, desarrollo de producto,

publicidad y promoción de ventas; con lo cual dará a conocer los productos o servicios desarrollados para 4) crear el mayor número de clientes satisfechos.

"Las empresas que producen y venden una amplia variedad de productos, organizan su mercadotecnia en torno a ellos, atendiendo por separado la línea de productos" (Castro, J; 2001, p. 10). Esta división del portafolio de productos genera la necesidad de crear Gerentes de Marca que sean los que se encarguen del desarrollo y crecimiento de las marcas a su cargo, las cuales no identifican a un producto en específico, sino a la totalidad de las referencias que la componen.

Un ejemplo de lo anterior se encuentra en la empresa Procter & Gamble de Venezuela la cual ofrece dentro de su línea de cuidado del cabello 3 marcas importantes: Pantene, Pert y Head & Shoulders. La marca Pantene, abarca un portafolio de productos que responde a todas las posibles necesidades que pueda presentar cada mujer: cuidado clásico, adaptado a cada tipo de cabello, champú para lograr un mayor volumen, menor nivel de *frizz*, entre otros. Además del desarrollo de los nuevos productos, el gerente de marca también debe velar por mantener una comunicación constante con su consumidor, entender sus necesidades y expectativas (http://www.sra-robles.com y http://www.pantenela.com).

Esta organización del portafolio de productos permite que la empresa pueda definir estrategias y metas para cada segmento del mercado que abarca, facilitando así el logro de los objetivos generales de la organización, detectar las necesidades de cada grupo de consumidores y, por ende, ofrecer un mejor servicio y productos especializados.

El gerente de marca tiene un rol importante en todo este proceso. Castro (2001) le atribuye como funciones básicas el coordinar todas las actividades relacionadas con la creación, desarrollo y lanzamiento de nuevos productos; elaborar el plan de mercadotecnia anual y de la proyección a cinco años para cada producto o línea de productos (nuevo o ya existente)

garantizando que los mismos sean consistentes con el plan corporativo; velar por la rentabilidad y venta de los productos a su cargo; ser una fuente de ideas para nuevos productos, extensiones de líneas, precios; ser una fuente continua de información proveniente del mercado, vínculo con la agencia de publicidad, conexión entre la creación de la idea de un producto y todos los pasos necesarios para su consecución oportuna; seguimiento directo a la competencia; supervisión del desarrollo de todas las actividades de la marca y del equipo que lo apoya (asistentes).

Para poder definir las estrategias orientadas al desarrollo de cada producto o línea de productos y que, a su vez, también respondan a las estrategias planteadas por la corporación; el gerente de marca debe conocer y reconocer el momento del ciclo de vida en el que se encuentra su producto; ya que cada etapa, al igual que en la vida del ser humano, responde a una estrategia particular.

Ryan (2001) describe el ciclo de vida del producto en 4 pasos: introducción, crecimiento, madurez y decadencia (Figura 2-6).

Introducción: lanzamiento del producto al mercado. La empresa hace un gran esfuerzo comunicacional para que el consumidor conozca el producto; dependiendo de las características del producto o servicio, a veces requiere un proceso de educación, publicidad, degustación. Muchas veces esta etapa genera pérdidas debido a los gastos de promoción y desarrollo.

Crecimiento: llegan competidores que imitan a la marca líder. Si el producto ha sido exitoso, la empresa comienza a obtener los beneficios. La promoción se enfoca en lograr la diferenciación del producto versus los competidores.

Madurez: es el momento de mayor lucha en el mercado; terminan de ingresar los competidores. La promoción se enfoca más en elementos que reflejan estilo de vida, beneficios intangibles para el consumidor, que no son económicos, y difíciles de copiar por la competencia. Las ganancias

disminuyen y el foco de la empresa se centra en reducir los costos (rentabilidad).

Decadencia: etapa de saturación del mercado. Las empresas innovadoras introducen nuevos productos para retener a sus consumidores leales. Las empresas que ofrezcan productos diferenciados y con valores agregados, son los que se mantendrán en el mercado.

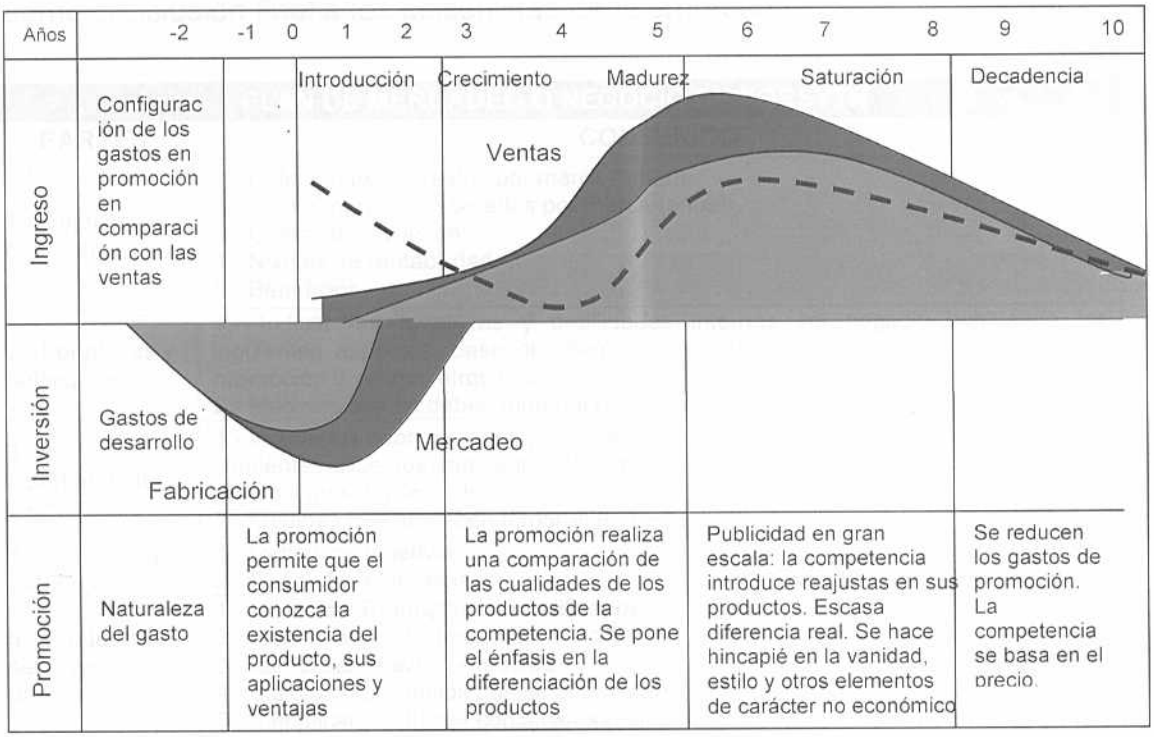

Figura 2-6 Objetivos de la Promoción y el Ciclo de Vida del Producto. (Ryan, 2001, p. 155)

Bajo la sombrilla de la estrategia corporativa, el gerente de marca debe realizar el plan de negocio para cada uno de los productos o líneas de productos que maneja, tomando en consideración todos los conceptos y modelos indicados previamente, pero de una forma concreta y resumida.

Forsyth (2002), en su libro Marketing con un Presupuesto Ajustado propone un modelo del plan de negocio en el que establece un modelo de 8 partes, el cual abarca los puntos más importantes para lograr un plan completo de negocio desde lo estratégico hasta lo táctico. (Tabla 2-1).

El plan de mercadeo o de negocio que propone Forsyth (2002) le permite al gerente desarrollar una estrategia sin perder el foco del negocio. Muchas veces, el gerente de producto piensa en los valores intangibles de la marca (el posicionamiento, conocimiento, reconocimiento, preferencia, otros) pero no logra concretar el impacto que el desarrollo de dichos valores le generará a la marca en el mediano o largo plazo; que es lo que le interesa como conclusión final a los accionistas de la empresa.

PLAN DE MERCADEO O NEGOCIO DE FORSYTH	
PARTES	**CONTENIDO**
1.- Objetivos financieros	1.- Definir ingresos reales por marca (anual). 2.- Definir ingresos esperados por marca (anual). 3.- Costos de inversión. 4.- Niveles de rentabilidad. 5.- Beneficios
2.- Fortalezas y debilidades	1.- Indicar las fortalezas y debilidades internas del negocio evaluando los siguientes aspectos: base de clientes, gama de productos, política de precios, promoción y ventas, otros factores internos del negocio. 2.- Medidas que se deben tomar al respecto
3.- Oportunidades y Amenazas	1.- Indicar las oportunidades y amenazas externas del negocio evaluando los siguientes aspectos: mercado, consumidores, competencia, tendencias, regulaciones legales, otros. 2.- Medidas que se deben tomar al respecto
4.- Objetivos y Estrategias	1.- Definir los objetivos 2.- Definir las estrategias
5.- Productos / servicios y precios	1.- Identificar Productos no modificados 2.- Identificar productos que se modificarán 3.- Identificar nuevos productos 4.- Identificar productos que se suprimirán 5.- Identificar productos con ajustes de precios
6.- Plan de Promoción	1.- Realizar un calendario con los meses del año en el cual se especifiquen los esfuerzos publicitarios, promocionales y de Relaciones Públicas que se realizarán en cada mes para cada marca.
7.- Plan de Ventas	1.- Indicar el plan de ventas general para cada marca. 2.- Traducir el plan de ventas general a las cuotas que le corresponden a cada región o vendedor (personalizar). 3.- Indicar los plazos en los que tendrá que cubrir los objetivos
8.- Otros Ptos.	1.- Realizar ajustes y consideraciones adicionales al plan de negocio.

Tabla 2-1 Modelos para desarrollar el Plan de Negocios. (Forsyth, 2002)

Forsyth (2002) propone que el proceso de elaboración de un plan de negocios comienza con la definición de objetivos financieros que expresen el crecimiento en ventas que se espera para el producto. Posteriormente, se debe realizar una matriz DOFA para poder convertir los objetivos financieros en objetivos de mercado y responder a la pregunta ¿qué cambios se tienen

que dar en el mercado para lograr el cumplimiento de los objetivos financieros? Teniendo claro este panorama, es más sencillo visualizar las estrategias de mercadeo que se deben plantear para lograr la primera fase de este plan: las finanzas.

Para poder determinar las estrategias de mercadeo, Forsyth (2002) diferencia el concepto de objetivo del de estrategias, definiendo al primero como el resultado deseado en el mercado, mientras que el segundo es el conjunto de medidas para lograr ese resultado. Igualmente propone un esquema de complementariedad en donde se puede observar qué estrategia va más acorde con los objetivos planteados (Tabla 2-2).

En línea con las estrategias corporativas, el plan de negocio de mercadeo trasladará los objetivos a actividades específicas para cada una de las marcas. En este sentido, si el objetivo corporativo se orienta a incrementar la participación de mercado de la empresa, una de las estrategias que se puede considerar para alcanzar este objetivo es el de crecimiento para mercados actuales a través del desarrollo de nuevos productos que se adapten a las necesidades de los consumidores. El equipo de mercadeo puede desarrollar extensiones de líneas de productos existentes para ampliar el uso del producto o el portafolio de clientes. Una vez desarrollado el producto, el gerente de la marca deberá desarrollar un plan de comunicación que permita que los consumidores potenciales conozcan el nuevo producto y comiencen a consumirlo.

En esta etapa, con la ayuda de la agencia de publicidad, se desarrollará un plan comunicacional que puede abarcar desde medios masivos hasta mercadeo directo (dependiendo de la naturaleza del producto). De la efectividad del plan comunicacional (promoción) y de éxito de las otras Ps de la mezcla de mercadeo (producto, precio, posición); se generarán los resultados para determinar el cumplimiento del objetivo o no.

En conclusión, el desarrollo de un plan estratégico responde a la necesidad de mantener alineado a todo el equipo que integra la empresa

para intentar obtener un cierto control sobre el futuro de la organización; es por ello que estos planes no se escriben en piedra sino que son flexibles, se pueden ajustar a los cambios impredecibles u oportunidades insospechadas que se presenten para mostrar nuevos y mejores caminos.

OBJETIVOS DE MARKETING	ALTERNATIVAS DE ESTRATEGIAS POSIBLES
Aumentar cuota de mercado	Segmentación de mercado y concentración de recursos en segmentos seleccionados. Desarrollo de nuevas aplicaciones del producto o servicio y extensión de la gama. Gama de nombres comerciales para los diferentes segmentos.
Expandir mercado existentes	Aumentar la frecuencia de compra del cliente. Aumentar el uso del producto o servicio (en otras aplicaciones) Apertura de nuevas delegaciones
Desarrollar nuevos mercados para productos o servicios existentes	Expandir el número de segmentos con los que actualmente se trabaja. Expansión internacional
Desarrollar nuevos productos o servicios en mercados nuevos	Diversificación mediante la compra / absorción. Ampliación tecnológica. Explotación de recursos y habilidades de la empresa
Aumentar la rentabilidad del negocio actual	Mejorar el paquete completo de productos o servicios que se ofrece a cada cliente. Auditoría de marketing y análisis de productividad. Reducción de la gama de productos/servicios

Tabla 2-2 Relación entre objetivos y estrategias. (Forsyth, 2002, pp. 272-273)

> No existe fórmula mágica y no sucede porque sí. Sin la menor duda el éxito llega al menos en parte a aquellos que mejor gestionan el proceso, el cual requiere una detenida planificación, una clara toma de decisiones acerca de las opciones y las prioridades, y quizás por encima de todo requiere coordinación. Sólo hay premio para quienes están preparados para llevar a cabo una cuidada planificación y para ser persistentes. (Forsyth, 2002, p. 286)

2.2 Construcción de marcas

"Si las empresas se concentran solamente en sus costes, jamás alcanzarán la grandeza. Sin una línea superior, no habrá resultado neto" (Kotler, 1999, p.35).

El corazón de todo negocio se encuentra en la capacidad que tiene la organización de ofrecerle al mercado los productos y servicios que respondan y satisfagan sus necesidades, que le permitan un mejor estilo de vida y resuelvan los problemas o necesidades a los que se tienen que enfrentar los consumidores en sus actividades diarias; sin embargo, el mero desarrollo de productos oportunos de excelente calidad no es suficiente para garantizar el éxito de los mismos, también se requiere que el público al que van dirigidos conozcan de su existencia y, adicionalmente, prefieran la marca de la empresa por encima de su competencia.

Parte importante del desarrollo de los objetivos y estrategias de la empresa son responsabilidad directa del equipo de mercadeo.

El profesor John A. Howard de la Universidad de Columbia (Nueva York, EUA), indica que el mercadeo es un proceso de cinco pasos:

1. Identificar las necesidades y deseos del cliente
2. Elaborar conceptos a partir de las necesidades y deseos identificados teniendo en cuenta la capacidad propia para producir.
3. Comunicar dichos conceptos a quienes tienen el poder de decisión en la empresa
4. Concretar una línea de productos para ofrecer a los clientes potenciales.
5. Comunicar adecuadamente esos conceptos (citado por Trout et al., 2004, p. 177).

En el capítulo anterior se revisaron las funciones del equipo de mercadeo a través del proceso de gestión de mercadeo de Kotler (1999) y el desarrollo de planes de negocio. En este capítulo se abordará el tema específico de la comunicación adecuada de dichos conceptos.

Para poder comunicar los conceptos, el gerente de mercadeo debe realizar un trabajo estratégico de marca previo que le permitirá tener claridad del camino que debe desarrollar.

> Las marcas necesitan seleccionar mercados y edificar activos para el futuro, más que simplemente comprometerse con planes tácticos que se ocupan sólo de los problemas del momento. La estrategia de marca necesita ser vista desde tres perspectivas: un análisis del cliente, un análisis de la competencia y un autoanálisis. El objetivo de una estrategia de marca es, finalmente, crear un negocio que implique a los clientes, que evite los puntos fuertes de la competencia y explote sus debilidades, y que explote los propios puntos fuertes y neutralice los débiles (Aaker, 2002, p. 203).

Se debe tener claridad de cuál es la razón de ser de la marca y qué es lo que la define y diferencia de sus competidoras; es aquí en donde el desarrollo de una identidad de marca bien definida cobra un papel importante en todo el desarrollo que se querrá alcanzar en el plan estratégico. Aaker (2002) propone un modelo de planificación de la identidad de la marca que se desarrollará a lo largo de este capítulo (Figura 2-7)

Identidad de la marca

> La gestión del valor de la marca enfatiza en que el valor se apoya, en gran medida, en las asociaciones que el cliente produce con la marca. Las asociaciones son conductoras de la identidad de la marca: qué es lo que la organización quiere que la marca genere en la mente del cliente. Un factor clave para construir marcas poderosas, por lo tanto, consiste en desarrollar e implementar una identidad de marca (Aaker, 2002, p. 26).

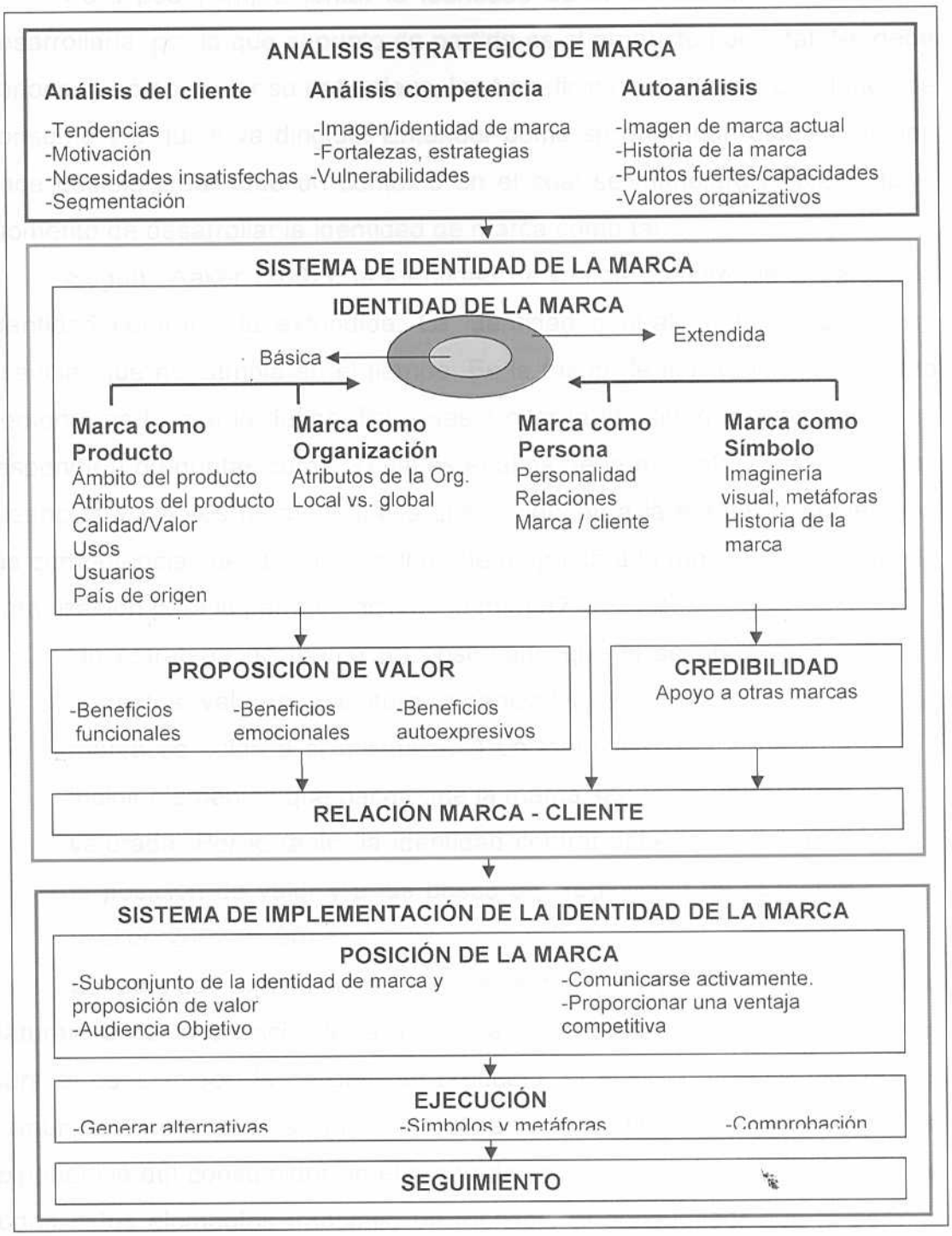

Figura 2-7 Modelo de planificación de la identidad de la marca. (Aaker, 2002, p.190)

Para poder implementar la identidad de la marca, primero hay que desarrollarla, por lo que el punto de partida es el producto como tal. Se debe conocer y comprender su naturaleza, los beneficios que ofrece, ocasiones de consumo y a quién va dirigido. Entender cómo se engranan estas variables hace posible crear todo un contexto en el cual se manejará el producto al momento de desarrollar la identidad de marca como tal.

Según Aaker (2002), la identidad de marca comprende 2 partes: la identidad central y la extendida. La identidad central de la marca es su esencia, que no cambia en el tiempo. Es la razón de ser de la marca como persona, es lo que la define. Para desarrollar la identidad de una marca se responde a preguntas como: ¿cuál es el alma de la marca?, ¿cuáles son las creencias y valores fundamentales que conducen a la marca?, ¿cuáles son las competencias de la organización que respalda a la marca?, ¿qué hace la organización para la permanencia de la marca?

> Un estratega de marca ha observado que si se obtienen los correctos valores y cultura organizativa, la identidad de la marca se cuida a sí misma. (...) La identidad central debería incluir elementos que hacen que la marca sea tanto única como valorada. Por lo tanto, la identidad central debería contribuir a la posición de valor y a las bases de credibilidad de la marca (Aaker, 2002, p. 90).

La identidad extendida incluye elementos que ayudan a comprender la naturaleza de la esencia de la marca, abarca todos los elementos visibles para el consumidor: la calidad del producto, el eslogan que se use en las comunicaciones, los servicios post-venta, la filosofía de trabajo, la experiencia del consumidor en el punto de ventas, entre otros. La mezcla de todos estos elementos transmite un mensaje al consumidor que le permite construir la asociación de ideas con las que identifique a la marca; las cuales deben encontrarse completamente alineadas con la identidad central de la marca

Las marcas poderosas, efectivas, tendrán grupos de elementos de identidad cohesionados e interpretables. Por el contrario, las marcas débiles tendrán una identidad basada en pocos elementos que, además, aparecerán desunidos o, incluso, incoherentes (Aaker, 2002, p. 92).

La identidad de la marca puede ser vista a través de 4 perspectivas: 1.- como producto, 2.- como organización, 3.- como persona y 4 .- como símbolo (Tabla 2-3).

No toda identidad de marca necesita emplear todos o incluso algunas de estas perspectivas. Para algunas sólo una será viable y apropiada. Cada marca debería, no obstante, considerar todas las perspectivas y usar las que resulten útiles para articular qué debe significar en la mente del cliente"(Aaker, 2002, p. 82).

El gerente de marca debe evaluar cuáles de estas perspectivas debe utilizar para el desarrollo de la identidad de la marca y definir qué papel jugará en el todo comunicacional.

Para evaluar la identidad de la marca se debe ver a cada uno de los elementos que la integran como el todo de la corriente gestalt, en el que el todo es más que la suma de sus partes. "Los gestalistas enfatizan en que el ser humano usualmente no percibe las cosas en términos de atributos separados sino, por el contrario, busca una fotografía general o patrón" (Aaker, 2002, p. 96). Un ejercicio para poder tener un panorama total de los elementos que conforman la identidad global de la marca (central y extendida) es hacer una red mental en donde se puedan unir con vínculos cada uno de los elementos que la integran, identificando los vínculos fuertes de los débiles. Para reflejar lo anterior, Aaker (2002) toma el ejemplo de Mc Donald's (Figura 2-8), una red de comercialización de alimentos de comida rápida que ha desarrollado una tríada que integra niños/diversión/familia y

sobre la cual ha desarrollado parte importante de su comunicación, sin dejar de lado otros factores como servicios, producto, vínculo comunitario.

Perspectiva	Asociaciones	Implicaciones
Marca como Producto	Amplitud del producto asociaciones con la clase de producto	¿Con qué producto se asociará la marca? La marca es recordada cuando se requiera el producto
	Relación Producto-Atributo	Atributos relacionados con beneficios funcionales y/o emocionales
	Calidad-Valor	La calidad percibida se relaciona con el precio
	Ocasiones de uso	Apropiarse de una ocasión de uso en particular aunque el producto pueda usarse en otras más.
	Asociación con usuarios	Asociar la marca con características o actividades del usuario final, como lo hizo Gatorade con el deporte.
	Vinculado al país o región	Dependiendo del producto, la asociación con el país de origen puede ser un respaldo de calidad. Ej. Mercedes Benz = Alemania
Marca como organización	Atributos de la organización	Respaldar la marca del producto con los atributos y beneficios de la marca corporativa
Marca como persona / personalidad de la marca	Humanizar el producto con atributos esenciales del hombre	Contribuye a crear un beneficio de auto-expresión para el cliente. Contribuye a crear las bases de la relación del cliente y el producto Contribuye a comunicar el atributo del producto e impulsar el beneficio emocional.
Marca como símbolo	Imaginería visual Metáforas Herencia de la marca	Desarrollo de logos, elementos visuales que identifiquen a la marca (personajes), personalidades reales que la respalden, destacar íconos importantes para la empresa, etc.

Tabla 2-3 Perspectivas de la identidad de marca. (Aaker, 2002)

Otro elemento importante que conforma la identidad de la marca es la proposición de valor, la cual se puede definir como "la manifestación de beneficios funcionales, emotivos y de auto-expresión suministrados por la marca y que otorgan valor al cliente" (Aaker, 2002, p. 98).

Los beneficios funcionales son aquellos que se basan en los atributos del producto que proporcionan utilidad funcional al cliente. Es lo que indica qué es lo que hace o qué necesidad satisface el producto como tal.

Los beneficios emocionales son aquellos elementos que proporcionan sentimientos positivos al consumidor, como por ejemplo seguridad, comodidad, alegría, nostalgia, elegancia; entre otros. Trascienden a los atributos del producto y llegan al mundo de las sensaciones.

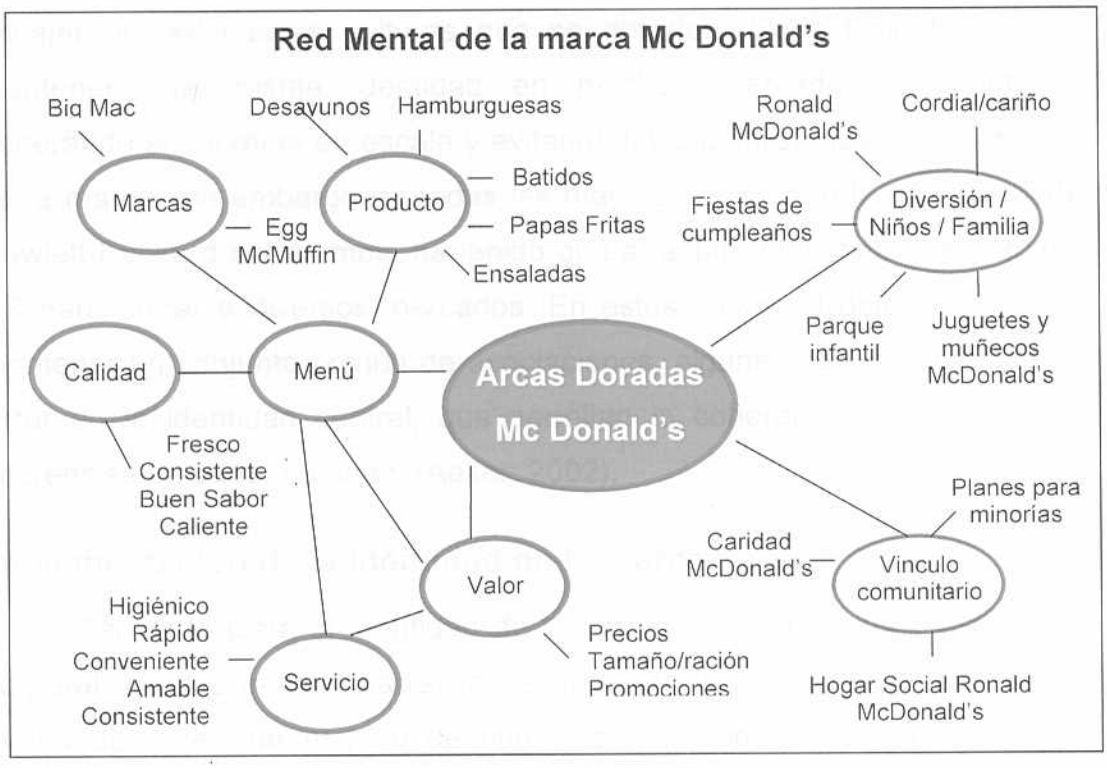

Figura 2-8 Ejemplo de aplicación de red mental. (Aaker, 2002, p. 97)

Por su parte, los beneficios de auto-expresión le ofrecen al consumidor la posibilidad de expresar su imagen a todos aquellos que lo miran. Russell Belk, investigador de la conducta humana, dice "somos lo que poseemos es quizás el hecho más básico y poderoso de la conducta del consumidor" (Citado por Aaker, 2002, p. 102).

Ubicar a una marca en el nivel de auto-expresión del consumidor, permite que parte de la esencia de esa persona se vea reflejada en las marcas que usa; colocando al producto en un punto en donde la relación precio-valor puede ser elevada, generando un nivel de status aspiracional al que muchas personas quisieran llegar.

Con el amplio desarrollo de la globalización que ha permitido que muchos países se acerquen a pesar de las distancias reales que los separan, las empresas se enfrentan al gran reto de mantener una identidad de marca coherente, a pesar de las adecuaciones que deban realizarse para poder

encajar en las nuevas culturas que se aborden. Coca Cola ha logrado mantener una misma identidad en muchos mercados y segmentos generando economías en escala y evitando las inconsistencias en el manejo de la marca; sin embargo no todas las marcas corren con la misma suerte, Hewlett-Packard por ejemplo ha tenido que adaptar la identidad de la marca HP para entrar a diversos mercados. En estos casos, el objetivo debe ser mantener un conjunto común de asociaciones, algunas de las cuales deben estar en la identidad central, que permitan la coherencia a pesar de las diferencias de cada mercado. (Aaker, 2002).

Implementación de la identidad de la marca

Teniendo clara la identidad de la marca y los objetivos y estrategias corporativos que indican hacia dónde se dirige la compañía, el gerente de marca debe realizar el plan de negocios que permita que la marca que maneja ayude a la compañía a alcanzar los objetivos que se ha establecido. Este plan de negocios, como se indicó en el capítulo anterior, traduce los objetivos corporativos en objetivos de producto los cuales, a través de su consecución, aportarán esfuerzos para el logro total de la empresa.

Luego de definidos los objetivos financieros, de evaluado el entorno a través de la matriz DOFA; se definen los objetivos y estrategias de mercadeo para el desarrollo del producto y, de acuerdo a estos, las tácticas que permitirán el cumplimiento de todo el plan de negocios.

Para poder desarrollar el plan de comunicaciones de la marca, se debe definir la posición de la marca que es "la parte de la identidad de la marca y de la proposición de valor que se debe comunicar activamente a la audiencia objetivo y que demuestra una ventaja sobre las marcas competidoras" (Aaker, 2002, p. 189). La posición de marca puede centrarse en la identidad básica, en los puntos de apalancamiento dentro de la estructura de la identidad o en la proposición de valor; puede cambiar de

enfoque en el tiempo sin que esto implique que tenga que afectar la identidad como tal.

Si la posición de la marca se centra en la identidad básica se toman los elementos que rodean la identidad de la marca y que hacen que la misma sea única, de manera que la comunicación no se aleje de la esencia. La variedad de elementos que rodean la identidad es lo que permite que se generen varias alternativas de ejecución.

En ocasiones la posición de la marca puede centrarse en un punto de apalancamiento que no se encuentra en la identidad básica de la marca; éstos pueden ser submarcas, personajes de las marcas, características o servicios. Un ejemplo de esto puede verse en el caso de Ronald Mc Donald's y Mc Donald's; este personaje puede ser usado en las comunicaciones del restaurant para transmitir el mensaje de diversión para los niños y las familias, así como también puede transmitir el mensaje de compromiso social con los hogares Ronald Mc Donald's. Cuando se toman como puntos de apalancamiento a elementos característicos de las submarcas y servicios; se les denominan balas de plata; un caso de esto fue la cámara de aire de Nike Air que demostraban el avance tecnológico del producto y de la empresa. (Aaker, 2002).

El tercer enfoque que se le puede dar a la posición de la marca puede centrarse en los beneficios que provocan relaciones; en el cual se destaca un beneficio importante para el consumidor objetivo formándose así una relación marca-cliente. El respaldo de figuras públicas importantes apoya la imagen de un producto ya que se transmite la confianza que esa figura tiene en el mismo. Para Excelsior Gama Supermercados el apoyo que Maite Delgado le dio a la marca fue muy importante para lograr que la cadena tomara reconocimiento en su público objetivo, ya que esta figura demostraba ser exigente, buscadora de buena calidad, elegante y con una importante proyección profesional; el hecho de que una figura así escogiera este

supermercado para hacer sus compras indicaba que estas tiendas podían satisfacer su exigente gusto.

Como paso final, se debe comparar la posición de la marca con la imagen de la marca. "La imagen de la marca refleja las percepciones actuales, mientras que la posición de la marca es más aspiracional, reflejando las percepciones que los estrategas quieren tener asociadas con la marca" (Aaker, 2002, p. 193). En este sentido, la imagen de la marca puede ser:

- Aumentada: si se necesita añadir o reforzar una dimensión, especialmente si la marca se ha enfocado en un segmento muy específico del mercado, en situaciones de uso muy reducidas, entre otras.
- Reforzada y explotada: si la imagen ha logrado desarrollar bien la identidad básica de la marca, se puede querer reforzar aún más esa imagen a través de la comunicación.
- Diluida, suavizada o eliminada: en los casos en los que la imagen de la marca no esté vinculada con su identidad básica, puede ser oportuno el indicar lo que la marca es y lo que no es, de manera que, por ejemplo, si un producto está asociado con un grupo de consumidores pero la identidad no indica que sea exclusivo para dicho grupo, se debe comunicar que el público objetivo abarca una audiencia más amplia.

> La posición de la marca debería demostrar una ventaja sobre la competencia. La clave es que la posición debería especificar un elemento de superioridad que es la parte de la proposición de valor. El punto de ruptura debería grabarse en el cliente y ser diferenciador – esto es representar algo distinto de lo que los competidores proporcionan. (Aaker, 2002, p. 195).

Otra función de la posición de la marca es la diferenciación de la competencia a través del uso de beneficios funcionales, emocionales o auto-

expresivos, atributos organizacionales o la personalidad de la marca. La diferenciación no necesariamente implica la superioridad versus la competencia en todos los sentidos; muchas veces lo importante es no ser inferior. El gerente de marca debe saber en qué terrenos puede competir y en cuáles de ellos realmente lograr una diferenciación comprobable.

En la Figura 2-9 se puede ver un esquema de los elementos que forman parte de la posición de la marca y que darán las guías para la implementación de la comunicación y logro de sus objetivos y estrategias de mercadeo.

Un punto fundamental de la comunicación es definir a quién va dirigida, cuál es el público o audiencia objetivo, que no es otra cosa que las personas a las que se les va a hablar y a las que el mensaje les puede interesar ya que dice algo que para ellos es importante. Aaker (2002) indica que puede haber una audiencia objetivo primaria y otra secundaria. La primaria es a la que el mensaje va directamente dirigido, mientras que la secundaria es aquella que puede tener un impacto en la decisión de la primaria. Un ejemplo de esto puede encontrarse en las comunicaciones de golosinas orientados a los niños, en donde el público primario son los niños que desean comprar ese producto, pero el secundario son las madres que deciden si efectivamente lo compran o no, dependiendo por ejemplo de qué tan natural o artificial sea el producto.

Para la ejecución táctica de la identidad de marca, se debe regresar al esquema de la mezcla de mercadeo (*marketing mix)* propuesto por Kotler (1999) y revisado en el capítulo 1; en donde la P de promoción "comprende a todas aquellas herramientas de comunicación que pueden comunicar un mensaje a una audiencia objetivo. Estas herramientas se inscriben dentro de cinco categorías generales: publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, fuerza de ventas y mercadeo directo" (p. 143).

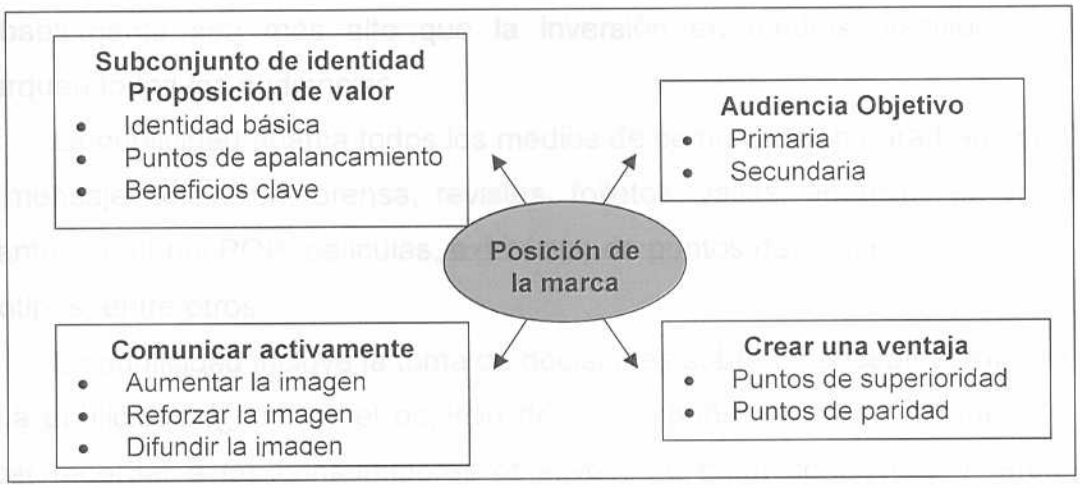

Figura 2-9 Elementos de la Posición de la Marca. (Aaker, 2002, p. 197)

- **Publicidad**: Kotler (1999) la identifica como la herramienta más poderosa para desarrollar conocimiento de una compañía, producto, servicio o idea. Si los anuncios son creativos, la campaña publicitaria puede desarrollar una imagen, cierto grado de preferencia o por lo menos aceptabilidad de la marca por parte del consumidor.

Aunque es la herramienta con mayor alcance por cada mil personas, especialmente si se habla de televisión, su costo de inversión también es muy elevado, lo que ha hecho que la extensión de los mensajes cada vez se haga más corto, por lo que el nivel de exposición también es menor. Es una herramienta muy competida por muchas empresas lo que genera saturación de información y la consecuente confusión para el espectador.

Para evitar lo anterior, la publicidad más efectiva es aquella que se trabaja bajo un segmento de audiencia específico; por lo que se evalúan los medios impresos (revistas, periódicos, otros); canales, programas y horarios de televisión más vistos por ese segmento, y otros medios alternativos a los que se expongan para poder comunicar la información de la marca. En estos casos, la publicidad es más una inversión que un gasto y, aunque puede ser difícil medir el Retorno Sobre la Inversión en Publicidad (RSIP),

probablemente sea más alto que la inversión en medios masivos que abarquen todas las audiencias.

La publicidad abarca todos los medios de comunicación para transmitir un mensaje: televisión, prensa, revistas, folletos, vallas, anuncios en vivo, volantes, material POP, películas, exhibición de puntos de ventas, símbolos y logotipos, entre otros.

La publicidad incluye la toma de decisiones sobre 5 conceptos: **misión** de la publicidad (¿cuál es el objetivo de la campaña: informar, persuadir o hacer recordar a los consumidores objetivo?, ¿a crear conciencia, interés, deseo o acción?); el **mensaje** el cual debe ser creado de manera creativa garantizando que la información correcta se transmita de la manera correcta; los **medios** en los que se transmitirá el mensaje el cual, a pesar de ser el mismo debe adaptarse a las características de cada medio en particular de manera que se garantice el mayor aprovechamiento del mismo; **dinero** que es la variable que la empresa decide en relación a la inversión que desea hacer para transmitir el concepto, ésta puede ser un porcentaje total de las ventas o un monto estimado de acuerdo a la importancia que repercuta la marca para la empresa. Por último se encuentra la **estimación** que es la evaluación final de los resultados de la inversión en la publicidad; algunas empresas se conforman solamente con el crecimiento en el nivel de recordación y preferencia por la marca, sin embargo, el mejor nivel de evaluación se encuentra en el impacto que se genere en las ventas.

- **Promoción de ventas**: como indica Kotler (1999) la publicidad no genera ventas rápidamente, ya que su objetivo principal es influir en la mente y no en la conducta. La promoción de ventas sí influye directamente en la conducta del consumidor. Las promociones abarcan ofertas con descuentos, cantidad adicional de producto, el tradicional 2x1 en donde el consumidor obtiene una unidad de producto como regalo, recepción de premios por la compra de un

producto (material POP), entre otras alternativas cada vez más variada (Figura 2-10).

Sin embargo, el uso continuo e indiscriminado de las promociones debilita el esfuerzo de marca de un producto, ya que el consumidor no desarrollará la preferencia por una marca en especial sino que estará pendiente de las ofertas que regularmente se ofrecen, generando preferencia por aquella marca que se encuentre en oferta. Otra característica es que los establecimientos aprovechan las ofertas para comprar mayores volúmenes de inventario de lo que realmente necesitan para disminuir la inversión que deben hacer. Un caso en el que se puede apreciar la poca preferencia por una marca debido al alto impacto que generan las continuas ofertas y promociones es en la categoría de quesos en Venezuela. A pesar de los esfuerzos comunicacionales que marcas como Torondoy y Los Frailes de Flor de Aragua han realizado para generar preferencia por la marca, el consumidor sigue definiendo la compra de la categoría de quesos amarillos por la variable de precio y oferta.

- **Relaciones Públicas (RR.PP.):** son todos aquellos esfuerzos que no se vinculan directamente con publicidad paga que se orientan a generar un buen nombre de la compañía, productos en un público objetivo. Se reconocen como menos interesadas que las campañas de publicidad. Kotler (1999) indica que las relaciones públicas responden a una serie de herramientas que se pueden reducir en la palabra PENCILS (lápices):

  P=Publicaciones: revistas, folletos útiles para el consumidor, etc.

  E=Eventos: patrocinio de actividades artísticas y deportivas.

  N=Noticias: información favorable a la compañía, productos.

  C=Compromiso con la comunidad: contribuciones a la comunidad

  I=Identificación: papelería corporativa, código de vestimenta, etc.

  L=Lobby: esfuerzos para que la legislación favorezca la empresa.

S=Solidaridad social: actividades de desarrollo social de la empresa.

Para desarrollar una campaña exitosa de relaciones públicas, hace falta una persona capaz de lograr dicho desarrollo, que posea contactos influyentes que puedan apoyar una idea, lanzamiento o marca, con capacidad para innovar y generar ideas diferentes para lograr una buena actividad de RR.PP.

- **Fuerza de ventas**: es el principal y más costoso recurso con el que cuenta una compañía. La fuerza de ventas tiene, como principal objetivo, generar nuevos clientes y mantener a los actuales, por lo tanto debe invertir parte importante de su tiempo conversando con los clientes, entendiendo sus quejas, dudas, requerimientos y demás información que espontáneamente ofrezca. Como Kotler (1999) expresa "lo importante no es el costo del personal de ventas sino su costo en relación con las ventas producidas" (p. 151).
- **Marketing directo**: esta herramienta le permite a las empresas, a través de la construcción de una base de datos de clientes actuales, desactivados y/o potenciales, lograr un contacto directo con ellos, conocer sus expectativas, experiencias, recomendaciones, entre otros, de manera que puedan usarlos como opciones para lograr mejoras en sus procesos y productos. A nivel publicitario y promocional, es mucho más efectivo llegarle al grupo de consumidores que tiene interés en el producto o servicio ofrecido que realizar una actividad masificada que llegue a audiencias de todo tipo. Para lograr un óptimo resultado, es importante el análisis de la información (sexo, edad, estado civil, entre otros). Dependiendo del tamaño de la base de datos se requerirá del uso de sistemas que faciliten la obtención y análisis de la información.

Muchas empresas desarrollan estas herramientas de forma separada, encargando a una agencia la publicidad, a otra las relaciones públicas y a otra la fuerza de ventas; con lo cual cada una aplica la estrategia de mercadeo de forma diferente para lograr el mismo objetivo; sin embargo, esta no es la mejor manera de trabajar ya que genera incoherencias en las comunicaciones, incrementa los costos de implementación y difumina todo el esfuerzo comunicacional. La tendencia actual es la orientación a las Comunicaciones de Mercadeo Integradas (CMI) en la cual se busca que las empresas generen una inteligencia de uso de herramientas en las cuales, de forma sinérgica, se pueda sacar provecho favorable a las ventajas que ofrece cada una de las herramientas.

> La solución a las CMI requiere identificar todos los puntos de contacto donde el cliente puede encontrar a la compañía, sus productos y sus marcas. Cada contacto con la marca transmitirá un mensaje, ya sea bueno, malo o indiferente. La compañía debe procurar transmitir un mensaje coherente y positivo en todos los puntos de contacto. (Kotler, 2002, p. 158).
>
> La gran cantidad de interdependencias entre los elementos del marketing requiere la más cuidadosa planificación. La elección de un elemento a menudo exige el uso de otros elementos. (...) Es importante enfatizar la necesidad de desarrollar una propuesta de valor clara en torno de la cual se puedan integrar todos los elementos de marketing de manera coherente. (Kotler, 1999, p. 160).

2.3 El mundo de la gelatina

¿Qué es la gelatina?

En su informe Todo sobre la gelatina, la Asociación Europea de Fabricantes de Gelatina (GME, s.f.) explica que el ser humano requiere del

consumo de proteínas para su óptimo desenvolvimiento, las cuales no pueden ser sustituidas por otras sustancias nutritivas. Las proteínas están formadas por aminoácidos; a partir de ellos, el cuerpo humano puede crear gran parte de las proteínas que necesita para sus funciones, sin embargo, existen 10 aminoácidos esenciales que el cuerpo humano no puede producir por sí mismo y que, por lo tanto, tienen que ingerir regularmente a través de los alimentos (http://www.gelatine.org/es/service/221.htm).

La gelatina, que es proteína pura obtenida de materias primas que contienen colágenos (principalmente la piel y huesos de cerdos, aves, peces y/o bueyes), contiene un total de 18 aminoácidos, entre ellos 9 de los 10 aminoácidos esenciales; por lo que la ingesta diaria de cierta cantidad de gelatina se convierte en un aliado fundamental para una sana nutrición y como prevención de enfermedades. En la Tabla 2-4 se pueden observar los aminoácidos que se encuentran en la gelatina pura, señalando con asterisco aquellas definidas como aminoácidos esenciales para el cuerpo humano. (GME, s.f.).

Sin embargo, la gelatina no es un invento de la ciencia moderna. De acuerdo a la GME, se tiene conocimiento que los antiguos egipcios ya usaban una masa similar a la gelatina. Igualmente, exquisitos platillos como la trucha o fruta en gelatina, eran degustados en banquetes de siglos pasados; sin embargo, no es sino hasta 1700 que se tiene documentado el uso de la palabra gelatus, que significa rígido, congelado. El año de 1875 marca un hito en el desarrollo de la gelatina para diversos usos, ya que se comienzan a abrir pequeñas industrias que incrementan los volúmenes de este producto; llegando a su esplendor en 1950 cuando realmente se intensifica su fabricación gracias a los avances alcanzados en el área industrial y tecnológica, logrando excelentes estándares en su producción. (http://www.gelatine.org/es/gelatine/overview/129.htm).

De los 9 aminoácidos fundamentales que ofrece la gelatina, se encuentran los 3 principales: la glicina y prolina, necesarios para la formación

del tejido conjuntivo, proporcionando firmeza y elasticidad al cuerpo; disminuye padecimientos como dolores en el cuerpo, uñas quebradizas y cabello seco. El tercer aminoácido esencial es la lisina, que tiene un papel importante en la creación y conservación de nuevos tejidos y para el crecimiento de las células y huesos. Médicos y especialistas nutricionales recomiendan la ingesta de 10 gramos de gelatina al día como medida preventiva a enfermedades en las articulaciones, como la artrosis, y en los huesos como la osteoporosis.

Aminoácidos (g) por 100 g de gelatina pura	
Alanina	11,3
Arginina*	9,0
Ácido aminosuccínico	6,7
Ácido glutámico	11,6
Glicina	27,2
Histidina*	0,7
Prolina	15,2
Hidroxiprolina	13,3
Hidroxilisina	0,8
Isoleucina*	1,6
Leucina*	3,5
Lisina*	4,4
Metionina*	0,6
Fenilalanina*	2,5
Serina	3,7
Treonina*	2,4
Triptofan*	0,0
Tirosina	0,2
Valina*	2,8

*aminoácidos esenciales

Tabla 2-4 Contenido de aminoácidos en la gelatina pura. (Extraída del informe Todo sobre la Gelatina del GME, s.f.)

La forma más común en la que se encuentra la gelatina es en polvo, sin embargo también se consigue en láminas y granulada. En el sector de alimentación, la gelatina es usado como gelificante para lograr que ciertos alimentos, como los yogures, jamones, jaleas, cremas, tartaletas, entre otros; consigan una consistencia y textura agradable a la vista y al paladar. Sin embargo, éste no es el único uso para este producto, también la industria farmacéutica (cápsulas duras y blandas, supositorios, pastillas, entre otros),

fotográfica (películas radiográficas, películas en color, papel fotográfico) y comercial (adhesivos, potenciadotes de sabor) han aprovechado sus propiedades para lograr avances importantes.

Aunque es consumido como un postre tradicional, refrescante y de rico sabor; la gelatina es más que una merienda, es un producto que el cuerpo humano necesita de forma continua para lograr un mejor funcionamiento y evitar enfermedades en las articulaciones y huesos; por lo que su consumo desde temprana edad se convierte en algo prioritario para el hombre.

La gelatina en el mundo americano

Hoy en día, conseguir gelatina es muy fácil para el consumidor común, ya que se encuentra disponible en todos los canales de comercialización: autoservicio (que abarca hipermercados, supermercados y supermercados independientes grandes) y tradicional (panaderías, abastos y minimercados).

La presentación más tradicional es la de hoja (tradicionalmente comercializada sin marcas) y en polvo (la más comercializada), para preparar en el hogar. En un plano más novedoso y adaptado al estilo de vida agitado y sin tiempo del consumidor de hoy, se encuentra la gelatina lista, más orientada al consumo inmediato del canal tradicional, o para solventar el problema de las loncheras y meriendas de las madres que hacen sus compras en el canal autoservicio.

En todas partes del mundo hay empresas que incluyen dentro de su portafolio de postres listos a las gelatinas, ya que comprenden su valor nutricional, aceptación por el público y bajo costo en su producción, lo que lo convierte en un producto rentable y de alto volumen. Para objeto de este trabajo, sólo se revisarán las propuestas de algunos países del continente americano: Estados Unidos (por la fuerte influencia que culturalmente ha tenido en Venezuela), Colombia (por ser la casa matriz de la empresa sobre

la cual se realizará la propuesta de este estudio) y Venezuela (por ser el país en donde se planteará la propuesta del estudio).

Empresas como Kraft Foods, ConAgra Foods en Estados Unidos; Alpina, Colanta, Yoplait en Colombia y Alfonzo Rivas, Kraft Foods, Heinz, Inlaca, Los Andes, Parmalat y Alpina en Venezuela, son jugadores importantes que le han apostado a este segmento como parte de su oferta para el consumidor.

La gelatina en Estados Unidos

Estados Unidos se ha caracterizado por ser un país en donde la practicidad ha sido una de las primeras premisas para desarrollar los productos. Al visitar cualquiera de sus supermercados, se encontrará una amplia variedad de productos preempacados (ya sea por el supermercado o por empresas con marcas reconocidas), listos para comer, sólo para colocar en el microondas, entre otros. Esto ha generado un espacio importante para el mercado de postres listos para comer, entre los cuales los pudines y las gelatinas han cobrado un protagonismo fundamental, sin quitar el espacio a los helados, tortas y otras alternativas dulces.

El mundo de la gelatina se divide fundamentalmente en 2 versiones: polvo y listas; en donde la marca Jell-O de Kraft Foods ha logrado un desarrollo tan importante en el mercado que ha pasado a ser el genérico de la denominación del producto, y esto se puede observar en diversas películas y series norteamericas en las cuales, en lugar de indicar *gelatine* mencionan la marca *Jell-O*.

Gelatinas en polvo

El caso de Kraft traspasa las fronteras de Estados Unidos y se ubica como una marca global. Con su marca Jell-O, ha logrado una fuerte participación en Estados Unidos, México, Puerto Rico y otros países; logrando capitalizar una parte muy importante en el mercado de las gelatinas

al satisfacer la necesidad de un postre después de cada comida (http:///www.kraft.com).

Jell-O es una marca de 108 años de tradición, que ofrece al consumidor una amplia gama de postres, entre pudines y gelatinas, que abarca prácticamente todos los colores del espectro cromático, pasando por el verde del pistacho, el azul de la mora azul, el rojo cereza, el anaranjado calabaza, el blanco coco, el marrón de la mantequilla de maní y el negro del chocolate. Ante tantas alternativas, el consumidor siempre puede comprar algo diferente de esta marca.

Ofrece dos alternativas para el consumo de sus productos (tanto gelatinas como pudines): polvo y listas.

Para este segmento, Jell-O ha desarrollado todo un portafolio orientado a la diversión de realizar postres especiales en el hogar. La marca se encarga de mantener activo este segmento a través de propuestas de recetas vistosas, atractivas y sencillas que pueden ser elaboradas por las madres con el apoyo de sus hijos. Han desarrollado su página web como un medio importante para mantener la comunicación con sus consumidores, en ella publican las recetas, los sabores e incluso juegos que los niños pueden hacer combinando los colores de los polvos de la gelatina, dándole también un uso didáctico al producto, como lo muestran en la sección Jell-O Zone . Como valor agregado, ofrecen a los consumidores variedad de moldes para hacer figuras divertidas con la gelatina, aprovechando la temporalidad del año en la que se encuentren; como por ejemplo el uso de banderas cuando se acerca el 4 de julio, fiesta del día de la independencia de Estados Unidos. (http://www.kraftfoods.com/jello).

Gelatinas listas

Otro segmento de importancia lo abarcan las gelatinas listas. La marca Jell-O de Kraft también ha logrado dinamizar el segmento convirtiéndola en una alternativa práctica para consumir postres cuando no se tiene el tiempo suficiente para prepararlo. Es por eso que la marca direcciona su

comunicación a un disfrute adulto que infantil, mostrando siempre en sus comerciales a jóvenes profesionales, dinámicos que necesitan un toque dulce que les hace "mover" su día. En los comerciales es común ver a jóvenes, especialmente mujeres, moviéndose de forma extrovertida en la calle o en la oficina mientras degustan su rico postre. Las personas que los ven también entran en la misma sintonía de libertad. Su eslogan *Cada día merece un pequeño espacio para el temblor (Every day needs a little wiggle room),* hace alusión al temblor típico de la gelatina y describe perfectamente el concepto comunicacional que quieren transmitir a sus consumidores objetivo. A nivel de producto, además de los sabores tradicionales, Jell-O también ofrece una gelatina con trozos de frutas, en la que combina lo refrescante de la gelatina con lo crocante de las frutas. La marca no vende presentaciones individuales, sino que propone un multiempaque con 4 unidades (http://www.kraftfood.com/jello).

ConAgra Foods es otra empresa norteamericana que se ha enfocado en el desarrollo de alimentos prácticos y de fácil preparación, que van desde salsas de tomates, comida Tex-Mex, las cotufas ActII, mantequilla de maní marca Peter Pan, crema chantilli Reddi Wip, entre otros. Su marca Hunt's snack pack, es tradicional en ese mercado desde 1968. Se ha orientado más al desarrollo de pudines listos para comer de diversos sabores y combinaciones; sin embargo, también ofrece una la gelatina lista que no requiere refrigeración, variando así las alternativas de postres y meriendas. Su comunicación y diseño va más orientado a niños, sin embargo, no descartan el consumo adulto. No ofrecen la venta de unidades sueltas para el consumidor, sino el multiempaque de 4 unidades, en las cuales combinan sabores de varios colores, por ejemplo rojos con anaranjados, o un solo sabor. (http://www.snackpack.com)

La gelatina en Colombia.

Colombia también se ha caracterizado por consumir gelatinas como un postre tradicional. Aunque el mayor volumen se concentra en el consumo de la versión en polvo, ha logrado un desarrollo interesante en lo que a gelatinas listas se refiere.

Gelatinas en polvo:

Al igual que en otros países de Latinoamérica, la marca Royal de Kraft *Foods es un participante muy importante en el segmento de gelatinas en* polvo de Colombia, logrando ubicarse dentro de los cinco primeros países que presentan un mayor consumo de este producto en la región latinoamericana, compartiendo espacio con Argentina, Brasil, México y Venezuela. (http://www.kraft.com/brands/international/other/desserts.html).

Desde 2002, Colombia se traduce en el lugar de producción de la marca Royal para Venezuela, México, Perú y Chile (http://www.dinero.com/wf_InfoArticulo.aspx?IdArt=25648); lo que convierte a este país en un centro estratégico para el desarrollo de la marca a nivel regional. Para el mercado colombiano, esta marca se maneja en presentaciones de 40 y 80 g. en sabores básicamente rojos: fresa, cereza, mora, uva.

Otra empresa importante en ese país es Quala, la cual cuenta con una presencia y participación importante en el mercado de alimentos colombiano gracias al desarrollo de marcas como Ricostilla, Bon Ice, entre otras. En lo que respecta al segmento de gelatinas en polvo, cuenta con 2 marcas importantes: Frutiño y Gelagurt.

Frutiño nace en 1982 ofreciendo variedad de sabores (fresa, frambuesa, mora, uva, naranja, limón, piña, cereza y su versión sin sabor), a un bajo precio, con excelente calidad y mayor durabilidad gracias a los beneficios que ofrece la estructura de su empaque. Hoy en día se reconocen como lideres del mercado en este segmento, incluso por encima de Royal.

Quala también le ofrece a los colombianos una interesante alternativa al combinar la gelatina con el yogurt, dando origen así a la marca Gelagurt. Esta nace en el 2004 como un producto único que contiene proteínas, vitaminas y calcio gracias a la mezcla de ambos productos. Viene en 5 sabores: fresa, melocotón, mora, mandarina y cereza. (http://www.quala.com.co)

Gelatina listas:

Colombia ha desarrollado un amplio mercado en lo que respecta al segmento de gelatinas listas, entre las cuales tiene como principales actores a Alpina (debido a la importancia que tiene esta empresa en el objetivo del presente trabajo, se hablará de esta marca a profundidad en el capítulo 5), Colanta y Yoplait; seguido por otras marcas más pequeñas como lo son Ciledco, Klarens, Coolechera y las marcas propias desarrolladas por los automercados las cuales han venido afectando la participación de las marcas de las empresas comerciales ya que los establecimientos le dan prioridad a sus marcas propias en los limitados espacios de las neveras. Para objeto de este trabajo sólo se revisarán las primeras 3 marcas mencionadas.

Colanta, es una empresa láctea que cuenta con más de 40 años de tradición y que ha alcanzado una fuerte participación en el mercado colombiano. Ofrece dentro de su portafolio de productos para niños la gelatina lista en un colorido vaso traslúcido y con variedad de alternativas de sabores para variar la merienda de los niños.

Tiene una única presentación de 120 g., sin embargo, gracias al formato de multi-empaque dinamiza su participación en el mercado ofreciéndole al consumidor la posibilidad de llevarse 4 unidades por un precio menor. La gelatina lista de Colanta mantiene un diferencial de precio inferior a la competencia; sin embargo, no es un producto que realiza mucho esfuerzo ni inversiones a nivel comunicacional; una muestra de esto se evidencia en el hecho de que, a pesar de que la empresa ha creado un club para niños llamado Club de Amiguitos, la gelatina lista no tiene ningún tipo de

participación en él, solamente se encuentran los productos que son la columna vertebral de su negocio, los vinculados con el segmento lácteo (http://www.colanta.com.co).

Yoplait es una marca francesa que se encuentra representada en el mercado colombiano por la empresa Meals de Colombia. Además de su variado y reconocido portafolio de productos lácteos que abarca yogures, avenas, y otros productos tradicionales de ese país como lo es el kumis; también ofrece sus alternativas de postres listos para las loncheras de los niños, como lo es el flan, el Petit Suisse de marca Yopli y la gelatina lista marca Chiflis.

Chiflis es un producto tradicional en su empaque (vaso transparente) con un alocado personaje impreso en el foil que transmite el mensaje de diversión que quiere comunicar la marca. Al igual que Colanta, maneja la estrategia de multiempaque con un diferencial de precio de manera que el consumidor compre varias unidades de forma simultánea. (http://www.yoplait.com.co)

La gelatina en Venezuela.

Para el consumidor venezolano, hablar de gelatina es hablar de tradición ya que, como indica una de las mamás en el las sesiones de grupo con consumidoras realizado por MYS Investigaciones de Mercado (2007) para este trabajo especial de grado, "es un postre con el que todos crecimos".

Al igual que en los países anteriormente mencionados, la participación de las gelatinas en Venezuela se divide en 2 segmentos: polvo y listas para consumir. Al igual que se hizo con la revisión del mercado de gelatinas en Colombia, primero se hablará de la gelatina en polvo y de la gelatina lista.

La gelatina en polvo

Es el presentación de mayor volumen de participación de mercado en el segmento de gelatinas, siendo su principal canal de venta el autoservicio

ya que, por ser un producto para preparar en el hogar, entra perfectamente dentro de las compras quincenales o mensuales que realiza el ama de casa o el responsable de las compras en el hogar.

De acuerdo a un estudio de TGI (es un estudio realizado por KANTAR Media Research Inc. en Venezuela desde hace varios años y se ha convertido en un estándar del análisis del consumidor por parte de anunciantes y agencias de publicidad, ya que mide lo hábitos de usos de categorías de productos, exposición a medios y actitudes/opiniones psicográficas gracias al uso de la técnica del diario de compras y cuadernillo, aplicado a una muestra representativa de hogares de las principales ciudades de Venezuela) realizado en 2006, a 4000 hombres y mujeres, de 12 a 64 años, de clase ABC+/C/D/E durante el año 2005 en las principales ciudades del país, la marca de gelatina más consumida es Royal de Kraft, lo que la ubica como líder del mercado, quedando en segundo lugar Sonrissa de Heinz, tercer lugar Chico Rico (única marca nombrada en el segmento de gelatinas listas), seguido por Adda's y por último Clight también de Kraft. (TGI, 2006)

Al comparar este mismo ranking versus el año 2004, se observa que en el 2005 hubo un decrecimiento en la preferencia de Royal (-8%) que migró a su marca de gelatina Light lanzada en el 2002 Clight (9%) y Sonrissa (-11%), el cual fue capitalizado por Chico Rico (11%) y por Adda's (28%). (TGI, 2006)

En este mismo estudio, en la variable de volumen de consumo mensual, los consumidores habituales del producto (26%) reportaron consumir más de 9 paquetes al mes; pero el mayor volumen de los encuestados se ubicó en el rango de 3 a 8 paquetes mensuales (47%), mientras que el menor consumo se definió entre 1 y 2 paquetes al mes (27%). (TGI, 2006).

Las ciudades de mayor consumo de gelatina en Venezuela, en orden de volúmenes de consumo, lo reportan en primer lugar Caracas, seguida por

Valencia, Maracay, Barquisimeto, Maracaibo y por último Puerto La Cruz. El consumo de este producto entre hombre y mujeres es prácticamente el mismo, sin embargo, las mujeres consumen más que los hombres pero sólo por una pequeña diferencia, esto probablemente esté orientado por el desarrollo alcanzado por el segmento de gelatinas en polvo light como Clight, Yelight, entre otras. (TGI, 2006).

De acuerdo al orden de preferencia mostrada en el estudio de TGI, las clases ABC+, D y por último C (Tabla 2-5), se muestran como los consumidores más habituales del producto, mostrando una significativa diferencia en la clase E que, a pesar de ser los que más población representan en el país, no muestra una alta preferencia por este tipo de postres. Aunque el consumo en niños de 12 a 14 años es alto, el mayor consumo lo reportan personas de edades entre 25 y 45 años, lo que pareciera demostrar nuevamente el dinamismo que generó en la categoría la incorporación del segmento light para las personas que cuidan de su cuerpo y buscan una buena figura con productos más saludables. (TGI, 2006).

Las presentaciones de este segmento oscilan entre los 12 g. y los 132 g. (dependiendo del segmento si es Light o con azúcar), lo cual rinde para un promedio de 5 porciones por empaque para las presentaciones pequeñas y 10 porciones para las presentaciones grandes, lo cual, aunado al precio del producto que se encuentra entre Bs. 2300 y 2400, la hace perfecta para el consumo familiar.

De acuerdo a cifras de estimaciones de mercado de ACNielsen (2006), el mercado de gelatinas en polvo para el 2005 representaba unas 2.321 toneladas año, lo que representa un promedio de 193 toneladas al mes. Sin embargo, este segmento es evaluado por las empresas en porciones más que en toneladas, por lo que se estima que el mercado sea de unas 20 millones de porciones listas al mes (Cada porción equivale a un promedio de 80% agua y 20% gelatina pura. Para esta estimación se considera un promedio de 10 g. de gelatina pura por porción).

La mayoría de las marcas ofrece el producto en cajas de cartón con una bolsa interior que contiene el producto como tal; sin embargo, la tendencia actual es la de migrar a bolsas como empaque más práctico, la cual, gracias a la mayor calidad de impresión que ofrece, permite lograr una mayor apetitosidad del producto.

El mercado de gelatinas en polvo se disputa entre 4 marcas importantes: Kraft, Heinz, Alfonzo Rivas y Adda's. Se hará una breve revisión de cada una de ellas.

Con la compra de la marca Royal, líder en el mercado latinoamericano con más de 60 años de tradición, especialmente en países como Ecuador, Argentina, Brasil, Centro América, Uruguay, Colombia, Perú; y 47 años en Venezuela; Kraft Foods ha logrado capitalizar el liderazgo en este segmento. A diferencia de su estrategia en Estados Unidos, en Venezuela se ha enfocado en un portafolio de postres para preparar en casa (gelatina y pudines en polvo).

Gracias a la amplia trayectoria que tiene la marca en el país, ha logrado definir el paladar de muchos niños y adultos, convirtiéndose así en el patrón de comparación de la gelatina para la mayoría de las marcas competidoras. (http://www.kraft.com)

Ha mantenido una comunicación orientada a los niños, humanizando a su personaje *la gelatina Royal*, una gelatina humanizada con actitudes y elementos que lo identifican con un niño de 10 años aproximadamente (usa gorra, zapatos deportivos y apariencia bonachona); llega siempre a las actividades divertidas de los niños: cumpleaños, mientras están jugando en el jardín, entre otras ocasiones. Como lo publica una nota de prensa del Correo del Carona de fecha 24 de junio 2007, recientemente, esta marca lanzó al mercado su producto enriquecido con royalvitas (vitaminas A, C y E) con su nuevo empaque en bolsa de 55 y 110 g. (menor gramaje que la manejada por la competencia). Su portafolio ofrece una variedad de sabores tradicionales como frambuesa, fresa, naranja, piña, frutilla, frambuesa,

cereza, limón y uva. (http://www.correodelcaroni.com/component/option,com_wrapper/Itemid,162/?id=70312)

A nivel de inversión publicitaria, TGI (2006) reporta que en el año 2005 fue una de las marcas con menor inversión en medios masivos, enfocado básicamente en revistas; sin embargo, esto no quiere decir que ha sido una marca silente en el mercado, a través de la participación en eventos infantiles, como por ejemplo las actividades realizadas por Excelsior Gama Supermercados, orientados al *target* ABC+ de la ciudad de Caracas, ha mantenido una interacción continua con su público objetivo: los niños; haciendo especial uso de la mascota de la marca que es la gelatina humanizada.

Tomando en cuenta el éxito obtenido por su bebida en polvo light de marca Clight, Kraft encontró otra oportunidad de mercado para un segmento adulto contemporáneo que busca cuidar su salud y figura, especialmente a partir de los 25 años, edad en la cual la figura de muchas mujeres comienza a hacer más evidente el paso de los años. Es por eso que en el 2002 lanza al mercado su versión de Clight pero en gelatina (http://www.producto.com.ve/expresssearch/downloads/2.%20express101-200/149%20La%20dieta%20del%20oso.pdf), en sabores innovadores como lo son fresa silvestre, manzana verde y toronja rosada, sin dejar de lado los tradicionales: mandarina y naranja; en una cajita de 15 g. Para el año 2005, la inversión en comunicación para esta marca, estuvo en aproximadamente 1.078 millones de bolívares, enfocado básicamente en medios exteriores (vallas) y revistas. (TGI, 2006).

Por su parte, Heinz participa en el mercado de gelatinas en polvo con su marca Sonrissa. Con sus presentaciones de gelatina en polvo para niños y para adultos (en su versión Light), Sonrissa ha ido logrando una mayor participación en el mercado, sin que esto signifique que haya logrado destronar a Royal. Para adaptarse más al paladar del venezolano, Sonrissa reformuló sus productos logrando una alta preferencia en pruebas ciegas con

consumidor; y ajustó el diseño de su empaque para hacerlo más atractivo a los niños, humanizando el cubo de gelatina que representa al personaje de la marca, el cual se muestra realizando diversos deportes en cada empaque.

Su slogan *Sonrissa muchas más risas*, le indica a sus consumidores objetivo (los niños), que los momentos de recreación, deporte y juego (representado por su personaje) son mucho más divertidos si este producto los acompaña. (http://www.heinz.com). Hoy en día, mantiene su presentación de cajita de 66 g. y 132 g. con un amplio portafolio de sabores: kola, cereza, banana, piña, frambuesa, fresa, limón, mandarina, uva, tutti chicle, tutti frutti.

Para el año 2005, de acuerdo a la información suministrada por TGI (2006), Sonrissa invirtió 3000 millones de bolívares en televisión, convirtiéndose así en la marca que mayor inversión tuvo en la categoría de gelatinas. Adicional al esfuerzo comunicacional, la marca mantiene continuas inversiones en promociones y ofertas en los encartes del canal autoservicio, convirtiéndose así en una alternativa interesante en precio para el consumidor al momento de decidir la compra.

Adda's, marca con más de 60 años de tradición para el venezolano, siempre ha sido una alternativa interesante para el consumidor final, no sólo a nivel de gelatina sino también de mermeladas, pudines y frutas en almíbar. Mantiene una estrategia de precio por debajo de la competencia. No es una marca activa a nivel de comunicación, su principal estrategia era el estar disponible en el punto de venta, especialmente en los establecimientos y canales de bajo desembolso, sin embargo, actualmente no se encuentra con facilidad en los puntos de ventas.

A nivel de diseño, mantiene un empaque antiguo, sin innovaciones ni nuevas propuestas para el consumidor. Maneja como personaje representativo de la marca maneja la tradicional figura del hada madrina. Su presentación comercial es de una caja de 85 y 170 g. y también ofrece la presentación institucional de 5 y 10 Kg. Viene en una variedad de sabores

típicos como fresa, naranja, uva, melocotón, piña, frambuesa, cereza y limón (http://www.addassublime.com).

De forma más reciente, Alfonzo Rivas entra a participar en el gelatinas en polvo con su marca Yeahh! Fue la primera que lanzó la bolsa como una forma de empaque atractivo y novedoso para este segmento. Mantiene una imagen orientada a los niños, en donde un personaje estrambótico, similar a un gato de juegos de vídeo, cibernético, dinámico y moderno representa a la marca, aunque tradicionales, salen de lo común por los nombres divertidos como mora cool blue, limón strong, cereza fashion, frambuesa funky, fresa fine, piña crazy y uva happy. Maneja un empaque de bolsa de 132 g. que rinde para unas 10 porciones (http://www.alfonzorivas.com).

También participan en el segmento Light con su marca Yelight, la cual viene en 4 sabores: fresa, durazno, naranja y parchita; en una presentación de cajita de 12 g. que rinde para 5 porciones.

De acuerdo a TGI (2006) es la 2 empresa con mayor inversión en medios en el 2005, con un monto estimado de 1800 millones de bolívares (la cual abarca ambas marcas Yeahh! y Yelight), siendo televisión el medio que mayor inversión tiene, seguido por los medios exteriores y con muy baja inversión revistas.

Adicionalmente, aunque con poca presencia en el canal autoservicio, esta empresa maneja una alianza con ConAgra Foods, la cual le permite importar la gelatina y el pudín listos de la marca Hunts por lo que también se ha involucrado, en un muy bajo perfil, en este segmento de postres listos.

La gelatina lista

Es un producto menos conocido por el consumidor final; sin embargo, representan un interesante segmento del mercado el cual es compartido por muchas marcas entre empresas grandes y otras más pequeñas, especialmente en las regiones del interior del país.

Aunque la categoría de gelatinas listas no es auditada por ACNielsen, se estima que el mercado esté alrededor de 150 toneladas al mes de

producto listo (la gelatina lista está conformada por un 80% de agua y 20% de gelatina pura), entre todas las marcas (M. Herrera, comunicación personal, junio 15, 2007).

Si se quiere comparar este mercado con el de gelatinas en polvo se debe hablar de porciones ya preparadas. Como se indicó anteriormente, se estima que el volumen mensual de gelatina en polvo se traduce en la producción de unas 20 millones de porciones de la gelatina ya preparada, mientras que el segmento de gelatina lista se traduce en 1.3 millones de porciones al mes; lo que muestra que el mercado de gelatinas listas equivale sólo al 7% del mercado de gelatinas en polvo.

Las principales marcas que compiten en el segmento de gelatinas listas son Inlaca (con Yoplait), Los Andes, Parmalat (con Gelí) y Alpina (con Boggy. Debido a la importancia que tiene esta empresa en el objetivo del presente trabajo, se hablará de esta marca con profundidad en la sección 2.4); entre todas logran un 50% de participación aproximadamente, el resto del mercado se divide entre marcas regionales muy pequeñas, que logran vender el producto a precios tan reducidos que limitan la participación de las empresas. Para efectos de este trabajo de grado, sólo se considerarán las marcas de gelatinas listas manejadas por las primeras 4 empresas indicadas previamente, ya que se considera que serían las únicas que podrían desarrollar alguna estrategia comunicacional para impulsar la categoría debido a la fuerte marca corporativa que las respalda.

A diferencia del segmento de gelatinas en polvo, ninguna de las empresas que comercializan las gelatinas listas actualmente realiza algún esfuerzo comunicacional por apoyar sus marcas y dar a conocer este concepto a los consumidores; tampoco han innovado o generado algún valor agregado que permita que la categoría se dinamice; muy al contrario, hasta los momentos han manejado una estrategia de similitud de precios (no se ven muchas diferencias entre los precios de una marca y otra), similitud en la

variedad de sabores, igualdad en el empaque (vaso transparente, sin diseño, con foil impreso) y especialmente distribución en el punto de venta.

Inlaca (Industria Láctea C.A.), es una empresa tradicional en Venezuela que cuenta con más de 60 años en el mercado. Ha logrado consolidarse como un bastión importante gracias al manejo de marcas como Carabobo (productos lácteos, los jugos y té pasteurizados), California (otra línea de jugos) y manejo de la marca Yoplait en Venezuela con la cual identifica su segmento de yogures y gelatinas listas. Debido a su gran tradición en el mercado, los consumidores están habituados a la marca y a su sabor lo que, unido a una agresiva estrategia de negociación con los clientes del canal tradicional, le ha permitido una participación muy importante en el mercado que lo ubica como una de las marcas líderes en el segmento de refrigerados.

Las gelatinas listas Yoplait son un producto complementario del portafolio de productos que le ofrecen al panadero. Para acercarse un poco a su consumidor objetivo, su foil tiene un diseño infantil impreso el cual muestra figuras de animales ilustrados que parecen peluches pintados. Su portafolio de sabores abarca fresa, cereza, naranja; con una presentación de 125 g.

Parmalat, es una empresa trasnacional de origen italiano, que ha logrado una fuerte identificación con el consumidor especialmente desde la campaña de mamíferos para su portafolio de leches a finales de la década de los noventas. Con la compra de Indulac en 1995 y otras industrias, la empresa adquirió una serie de marcas que le eran tradicionales al venezolano como lo es Yoka (el primer yogurt firme del mercado), Quenaca, una importante marca en el segmento de quesos, Frica en los jugos, El Chichero, Riko Malt, entre otros. Adicionalmente, ha ido creando su propia marca Parmalat en el segmento de los refrigerados (yogures, jugos), Santal para los jugos light aunque ahora ha extendido su portafolio a bebidas energizantes, jugos con azúcar y combinaciones de frutas; y la marca Gelí

para las gelatinas listas. Actualmente comercializa 2 sabores (frambuesa y naranja), en una presentación de 130 g. Para esta compañía la gelatina no es uno de los productos más importantes, lo cual se ve evidenciado en el hecho de que ha habido momentos en los que el producto ha salido del mercado y luego vuelve a entrar.

Los Andes es una empresa regional que ha mantenido una progresiva y agresiva estrategia de expansión de mercado al crecer a otras regiones del país, lo que la ha convertido en uno de los jugadores más importantes del mercado.

Hoy en día cuenta con un variado portafolio de productos lácteos (yogures, leches y avena), jugos en los cuales ha generado una fuerte inversión para comunicar su marca Light Frutal; postres listos como el arroz con leche y la gelatina lista de marca Los Andes, la cual viene en una presentación de 125 g. y ofrece a los consumidores sabores como fresa, cereza, piña y uva. Con un precio un poco inferior a la competencia y con continuos descuentos en supermercados, Los Andes no ofrece ningún diferencial que haga que su producto sea más atractivo que la competencia.

El caso de la gelatina lista Chico Rico es muy particular, ya que este es un producto que es comercializado por ruteros (distribuidores) y no tiene el respaldo de una empresa de renombre que lo avale; sin embargo, al ser un producto tradicional con muchos años en el mercado, la mayoría de las personas ha estado en contacto con la marca o conoce su existencia aunque no la haya consumido. Hoy en día, aunque continúan sin realizar ningún esfuerzo comunicacional para impulsar su marca; cuentan con un portafolio más variado de postres listos el cual abarca quesillo, y quesillo con gelatina. Este producto tiene mayor presencia en panaderías; sin embargo ya se ha comenzado a comercializar en algunas cadenas nacionales en donde ofrecen este segmento de postres listos refrigerados en los espacios de las neveras. Dentro de su portafolio manejan sabores tradicionales como cereza frambuesa, fresa en vasos transparentes de 150 g.

A diferencia de la gelatina en polvo, este producto se encuentra orientado básicamente al canal tradicional ya que por su practicidad de empaque, y el hecho de que las mismas se encuentren listas para el consumo inmediato, son ideales para el postre de media mañana, después del almuerzo o la merienda de la tarde tanto de los niños como de adultos los cuales disponen de poco tiempo. Su precio de Bs. 1.000 a 1200 (dependiendo de la marca), lo hace una alternativa interesante si se compara con el costo de un helado, chocolate u otra golosina.

Más allá de las diferencias obvias de variedad de productos que ofrecen, tamaño de los establecimiento y hábitos de compra por parte del consumidor; el canal autoservicio y el canal tradicional manejan otra variable conocida sólo por lo que participan en la comercialización; y es la negociación.

En vendedor que negocie con una cadena del canal autoservicio lo hará probablemente con un jefe o gerente de compras; se negocian descuentos, volúmenes y participaciones en las publicaciones mensuales de la cadena manteniendo ciertos esquemas de rentabilidad en los productos, espacios y en la rotación de los mismos. En el canal tradicional se maneja un esquema diferente, no se negocia con gerentes sino directamente con el dueño del establecimiento y exige ciertas condiciones de trato.

Una de las principales características que definen la relación comercial entre los proveedores y los clientes del canal tradicional, es la negociación de exclusividad que dificulta la entrada de otras marcas que puedan ser competencia directa de la empresa que ofrece la exclusividad. En este sentido, Inlaca, Parmalat y Los Andes son los principales actores que ofrecen neveras, arreglo de la fachada que identifica el local, promociones muy importantes con bonificaciones para el panadero que se traduce en importantes ganancias, entre otros. ¿Qué elemento tienen en común estas 3 empresas para lograr esas negociaciones? La leche pasteurizada, indispensable para la venta del café con leche de las mañanas; lo que

convierte a este producto en la principal llave de entrada para el resto de portafolio que ofrecen las empresas: jugos, yogures, gelatinas listas.

Sin embargo, los panaderos reconocen que existen ciertas marcas que son indispensables que se encuentren dentro de las alternativas que le ofrecen a los consumidores; tal es el caso del los yogures con trozos de frutas, el Arequipito y el Bon Yurt de Alpina (yogurt con cereal), la gelatina de Chico Rico, entre otros; por lo que estos productos se encuentran presentes en los comercios pese a las negociaciones previas de exclusividad.

Aunque algunas empresas manejan distribución propia a la mayoría de sus clientes, una alternativa importante para llegar a este canal, especialmente aquellas empresas que no tienen le leche pasteurizada como llave de entrada o sencillamente como una vía para optimizar su alcance nacional, es la negociación con distribuidores denominados ruteros; empresas o particulares que se dedican a atender una zona o grupo de clientes en particular con un portafolio muy variado de productos, el cual incluye el segmento lácteo, bebidas refrescantes, golosinas, entre otros. Como al panadero le resulta más sencillo atender a un sólo proveedor o en su defecto a muy pocos, ésta resulta ser una buena alternativa atender para solventar su problema de inventarios.

Otra característica importante del canal tradicional es que el panadero o la persona encargada de atender a los clientes, al encontrarse detrás de la barra en donde se encuentran los productos refrigerados, es quien decide qué marca es la que le va a ofrecer al consumidor final; por lo que este último se limita a pedir el sabor y el gramaje o presentación que desea, conformándose con la marca que tenga disponible el establecimiento.

A nivel de consumidor, Venezuela es un país cuenta con una población de 27.469.459 habitantes (http://www.ine.gob.ve). De acuerdo al estudio de Tendencias de consumido en estratos de bajos ingresos, presentado por Datanalisis (2007a), la población venezolana se encuentra

dividida en 4 estratos sociales, de acuerdo a su nivel de ingresos: AB, C, D y E (Tabla 2-5).

La mayor parte de la población se encuentra en las clases D y E, que es el grupo al que van dirigidas la mayoría de las misiones realizadas por el gobierno nacional. Datanálisis (2007a) explica que estos sectores son los que perciben un incremento real en sus ingresos, especialmente la clase E, quienes desde 1998 hasta el enero 2007 (momento en que se realizó el estudio), habían alcanzado un 61% de variación real en sus ingresos, el incluye el efecto del nivel de inflación alcanzado en el período.

Clase	AB	C	D	E
Población %	2.4%	18.3%	34%	46%
Ingresos (Bs.)	10 MM	2.2 MM	1 MM	600 mil
Vivienda	49% Quintas	57% Aptos.	56% casas interés social	74% casas interés social
Miembros flia.	4.37	4.4	5	5.07
Hacinamiento	1.8	1.8	2.2	2.6

Tabla 2-5 Distribución de la población venezolana. (Datanálisis, 2007a)

Debido a lo anterior, Datanálisis (2007a) concluye que el venezolano de hoy es una persona que ha visto incrementar sus ingresos en términos nominales, ya que posee más dinero en el bolsillo (para gastarlo o ahorrarlo); sin embargo, considerando la presión de la inflación y la sobreevaluación de la moneda, prefiere gastarlo que ahorrarlo; por lo que no se puede decir que sea menos pobre, sino que tiene más dinero para gastar.

En la Revisión del Mercado de Consumo Masivo de ACNielsen realizado para Alpina en septiembre de 2006, al comparar el primer semestre 2006 vs. el primer semestre 2005, se observa un crecimiento en el total de consumo masivo de un 15% en volumen y 20% en valor en términos reales; siendo los renglones que más crecen (volumen y valor) el mantenimiento del hogar (20%), alimentos lácteos (18%) e impulsivos (18%).

A nivel de canales, al comparar 1994 con el 2005, se observa una disminución importante en la participación de los Abastos (-40%) y Supermercados independientes (-29%), los cuales se vieron fuertemente afectados por el paro nacional en diciembre 2002 y primer trimestre 2003, lo que llevó a que muchos de ellos tuvieran que cerrar sus puertas. Las panaderías lograron, en este mismo período, un importante crecimiento, al igual que los hipermercados y supermercados.

Con relación a la economía del país, ACNielsen (2006) explica que el Producto Interno Bruto (PIB) ha tenido un crecimiento sostenido desde el 2004 hasta 2006, con proyecciones de mantener esta tendencia en el 2007 con un crecimiento estimado de 5%. Esta variable es la que ha permitido que se haya incrementado el flujo de dinero en el consumidor final, especialmente en la clase E con las misiones. Adicionalmente, se mantiene el dólar regulado a Bs. 2.150 y se proyecta para el año 2007 una inflación de 18%.

Venezuela muestra unas condiciones económicas favorables y el consumidor percibe un incremento en sus ingresos; por lo que la tendencia del mercado de consumo muestra un cambio en el concepto de economía del consumidor. Lo barato ya no parece ser una variable tan importante; los productos Premium (Whisky, pañales, bebidas en polvo, etc.), los tamaños grandes (especialmente para productos de consumo familiar como papel higiénico, champú, refrescos, pañales, etc.), el desarrollo de categorías especializadas, innovaciones y promociones contenidas en el empaque *(on – pack)* y amarres de 2 productos complementarios *(Bundle Pack)* (Figura 2-10); son las categorías que, en el 2006, muestran mayores incrementos en ventas. (ACNielsen, 2006)

¿En qué gasta su dinero el venezolano de hoy? En el estudio de tendencias del consumidor de bajos ingresos, Datanalisis (2007a) se muestra que básicamente la inversión se encuentran en línea blanca (cocina de gas, nevera, otros), electrodomésticos (televisión, equipos de sonido, teléfonos

celulares, otros) y servicios (telefonía celular más que fija, televisión por cable).

En este mismo estudio, Datanálisis (2007a) indica que un servicio que ha tenido un crecimiento importante, adicional a la telefonía celular en la cual más del 70% de cada estrato social declara poseer el servicio; es Internet. Para 1998, cuando comenzó a ser más masivo el uso de este medio, sólo el 0.85% de la población declaraba tener acceso a este nuevo medio; en menos de 10 años, para el cierre de 2006, la penetración ya se encontraba en un 15.7% de la población total; de los cuales el 67% de los usuarios de Internet pertenecen a los segmentos D y E que abarcan el 81% de la población total. Otro dato importante es que el mayor uso de este medio se encuentra en personas con nivel de educación superior (62%), más que en educación secundaria (37%).

Este incremento se debe al crecimiento exponencial que han tenido los cyber-cafés y centros de comunicación, que ofrecen este servicio al 65% de los usuarios. Con participaciones menores, los otros espacios en los que se tiene acceso a Internet son las empresas, hogares, centros de estudios y por último en infocentros. (Datanálisis, 2007a).

Aunque en este estudio no especifican el vínculo de los niños con este medio; en el Reporte de Medios, realizado por Datanálisis, con sus encuestas de Ómnibus Kids (2007b), indica que de las 168 horas de la semana, el 47% de este tiempo los niños se exponen a algún medio. Este porcentaje se incrementa de 47 a 51% los fines de semana. Después de la televisión paga, el segundo medio de mayor exposición de los niños es Internet, la cual ocupa el 29% del tiempo de exposición mediática; mientras que la prensa y las revistas representan la relación más desfavorable. (http://www.datanalisis.com/detalle.asp?id=371&plantilla=14).

En otra encuesta de Ómnibus Kids de Datanálisis (2007c), realizada a 500 niños de todos los estratos sociales con edades comprendidas entre 7 y 12 años de ambos sexos, se indagó un poco más sobre la exposición de los

niños a Internet, y se encontró que el 39% de los niños usaba Internet, con mayor propensión los de más edad y mayor estrato social. El 71% de los niños que se conectaba a la red lo hacían por Cybercafés, especialmente los estratos D y E. Entre las razones para conectarse se encuentra el buscar información (mayormente las niñas), jugar en línea (mayormente los niños) y chatear (para los de mayor edad). (http://www.datanalisis.com/detalle.asp?id=365&plantilla=14).

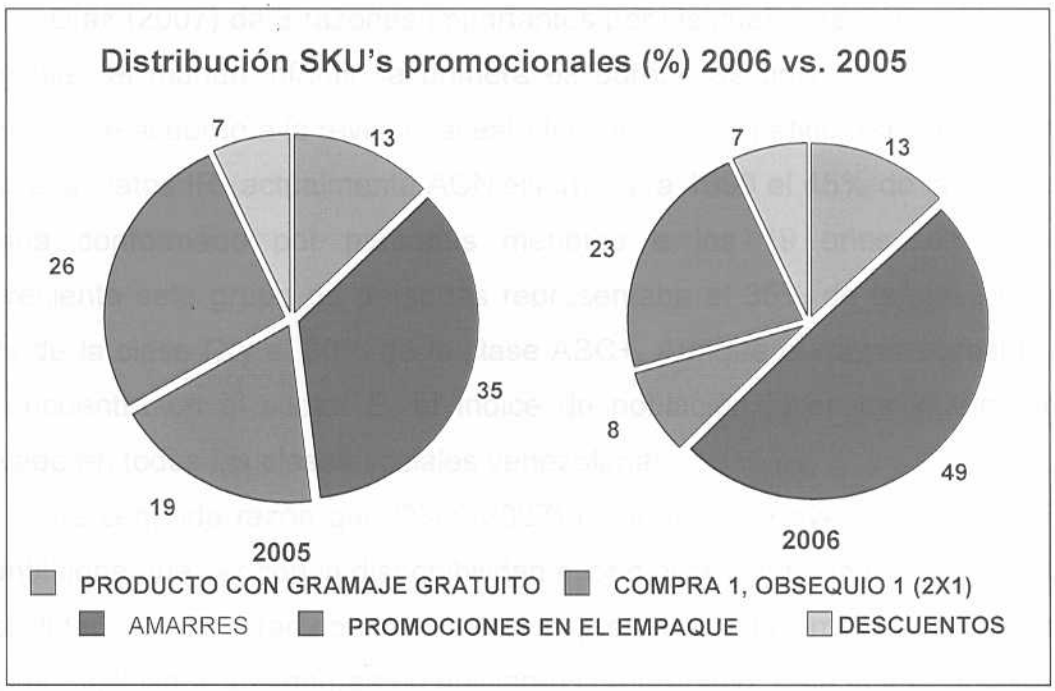

Figura 2-10 ACNielsen, Revisión del Mercado de Consumo masivo, 2006.

En una entrevista realizada a Otilia Díaz (2007), consultores Senior de Datanálisis y encargada de la encuesta Ómnibus Kids, explica que el mercado infantil hoy en día resulta de vital importancia, es por eso que se requiere investigarlo y comprenderlo para lograr llegar realmente a las necesidades del consumidor objetivo. (http://www.datanalisis.com/detalle.asp?id=433&plantilla=1)

Díaz (2007) explica que el mercado de los niños debe ser entendido como un mercado autónomo, no como un apéndice del mercado de adultos. Los pequeños de la casa manejan un presupuesto independiente al de sus padres, y muchas veces lo utilizan para adquirir los productos y servicios que ellos prefieren, incluyendo marcas que sus padres no acceden a comprarles. Se trata de un mercado cambiante, que se mueve muy rápido y que está muy influenciado por la moda y por las opiniones de los amigos y familiares (http://www.datanalisis.com/detalle.asp?id=433&plantilla=1).

Díaz (2007) da 3 razones importantes por las cuales se debe entender muy bien el mundo infantil: la primera es porque es un mercado de gran tamaño. De acuerdo a la revisión al estudio sociodemográfico realizado por la empresa Datos IR (actualmente ACNielsen), para 1999 el 45% de la clase E estaba conformado por personas menores a los 19 años, en forma decreciente este grupo de personas representaba el 35% de la clase D, el 31% de la clase C y el 30% de la clase ABC+. Aunque el mayor porcentaje se encuentra en el sector E, el índice de población joven es igualmente elevado en todas las clases sociales venezolanas.

La segunda razón que Díaz (2007) comenta para evaluar el mercado infantil tiene que ver con la disponibilidad económica que tienen los niños y la posibilidad de comprar con su dinero el producto y las marcas que ellos deseen, incluso si sus padres no quisieran comprárselo. Este dinero proviene de sus mesadas, regalos de cumpleaños o navidad, otros. La última razón está vinculada con el hecho de que los niños están comenzando a consumir productos y servicios a una edad más temprana, especialmente los vinculados con las telecomunicaciones y tecnología. (http://www.datanalisis.com/detalle.asp?id=433&plantilla=1).

En el edición Nro. 268 de la revista Producto, publicada en el mes de mayo 2006, se encuentra un análisis del mundo infantil, el cual está muy en línea con lo expresado por Díaz en la entrevista previamente citada.

En esta revisión del mercado infantil, Producto (2006) indica que en el 62% de los hogares encuestados, la madre es principalmente quien toma las decisiones de compras en el hogar. El 82% de la muestra de niños encuestados recibe una mesada, la cual se encuentra entre los 5 mil y 10 mil bolívares (39%) a menos de 5 mil bolívares (36%). El 48% recibe sus mesadas diariamente, mientras que el 24% la recibe semanal y el 22% sólo cuando la pide. El 63% de los encuestados ahorra su mesada. Las principales fuentes de gastos son comidas y bebidas (86%), álbum de barajitas (36%), cyber-cafés (24%). (http://www.producto.com.ve/268/notas/Cosas%20Pequenos.jpg)

Los niños de las nuevas generaciones comienzan a definir su propio estilo desde muy corta edad. No aceptan recomendaciones, menos si vienen de los adultos. Desde la ropa que usan hasta la música que escuchan la deciden ellos mismos. Le dan importancia al vestuario (forma parte de su apariencia), pero más todavía a lo que llevan encima: celulares, MP3 o la última versión de un iPod. (http://www.producto.com.ve/268/notas/portada.html)

Entre sus hobbies y actividades, el 74% indicó que hace deportes (fútbol, béisbol, natación), el 63% indicó que hace otras actividades entre las cuales se encuentra la computación (22%), música (16.3%). Los lugares en los que mayormente juega son en su casa (41%) y en el colegio (36%). El 61% ve televisión por cable, siendo los canales preferidos Cartoon Network, Disney Channel, Discovery Kids y Jetix. Su preferencia en televisión abierta se centra en Venevisión y RCTV (antes de la salida del aire en mayo 2007). Entre los personajes con mayores menciones se encuentran El Chavo, Power Rangers, Harry Potter, Izzy McGuire. (http://www.producto.com.ve/268/ notas/portada.html)

Al punto de cómo invierten su tiempo diario, el 66% indica que dedican entre 1 a 4 horas a ver televisión, el 62% pasa de 1 a 2 horas o menos en la computadora, 49% pasa de 1 a 2 horas jugando videojuegos; lo que ratifica

que la mayor parte de su tiempo lo invierten en recreación. (http://www.producto.com.ve/268/ notas/portada.html)

Sus regalos preferidos se encuentran en el segmento de la tecnología (celular, videojuegos, computadora) y tienen un amplio conocimiento de marcas de equipos de teléfonos (Nokia tiene la mayor preferencia), empresas de servicio (Movilnet con mayor afiliación) y el mayor uso que le dan a esta tecnología se relaciona con los mensajes de textos y juegos. Mc Donald's sigue siendo el lugar preferido, y en lo que a música se refiere, Rebelde se lleva la ventaja contra Don Omar, Daddy Yankee y Shakira. (http://www.producto.com.ve/268/ notas/portada.html)

El 51% usa Internet, básicamente para jugar (28%), hacer tareas (23%), Chatear (16%) e investigar (9%). En el artículo Pequeños Internautas de Michelle Roche, publicado en la edición Nro. 260 de Producto (2005), denominan niños net a la generación que nació con la tecnología como herramienta diaria. "Es la generación del hipertexto, definido como el discurso escrito en forma no secuencial que se ramifica en diversos 'tacos' de información y permite al usuario tomar decisiones sobre lo que prefiere leer. Esta forma de acceso al conocimiento puede ser un problema para su desarrollo escolar, pues los niños son más dispersos y se les dificulta leer literatura tradicional" (http://www.producto.com.ve/260/notas/portada2.html).

En un estudio cualitativo realizado para este trabajo especial de grado por la empresa MYS Investigaciones de Mercado a niños y niñas de edades entre 7 y 10 años de clase C, se validó que les gusta ver televisión, especialmente los canales orientados a ellos como Disney Channel, Cartoon Network, Nickelodeon. El uso de Internet se encuentra vinculado con los canales de televisión que ven, debido a la cantidad de actividades que estos medios promocionan a través del uso de sus páginas: promociones, premios, concursos, entre otros. (MYS Investigaciones de Mercado, 2007).

La alta exposición que tienen los niños a los medios, tanto televisión como Internet, genera que a partir de los 3 años de edad los niños ya sean

capaces de advertir cuáles son sus marcas favoritas. Roche (2005) indica que "a través de la TV, los niños conocen gran variedad de programas y personajes. Tanto, que su participación en Internet está referida a las páginas de estos canales. En cuanto al mercadeo, Mindshare (empresa que realizó varios estudios en los que se basa el artículo de Producto) señala que los comerciales dirigidos a su *target* no los asimilan como publicidad; en cambio, les llaman la atención los diseñados para el *target* juvenil. Esta percepción se relaciona con el fenómeno '*age compression*', con el cual los niños quieren ser tomados como adultos" (http://www.producto.com.ve/260/notas/portada2.html).

En el plano psicológico, los niños buscan en sus elementos de entretenimiento -juegos cuando están en grupo y medios de comunicación cuando están solos- las metáforas de sus problemas. Por ello, gustan de aventuras heroicas donde los protagonistas se someten a pruebas, los videojuegos que les hacen atravesar fases, tal como las etapas de su desarrollo (http://www.producto.com.ve/260/notas/portada2-8.html).

En lo que a consumo se trata, la sección Consumo de Chicos de la edición 268 de Producto (2006), muestra que las chucherías saladas tienen un peso importante: especialmente Doritos y Pepitos (segmento de maíz), Ruffles y platanitos (segmento salado). En los chocolates, el de leche y el Kit Kat son los preferidos, el BonBonBum en los caramelos, la Coca Cola por encima de la Pepsi Cola en las gaseosas y el Bolibomba y Bubaloo en los chicles. (http://www.producto.com.ve/268/notas/Consumo%20Chico.jpg)

Si se enfoca el tema de la merienda propiamente, en el estudio realizado por MYS Investigaciones de Mercado (2007), las principales alternativas para los niños se encuentran en los helados, galletas, ponqués, leche condensada y chocolates; lo que indica que el enfoque para esta comida se encuentra más en postres dulces que en los pasapalos o *snacks* salados. Aunque en una mención espontánea la gelatina no salió como una alternativa, al momento de indagar específicamente sobre el consumo de

este producto resultó que, efectivamente, sí era consumido y además tenía una buena receptividad; llegando incluso a reconocer y tararear el jingle de la publicidad que la marca Boggy de Alpina tiene actualmente en los canales infantiles de cable.

De acuerdo a lo anterior, si se quieren definir productos que compitan indirectamente con la categoría de gelatinas, los mencionados anteriormente serían los primeros en considerar. Esto se debe a que:

- Vienen en presentaciones de porciones que permiten el consumo personal de forma inmediata
- El uso de multiempaques facilitan la compra quincenal o mensual de la madre
- Son prácticos para la madre, ya que si deseara hacerlo de forma casera, requeriría un alto nivel de dedicación y tiempo.

Los precios por unidad de un ponqué industrial, un Gansito o Pingüinito de Marinela o una lata de leche condensada se encuentran en el orden de los mil quinientos bolívares, mientras que una barra de chocolate cuesta alrededor de los mil ochocientos bolívares; por lo que no representan un alto desembolso monetario. Adicionalmente, son productos que se encuentran la mayoría de los establecimientos, por lo que son de fácil acceso para los consumidores, siendo este su principal diferencial incluso por encima de la comunicación o promociones de oferta realizada por cada marca.

En conclusión, el venezolano es un consumidor que conoce de marcas y, desde una edad cada vez más temprana, se va involucrando con el proceso de compras, haciéndose más exigente e impulsivo. Reconoce que los productos y servicios tienen su costo y que, si es necesario, debe ahorrar para poder adquirirlos. Su vínculo con la tecnología se genera desde la niñez, en donde el uso de celulares, juegos de video e Internet son los medios con los que se siente más afín. En lo que a golosinas se refiere, la preferencia de los niños va dirigida a productos con un gran esfuerzo

comunicacional pero bajo nivel alimenticio y de desembolso, probablemente porque de la alimentación se encarga la mamá, ellos invierten más en el disfrute momentáneo.

2.4 El caso Alpina y su marca Boggy

La historia de la empresa

Alpina Productos Alimenticios S.A. fue fundada en 1945 en un valle ubicado en las afueras de Bogotá llamado Sopó, por don Max Bazinger y Walter Gogglel, ambos de origen suizo quienes emigraron a Ecuador como alternativa para huir de la guerra que se avecinaba en el antiguo continente. Aplicando sus conocimientos familiares para la producción de mantequilla y leche intentaron, sin mucho éxito, comenzar el negocio en esas tierras; pero al no tener las condiciones óptimas para su desarrollo (luz y agua), aceptaron la invitación de otro conocido suizo que iba a explorar las tierras colombianas para desarrollar negocios.

Fue así como llegaron al valle de Sopó y, viendo la similitud en el paisaje y clima que esta región tiene con los paisajes de Suiza, decidieron comenzar ahí una empresa que ya hoy en día cuenta con más de 60 años en el mercado, una posición consolidada y alto reconocimiento en ese país; al punto de haber sido elegida como la empresa número 1 en Calidad en todos los productos que elabora y quinta en las Marcas más Poderosas; de acuerdo al estudio Elite Empresarial elaborado por la empresa Datexco Co. S.A. y publicado en el periódico colombiano Portafolio en mayo 2007. (pp 28,36).

El propósito superior de la empresa es estar comprometida en alimentar saludablemente. Dentro de los propósitos colectivos expresan 3 valores importantes: 1.- creen en ser líderes innovadores, aportando soluciones ingeniosas que sorprendan; 2.- creen en querer y ser queridos. La marca los representa; 3.- creen en observar, interpretar, anticipar y dar

respuesta a los clientes y consumidores para merecer su fidelidad y preferencia. (http://www.alpina.com.co).

Orientados por lo anterior, Alpina Colombia cuenta con un amplio portafolio que abarca desde los productos lácteos como el queso, mantequilla, leches, yogures, arequipe y crema de leche; hasta otros segmentos que le han permitido ofrecer variedad a todos sus consumidores, como lo son las bebidas refrescantes (néctares y jugos), gelatinas y los alimentos para bebés, que ofrece desde las tradicionales compotas (con azúcar y con fructosa), hasta néctares, yogures especialmente desarrollados para los bebés, y un nuevo concepto llamado Comby que mezcla las frutas en compota con el yogurt para bebés.

Gracias al buen desempeño, reconocimiento y crecimiento que la marca ha tenido en su país de origen; en septiembre de 1994 Alpina traspasa las fronteras y, aliado con la empresa Plumrose, comienza la importación de Arequipe Alpina a Venezuela, creando un nuevo concepto de dulce de leche del que estaba acostumbrado el venezolano. Meses más tarde, al comprar la planta de la compañía Favensa, comienza la producción nacional de productos como los yogures, néctares, gelatinas y mantequilla; iniciándose así la creación de la marca Alpina en este país. (http://www.alpina.com.ve)

Hoy en día, Alpina Venezuela, ofrece a los consumidores una amplia variedad de yogures, néctares, quesos, leches y postres que han permitido que sea común, para el venezolano, adquirir este tipo de productos y, especialmente, la marca. En un estudio privado para la compañía, realizado por la empresa Feedback Profile (2004), en donde se buscaba evaluar el mercado venezolano, consumidores y conocimiento de la marca Alpina; los panelistas asociaron las fortalezas de la marca con seriedad, confiabilidad, nutrición y salud; respaldado por productos que son gratificantes, con buenas propiedades organolépticas, accesibles para el consumidor, en empaques atractivos. Esta percepción del consumidor, la cual se ha sostenido en el tiempo, ha generado un alto reconocimiento de la marca, liderado

especialmente por la categoría de yogures, el Arequipe Alpina y ahora con los productos especializados como la Leche deslactosada y la Avena Lista, los cuales han permitido que la empresa se mantenga al tope de la innovación y la vanguardia.

Desarrollo de la marca Boggy en Colombia

El segmento de gelatinas en el mercado colombiano se encuentra más desarrollado que en Venezuela, especialmente al hablar de las gelatinas listas. De acuerdo a las cifras de mercado de ACNielsen Colombia (2007), el promedio de ventas para el 2006 de las gelatinas listas fue de 600 toneladas mensuales, un 3% menos de lo alcanzado en el 2005; siendo el canal tradicional el principal espacio para la compra de este producto, ya que está listo para consumir en el lugar, especialmente por lo niños después de salir de la escuela.

La gelatina Boggy de Alpina fue la primera marca en este segmento que se lanzó en el mercado colombiano en julio de 1985 con los sabores fresa, frambuesa, naranja y mora, dinamizando así este segmento que venía liderado por las gelatinas en polvo para preparar en la casa. Se ha convertido en la marca líder de este segmento con un 63% de participación (ACNielsen Colombia, 2007).

Como características intrínsecas del producto, es pasteurizado, perecedero, con aproximadamente 90 días de vida útil desde su elaboración hasta la fecha estimada de vencimiento.

Desde su lanzamiento, la marca ha logrado un alto nivel de aceptación, lo que la ha convertido en un producto indispensable dentro del portafolio de postres que ofrece la empresa.

En un estudio con consumidor en Bogotá realizado por la empresa Market Research de Colombia (1998), la gelatina era espontáneamente conceptualizada como una golosina alimenticia, con sabor agradable y aporte nutricional; orientado básicamente al *target* infantil a partir de los 6 a 8 meses

de edad, como iniciador de los alimentos sólidos, hasta aproximadamente los 10 años.

En este mismo estudio se define que el consumo de este tipo de golosinas oscilaba entre las 3 a 4 veces a la semana, básicamente en el hogar (en horas de merienda a media mañana y media tarde), y con menor intensidad en el colegio como parte de la lonchera. La madre tiene un papel decisivo en la compra y consumo del producto para los niños en edad preescolar, pero no así en la edad escolar, ya que a partir de este momento, los niños comienzan a tener una mayor participación en las decisiones que les competen.

Al comparar las gelatinas listas vs. las gelatinas en polvo, el consumidor de clase media colombiano, prefería las gelatinas listas por sus propiedades intrínsecas, como lo son la practicidad, higiene y conservación del producto, y el tamaño de la porción; mientras que el clase media alta mantenía una preferencia por la preparada en casa ya que no reconoce mayores beneficios más allá de la posibilidad de comer gelatina fuera del hogar. Esta diferencia en las percepciones del producto se deben, básicamente, a que el consumidor de clase media alta no es quien finalmente prepara el producto (lo hace alguna criada o personal de servicio), mientras que el de clase media baja no puede afrontar el gasto de servicios, por lo que debe trabajar y atender las actividades del hogar, agradeciendo todos aquellos productos que le ofrezcan practicidad y mayor disponibilidad de tiempo. (Market Research de Colombia, 1998),

Al mirar la perspectiva del niño, lo que más le gusta de las gelatinas listas es la posibilidad de poder variar los sabores en cada producto y la homogeneidad en la consistencia / textura del mismo: siempre es igual. (Market Research de Colombia, 1998).

Al momento de evaluar el conocimiento de las marcas de gelatina lista, en ese mismo estudio Boggy resultó ser la marca más ampliamente conocida por todos los segmentos quedando en primer lugar de recordación y con

mayor frecuencia de consumo; en segundo lugar y con menos menciones queda la marca Chiflis de Yoplait, la cual poseía para ese momento como valor diferencial el hecho de tener arequipe en el fondo del vaso de la gelatina; sin embargo, los valores de consistencia dura, la cual le quita movilidad, bajo nivel de dulce y la carencia de refrescancia; afecta notablemente su diferencial, disminuyendo la recompra del producto. Hoy en día, esta marca ha variado su propuesta al consumidor y se mantiene en un formato más tradicional, como se pudo apreciar previamente en la sección de Yoplait para las marcas de Colombia.

Hoy en día, Alpina continúa con su posición de liderazgo en el segmento de gelatinas listas, gracias al continuo esfuerzo comunicacional y variedad de alternativas de sabores y promociones que mantienen el interés de los niños en el producto.

La Comunicación de la marca Boggy en Colombia

Como estrategia corporativa, los productos Alpina ofrecen diferenciales y valores agregados a los consumidores que permiten que la empresa, posicionada como garante de productos *premium*, pueda cobrar un precio superior a sus competidores directos en la mayoría de los segmentos en los que participan. Esta estrategia, apoyada en un buen sistema de distribución y colocación en puntos de ventas, hace que el esfuerzo comunicacional sea importante para lograr que el consumidor final comprenda los diferenciales que hacen que Alpina sea superior a otros productos presentes en el mercado.

La gelatina Boggy no se aparta de la estrategia mencionada anteriormente, por lo que una de las principales características que le ha permitido obtener altos niveles de recordación ha sido su manejo comunicacional con continuas noticias e innovaciones.

La principal razón que ha logrado esto es la claridad en el posicionamiento de la marca. En un ejercicio denominado Rueda de la marca

o Brand Wheel que busca identificar la identidad básica y la identidad extendida de la marca, el equipo de mercadeo de Alpina en conjunto con la agencia de publicidad, definió la audiencia objetivo o *target* al que iba orientado el producto y la comunicación de la marca, las características que definen a ese *target* y las que definirían a la comunicación de manera que la marca fuera afín a sus consumidores finales: los niños. (Figura 2-11).

En este sentido, el *target* del producto son niños de 5 a 12 años, de clase BCD, los cuales se caracterizan por ser abiertos, exploradores, curiosos, fantasiosos, con una imaginación ilimitada, soñadores, con poder de decisión.

Las fortalezas que ayudan a que el concepto del postre cale en las madres y en los niños, es que es un producto divertido de comer (por las características propias de la gelatina), alimenta, es sano por lo que el niño puede comer todo lo que quiera; y a la mamá y al niño les gusta.

Con la misión de ser la gelatina que siempre deslumbrara a los niños con conceptos novedosos, la marca Boggy nace en 1985 bajo el posicionamiento de la *Gelatina más lista*. En sus comienzos, Boggy mantuvo comerciales al aire que destacaron las propiedades intrínsecas del producto, haciendo mayor énfasis en el color de la gelatina y en su movilidad. Como personalidad de la marca, ser amigable fue el atributo que se destacó para acercar, afectivamente, la marca a sus consumidores principales a través de imágenes de simpáticos muñecos o monstruos. (Figura 2-14).

Para mantener dinámica a la marca, Boggy realizó continuas innovaciones en sabores, y es por eso que en 1987 lanza su nuevo sabor Uva, con un valor agregado que extendió al resto del portafolio: adición de vitamina C; logrando diferenciar a la marca de la competencia al convertirse en la gelatina lista más nutritiva del mercado.

La marca asume la década de los noventas con una estrategia de innovaciones, llena de lanzamientos de sabores que serían novedad pero que se manejarían como productos temporales al estilo de promociones,

manteniéndose siempre en la vanguardia del concepto de moda. En este sentido, en 1992 lanzan Boggy Chicle, 1993 Boggy Limón, 1998 Boggy Blue y Boggy Lulo (fruta tradicional de Colombia), repiten en el 2000 con Boggy Chicle y Boggy Limón, y en el 2001 un sabor que se quedaría como referencia de línea: Boggy Mandarina.

Figura 2-11 Rueda de Identidad de la marca Boggy de Alpina.

Para dar a conocer estos conceptos, la marca desarrolló una campaña orientada al *target* infantil en donde la gelatina que se encontraba en la cuchara se convertía en un muñeco sin una forma muy definida ni rostro, y saltaba a la boca del niño. En el estudio realizado por Market Research de Colombia (1998), los consumidores indicaron que la imagen comunicacional de la marca estaba muy acorde para los niños de menores edades, sin embargo, al momento de indagar sobre este tema con los niños más grandes, la encontraban muy infantil, ya que veían como "cursi e inverosímil" el uso de los monstruos saltando a la boca del niño.

Este punto era de vital importancia ya que disminuía la identificación de los niños frente a la marca, especialmente la de los niños de mayor edad;

y si se le agrega que a partir de ese año la marca comenzaba a tener una tendencia a la baja, evidenciándose esto mucho más en 1999 con un decrecimiento de 28% vs. el año anterior, se hizo urgente la necesidad de cambiar el estilo de comunicación y salir con algo más orientado a los niños mayores de 8 años.

En una entrevista realizada a Medelaine Ávila (2007), Gerente de Mercadeo que manejó la categoría para Venezuela hasta el 2007, comentó que para el año 2000 se realizó el lanzamiento de la campaña Legión Boggy, en la cual cada sabor de la gelatina era identificada con un superhéroe, muy influenciada por los comics de la empresa Marvel. En este sentido, la gelatina de fresa era representada por Dark (un personaje morado con muchos músculos), Naranja por Firex (un personaje de fuego), Mora por Motion (un personaje con capa que podía volar), Uva por Freeze (la heroína del grupo) y Mandarina por Phanton (un personaje musculoso pero con características humanas) (Figura 2-12). Este cambio significó un importante ajuste al posicionamiento de la marca, que de ser *La Gelatina más lista*, pasaba a ser *Diferente, Divertida y Fantasiosa*. (M. Ávila, encuentro personal, Junio 6, 2007).

Este lanzamiento tuvo un fuerte apoyo publicitario en medios, especialmente TV, material para el punto de venta, promociones con elementos coleccionables, multiempaques para supermercados, degustaciones y juegos totalmente innovadores y divertidos, de manera que los niños se identificaran con estos personajes, logrando que la marca Boggy se adueñara del campo de la diversión. Igualmente, la labor de la fuerza de ventas se vio reforzada con actividades orientadas a ellos, a los distribuidores y a los clientes.

Como resultado se logró un incremento de la recordación inmediata no inducida (*Top of Mind)* de la marca en el público objetivo e incrementos en la participación de mercado, tanto en volumen como en distribución numérica (presencia en los puntos de venta).

Ávila (2007) comenta que gracias a estos logros, los nuevos lanzamientos que vinieron después de Legión Boggy, mantuvieron el mismo concepto, por lo que más tarde nacieron Bleu, un superhéroe que sale del agua, como relanzamiento a la gelatina de Mora Azul (2002) y posteriormente, Tomik (2003), la segunda heroína del grupo que representaba a la gelatina transparente con cápsulas de colores las cuales, al morderlas, explotaba el sabor de la frambuesa en la boca, haciendo que este producto fuera mucho más innovador y divertido que los sabores tradicionales. Cada lanzamiento era reforzado a nivel de comunicación con el slogan: "Un nuevo sabor, un nuevo poder". (M. Ávila, encuentro personal, Junio 6, 2007).

Adicional al cambio de comunicación, también se realizaron ajustes al empaque para adaptarlo a las necesidades o solicitudes del consumidor. En primer lugar, se ajustó el diseño del vaso de la gelatina, ya que anteriormente, con un estilo un poco más cuadrado en la base, dificultaba que el consumidor pudiera comerse todo el contenido del producto; por lo que se pasó a un vaso con la base circular que simplificara el consumo de la gelatina. También se cambió el diseño del foil, en el cual anteriormente se mostraba un muñequito silueteado de gelatina, al de las figuras de la Legión Boggy, de manera que la comunicación fuese mucho más coherente.

Esta estrategia estuvo vigente hasta 2004, en donde ya otras marcas comenzaron a usar un estilo comunicacional similar al de Boggy, por lo que dejó de llamar la atención del público objetivo; es por eso que se piensa en una nueva estrategia de mercadeo que permitiera renovar la imagen de la marca, dinamizar nuevamente la categoría y captar la atención de los niños.

Bajo esta necesidad surge el nuevo personaje, un extraterrestre hecho de gelatina que usa elementos espaciales: lentes corridos pero sin patas y muñequeras galácticas. El posicionamiento es revisado nuevamente y se simplifica para llevarlo a ser solo: *Boggy, la gelatina divertida*. Este cambio de imagen vino acompañado de promociones como la realizada en marzo 2005

llamada Boggy Cópteros, en donde los niños tenían que reunir 4 foils o tapas del producto identificadas como de la promoción, para poder canjearlo por la las hélice y la su base, que al hacerlas girar salían volando por el aire.

Tapas de las gelatinas con diseños de los personajes de la Legión Boggy y afiche nuevo sabor Mora Azul.

Figura 2-12 Estrategia comunicacional Legión Boggy Alpina Colombia, 2000.

Se desarrollaron 4 muñecos de distintos colores (morado, rojo, amarillo y verde) para generar variedad y captar la atención del público objetivo. Ávila (2007) explica que debido a que el diseño del personaje era demasiado infantil e ingenuo, se generó un distanciamiento con los niños, por lo que en el 2005 se tuvo que retocar el diseño y personalidad de los personajes para hacerlos mucho más extremos, tremendos, "mala conducta", un poco más orientado a sus expectativas y necesidades actuales. (Figura 2-13). (M. Ávila, encuentro personal, Junio 6, 2007).

Los nuevos personajes de Boggy, los cuales no se relacionan con ningún nombre en específico, tienen una personalidad extrema, impertinente y siempre andan metidos en problemas. En un mundo colmado de creatividad e imaginación, mezclan muy bien las travesuras de un niño con la ingenuidad con que prevén las consecuencias que éstas puedan acarrearle, generando así situaciones divertidas con las cuales los niños se pueden

identificar ya que, aunque un poco extremas e irreales, algo similar les pudo haber pasado en la vida real, creándose así la empatía esperada.

Los comerciales de la marca convierten esto en realidad al mezclar inteligentemente la imaginación en imágenes animadas, con la realidad que es el momento cuando el niño se come el producto. En uno de los comerciales, el muñeco Boggy cae del aire al polo norte (lugar en donde aterrizó la imaginación del niño en ese momento), y se encuentra con una cría de oso polar que, de forma muy cariñosa, quiere jugar con él. En su lugar, Boggy le lanza un bola de nieve que le pega en la cabeza y hace que el osito se caiga, lo que le genera un gran ataque de risas al personaje, la cual se ve paralizada instantáneamente cuando, de pronto, aparece la mamá del osito: una gran osa polar que se encuentra muy molesta por lo que acaba de ver. Boggy se da cuenta que está en serios problemas y comienza a correr para salvarse. Es en este momento que el locutor interviene y le pide al niño que "rescate a Boggy", instante en el cual, del mundo animado se pasa al mundo real, y se observa a una niña sentada en la cocina de su casa, comiéndose una gelatina Boggy. Todo el comercial es sonorizado con una música similar a la de un juego de vídeo en donde sólo se repite el nombre de la marca: *Boggy, Boggy, Boggy.*

La estrategia de marca, adicional a la comunicación para lograr posicionamiento y recordación, también mantiene un plan promocional, el cual le ha dado resultados importantes para el crecimiento de la marca. El enfoque de las promociones se ha orientado a los amarres (en donde el consumidor puede comprar varias unidades con un precio de descuento) básicamente para los supermercados y a los coleccionables que periódicamente realizan para captar la atención e interés de los niños y garantizar un mayor volumen de ventas.

La promoción que se encuentra vigente para junio 2007 es el Waps Pokémon, en donde el niño tiene que reunir 5 tapas del producto identificadas con la imagen de la promoción (Figura 2-13) para poder

canjearla por un sobre que contiene 3 waps (nombre actual para los antiguos tazzos). En total hay 160 diseños diferentes, por lo que el niño debe reunir un promedio de 266 tapas para obtener todos los waps, sin embargo, como seguramente algunos diseños se repetirán, el niño intentará conseguir más sobres para ver si logra coleccionarlos todos. Otra alternativa que tiene es comenzar a intercambiarlos en el colegio, generando así una afición particular por este juego, lo que beneficia directamente a la marca.

Personaje inicial 2004 | Personaje actual 2007

Evolución personaje actual de Boggy usada para promociones. Izquierda: promoción Boggycópteros (2005), Derecha: promoción Waps Pokémon.(2007).

Figura 2-13 Cambio diseño personaje Boggy.

Para lograr esta "euforia", la promoción está acompañada de una campaña en medios masivos (televisión), Internet como nuevo medio para impulsar la información (http://www.alpina.com.co), material en punto de venta y toda una logística de canje de tapas por obsequios a la cual ya está habituada la fuerza de ventas.

A pesar de que la comunicación de la marca Boggy ha variado con el tiempo, los lineamientos definidos para su identidad de la marca se han mantenido constantes, lo que ha permitido que el mensaje siempre sea claro: Boggy es igual a diversión. Gracias a esto, a una promesa de calidad de producto sostenida en el tiempo y a las continuas actividades que se crean

en torno al personaje y al producto, es que Boggy se ha convertido en el líder de la categoría para el mercado Colombiano.

Desarrollo de la marca Boggy en Venezuela

En un estudio realizado previo al lanzamiento de Boggy, por Mercedes Hércules y Asociados en 1994 para validar qué tan aceptado sería el producto en el consumidor venezolano; entre 200 entrevistas a madres de las clases sociales BCD, el 85% estuvo muy afín con el concepto y el 90% a gusto con el producto. Las madres sentían que el producto tenía como aspectos favorables la practicidad y transparencia del empaque (se puede ver el contenido del producto), el contenido de vitaminas, está lista para comer y la variedad de sabores; sin embargo, algo que les daba temor era la cantidad de químicos que podían tener para lograr el color del producto; sin embargo, cuando lo probaron, encontraron que era de agradable sabor, no era ni tan ácida ni tan dulce, tenía agradable olor y su consistencia era ideal para la gelatina (ni tan durita ni tan flojita).

En el renglón de intención de compras, antes de probar el producto, el 66% indicó que probablemente lo compraría y sólo un 29% aseguró que sí lo compraría; sin embargo, luego de probarlo, la intención de compras incrementó considerablemente, cambiándose las proporciones a un 65% que definitivamente lo compraría versus un 32% que probablemente lo compraría; lo que mostró que si el consumidor no conocía el producto y no lo había probado, era probable el mismo pasara desapercibido por el consumidor y no lo comprara; por lo que era relevante dar a conocer tanto el concepto como el producto para que esté dentro de las alternativas de meriendas o postres que las madres den a sus hijos y familiares. También es importante destacar que sólo un pequeño porcentaje reportó que no sabía si lo compraría, pero ninguna de las entrevistadas indicó que no lo compraría, por lo que no hubo personas que se cerraran a este tipo de conceptos. (Mercedes Hércules y Asoc., 1994)

En el caso de los niños, se realizó el mismo estudio con 100 entrevistados entre 8 y 12 años de edad. Al 90% les gustó el concepto, sin embargo les pareció que no era tan dulce como a ellos les gustaría, característica interesante ya que ese aspecto es un diferencial entre el consumidor venezolano versus el colombiano, ya que a los primeros les gustan más los productos dulces que a los segundos. Las características del producto en general fueron bien evaluadas: sabor, nivel de ácido, consistencia, color, olor y envase. (Mercedes Hércules y Asoc., 1994). Como la variable de dulzor no tuvo tantas menciones como las otras variables, no fue considerada en los ajustes que se debían hacer al producto, por lo que se mantuvo la fórmula igual a la que se manejaba en Colombia.

Después de los resultados del estudio que daban al concepto como ganador, la gelatina Boggy de Alpina fue lanzada en el mercado venezolano en 1996, 2 años después de la llegada de Arequipe Alpina a Venezuela, como una alternativa de postre listo que pudiera elaborarse en la planta que acababa de adquirir la empresa para la producción local de los productos perecederos de la compañía, como lo son los yogures y néctares.

Con un buen comportamiento en las ventas en su primer año, para marzo de 1997 se comienzan a ver disminuciones en los volúmenes del producto, por lo que se recurre a otro estudio pero esta vez cuantitativo, con una base de 500 encuestas entre personas de 8 a 35 años de las clases BCD, igualmente con Mercedes Hércules y Asociados (1997), pero esta vez validando 3 formulaciones diferentes de Boggy con distintos niveles de dulzor, y un prototipo de Royal preparado como lo indica el producto. En este estudio se hicieron más evidentes las diferencias en los paladares del venezolano y del colombiano, por lo que la referencia ganadora resultó ser la propuesta por Boggy que era más dulce (por encima de Royal).

Además de evaluar la formulación del producto, se aprovechó el estudio para validar el conocimiento y consumo de la marca. Para el momento de este estudio, el 47% de los encuestados indicó conocer la

marca. El 53% que dijo no conocerla explicó que probablemente se debía a que sus padres no la habían comprado, tienen mayor preferencia por hacerla en casa o porque no la consiguen; lo que destaca la importancia de hacer una comunicación que sea afín al niño pero que también le llegue a los padres, ya que al final, son estos últimos los que definen la compra final.

De los 267 encuestados en todo el estudio que indicaron que sí conocían la marca, sólo 116 personas confirmaron haberla consumido, lo que representa sólo el 23% del total de los encuestados. De este grupo el 62% son mujeres, el 41% tienen edades entre 8 y 14 años, el 33% de 15 a 24 años y el 27% de 24 a 35 años. El mayor consumo lo reportó la clase D con un 56%, lo que mostró que este tipo de productos resultaba interesante para este segmento del mercado (Mercedes Hércules & Asoc., 1997).

De este estudio se obtuvo como resultado un ajuste en la formulación del producto, lo que permitió que las ventas comenzaran a repuntar nuevamente.

Se estima que Boggy, hoy en día, tenga una participación de mercado cercana al 20%; ofrece una variedad de sabores que supera a las alternativas de la competencia de gelatinas lista, pero no tan amplia como para compararse con el segmento de gelatinas en polvo. Los sabores que se encuentran en los puntos de ventas abarcan los rojos como son fresa, uva y mora, y los amarillos con la naranja y la mandarina.

La marca se acopló al estándar de empaques que maneja el segmento a nivel mundial: vasos transparentes sellados con un foil impreso. En sus comienzos, adaptó el diseño del vaso colombiano, el cual tenía una base cuadrada y el foil del muñeco sin forma definida; posteriormente, se realizaron los cambios en el vaso de manera que la base fuese circular y facilitara el consumo sin residuos del producto; igualmente, se ajustó el diseño del foil (Figura 2-14).

Debido al mediano tamaño que la empresa tiene en comparación con lo que representa la compañía en Colombia, las inversiones en comunicación

siempre han tenido que racionalizarse, dándole prioridad a aquellos productos rentables que realmente ofrezcan una diferencia al consumidor por la cual Alpina pueda destacarse y lograr renombre. En este sentido, marcas como Arequipe, Bon Yurt, los Yogures y la Avena, son las que, recientemente, han tenido más apoyo comunicacional en medios masivos. En menor grado, y con actividades de BTL (*Below The Line*, como se le conoce en el mundo publicitario a las actividades realizadas sin medios masivos tradicionales), más enfocadas en el público objetivo y en actividades en puntos de ventas, los Quesos, la Leche Deslactosada y los Néctares han recibido apoyo para que el consumidor pueda reconocer los diferenciales que distinguen a estos productos.

Figura 2-14 Evolución del empaque de la Gelatina Boggy, 1985-2006.

La gelatina Boggy siempre se ha mantenido como un producto para completar el portafolio que se ofrece en el canal tradicional, y para hacer más atractiva la oferta de productos para el canal autoservicio; sin embargo, siempre ha quedado excluida de todo el desarrollo que la marca ha tenido en Colombia. Es por esto que a Venezuela nunca llegó la Legión Boggy, ni los sabores innovadores de mora azul, cápsulas, chicle, entre otros.

Gracias al cambio organizacional dado en el 2005, en donde Alpina Colombia comienza a ver su proceso de expansión mundial como un foco importante para la compañía, Venezuela pasa de ser una simple distribuidora de productos a ser parte de la corporación Alpina Productos Alimenticios, la

cual se extiende de Colombia a Venezuela y a Ecuador, país en el cual también la compañía tiene presencia como empresa.

Este cambio de visión generó que la vicepresidencia de mercadeo comenzara a realizar planes globales para las marcas, en donde el mensaje comunicacional transmitido fuera el mismo en cualquier parte del mundo; lo que trajo como consecuencias ajustes en la organización del portafolio, en el diseño de los productos, incluso cambio en el logo corporativo de la empresa y en las estrategias de categorías.

En lo que respecta al segmento de la gelatina lista Boggy, progresivamente se comenzaron a dar cambios para estandarizar la marca. En el 2006, se volvió a ajustar el diseño del vaso, en el cual se retocaba el diseño del nombre de la marca agregándole un banderín debajo para destacar más la marca del empaque; se actualizó el logo corporativo y, lo más impactante, se cambió el diseño del foil o tapa del producto, incorporándole los nuevos personajes. Gracias a esto, la marca recibe su primer esfuerzo comunicacional al realizar unos saltarines (piezas que se colocan en los anaqueles o neveras de los puntos de ventas para llamar la atención del consumidor final). En estas piezas se destacaba la imagen de los muñecos de gelatina, incorporándole la marca del producto y el logo corporativo de la empresa, de manera que los niños y sus representantes pudieran reconocer el producto y asociarlo con el aval de calidad que genera Alpina (Figura 2-15).

Para el 2007, la compañía en Venezuela tenía planes de crecimiento de un 10% aproximadamente versus los niveles de volúmenes alcanzados en el 2006, manteniendo el nivel de rentabilidad logrado en cada marca, que permitía que Alpina se mantuviese como compañía rentable en el país. Las marcas más importantes tenían dentro de su planificación innovaciones de productos y lanzamientos que permitieran mantener activa a la Alpina dentro de la mente del consumidor.

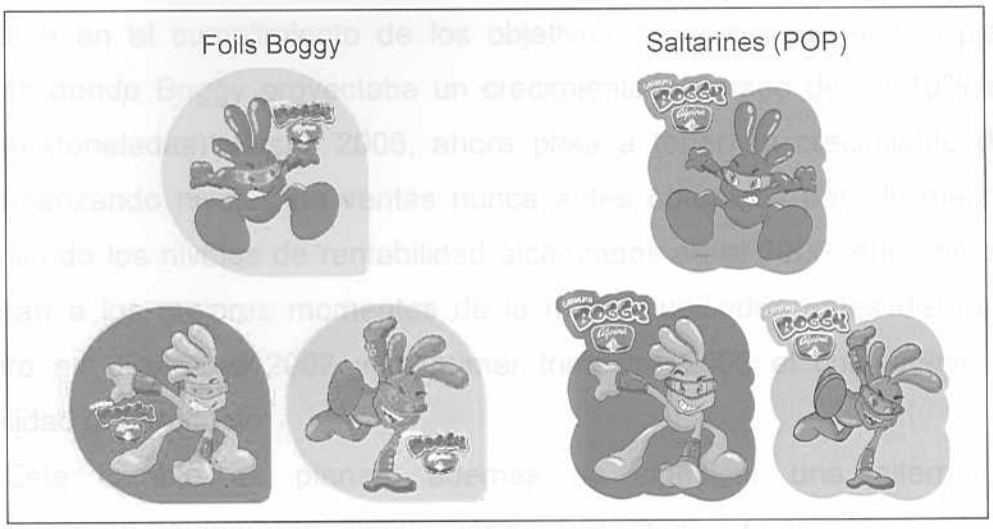

Figura 2-15 Imagen gelatina Boggy en Venezuela: Nuevo diseño de los foils / tapas y material POP Boggy 2006.

Dentro de este plan macro de la empresa, Boggy tenía los primeros planes de comunicación para comenzar a desarrollar la marca, incrementar su conocimiento y posicionamiento con el público objetivo y lograr un crecimiento interesante en las ventas del producto. Sin embargo, en el primer trimestre del año, debido a los cambios definidos por el Ministerio de Alimentación (MINAL) en marzo de 2007 que impidieron la importación de materias primas y producto terminado durante 2 meses y medio, el panorama de la empresa se transforma, ya que la mayor parte del portafolio de la compañía corresponde a productos importados de Colombia (Quesos, Leches, Arequipe, algunos Yogures, Avenas, entre otros), lo que acarreó un ajuste inmediato del presupuesto de inversión de mercadeo bajándolo a su mínima expresión, quedando Boggy nuevamente sin presupuesto, pero con un compromiso importante en ventas, ya que la prioridad de la empresa pasa a ser la producción local más que la importada.

El plan estratégico general de la empresa cambió completamente, al igual que los objetivos en venta, más no así la rentabilidad de la organización; es por eso que, aunque Boggy no significaba un producto prioritario para los planes estratégicos de la compañía, obtuvo un peso

importante en el cumplimiento de los objetivos de la compañía. Del plan inicial en donde Boggy proyectaba un crecimiento estimado de un 10% en volumen (toneladas) versus 2006, ahora pasa a tener un crecimiento del 35%, alcanzando niveles de ventas nunca antes obtenidos para la marca, manteniendo los niveles de rentabilidad alcanzados en el 2006, que casi se equiparan a los mejores momentos de la marca, ubicados antes del paro petrolero en diciembre 2002 y el primer trimestre 2003 el cual afectó la rentabilidad del producto.

Este cambio de planes, además de significar una alternativa importante para equiparar la disminución de las importaciones, representa la posibilidad para la marca de incrementar las ganancias de la empresa, ya que posee una alta rentabilidad y bajo nivel de costos en comparación con otros productos del portafolio; por lo que puede convertirse en una marca importante si se logra cambiar el paradigma de que es un producto complementario del portafolio actual.

Aunque para esta marca no se tienen previstas innovaciones en lo que se refiere a cambios en el producto, nuevos sabores o ajustes en el empaque; en la investigación cualitativa realizada por MYS Investigaciones de Mercado (2007) a madres y niños entre 7 y 10 años consumidores de gelatinas para este trabajo de grado, se detectaron áreas de oportunidad que podrían permitir mejoras en el desarrollo del producto.

Las madres fueron el segmento más crítico en lo que se refiere al producto como tal. Destacaron que en el diseño del empaque "todas las gelatinas son iguales", el diseño del vaso es antiguo, los colores de la gelatina son poco atractivos y apetitosos (especialmente el sabor a Uva que es muy oscuro), la marca Boggy es difícil de leer en el empaque debido a la mala impresión del vaso, y se percibe una incoherencia entre el atractivo diseño del foil con el personaje y diseño del vaso. (MYS Investigaciones de Mercado, 2007)

Cuando se tocó el tema de la comunicación en este mismo estudio, se detectó un amplio conocimiento de la marca por todos los niños que integraron las sesiones de grupo debido a los comerciales que la marca tiene en Colombia y que es transmitida por los canales de cable orientados al *target* infantil, especialmente Disney Channel, Jetix, Nickelodeon y Cartoon Network. Este conocimiento espontáneo de la marca, a pesar de que en Venezuela no exista un plan activo para comunicar la marca, evidenció la posibilidad de fortalecer la marca a través de la sinergia comunicacional entre ambos países (Venezuela y Colombia).

Cuando se evaluó la manera cómo la marca podría darse a conocer a una mayor audiencia y, tanto las madres como los niños, coincidieron en que la mejor manera era realizar promociones con obsequio de productos (tazzos, muñequitos coleccionables, otros) los cuales siempre llaman la atención de los niños de ambos sexos. La posibilidad de explotar más la comunicación del personaje se hizo latente, por lo que la idea de hacer historias o cuentos con el personaje las cuales podrían encartarse en la prensa nacional o a través de un plan de colegios que acerque la marca a los niños fue una alternativa muy bien recibida. (MYS Investigaciones de Mercado, 2007)

Aunque hay muchas alternativas que podrían considerarse para mejorar el comportamiento del producto, la gran oportunidad que se encuentra en crear un reconocimiento de marca que permita que la gelatina se transforme en una merienda preferida y de solicitud espontánea por el niño, destacando sus valores nutricionales, beneficios y practicidad; quedando en segundo nivel los ajustes de empaque que le permitirían una mejor exhibición en el punto de venta.

Al aplicar el esquema de gestión de mercadeo de Kotler (1999) a la marca Boggy en Venezuela, queda evidenciado lo que de forma espontánea se dijo en el estudio cualitativo realizado por MYS (2007): la marca maneja las variables que afectan al producto, precio y posición (o distribución); se

conocen las características que definen al público objetivo de la marca; sin embargo, el tema de la promoción queda fuera de la mezcla de mercadeo ya que no se han orientado recursos ni esfuerzos para dar a conocer al público el concepto del producto ni la marca. (Tabla 1-1).

Capítulo 3 Marco Metodológico

3.1 Tipo de investigación

El objetivo general del presente Trabajo Especial de Grado, consiste en la formulación de una propuesta de un plan de mercadeo para el desarrollo de la marca de gelatina Boggy de Alpina, que permita incrementar su conocimiento en el consumidor final.

De acuerdo a la naturaleza de este Trabajo Especial de Grado, se puede enmarcar en las características de un tipo de investigación Proyectiva.

Para Hurtado de B., (1998), este tipo de investigación, también llamado proyecto factible (UPEL, 1990) consiste en la elaboración de una propuesta o de un modelo, el cual constituye una solución a un problema o necesidad de tipo práctico. Explica que se pueden ubicar como proyectivas todas aquellas investigaciones que conducen a inventos, a programas, a diseños o a creaciones dirigidas a cubrir una determinada necesidad, y basadas en conocimientos anteriores; trascendiendo del campo del 'cómo son' las cosas, para entrar en el 'cómo podrían o cómo deberían ser' en términos de necesidades, preferencias o decisiones de ciertos grupos humanos; por lo que el investigador debe diseñar o crear una propuesta capaz de producir los cambios deseados.

Por su parte, la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) describe este tipo de proyectos como la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales, puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o ambas modalidades (UPEL, 1998, p. 7)

Desde el punto de vista de diseño, dada la naturaleza del proyecto se plantea una investigación de tipo no experimental, ya que como señala Hernández, Fernández, Baptista (1997), rescatando el pensamiento de Kerlinger, la investigación no experimental "es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones" (p. 189). Dentro de los tipos de diseño de investigación no experimentales, el presente caso estará descrito como *descriptivo transeccional* y *de campo*.

3.2 Unidad de estudio

La unidad de estudio, también llamada unidad de análisis, se define, según Hernández et al. (1997), como aquella que se examina, y "depende de precisar claramente el problema a investigar y los objetivos de la investigación" (p. 209).

Para el presente trabajo de grado se considera como unidad de estudio las marcas de gelatina lista que se encuentran en el mercado de consumo masivo venezolano.

3.3 Población

El término población está definido como el grupo de posibles participantes hacia los cuales se desea generalizar los resultados de un estudio (Salkind, 1999), así como "el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones" (Hernández et al., 1997). Ambas definiciones complementarias conllevan implícita la determinación previa de alguna unidad de estudio que establecerá a los integrantes o "individuos" que integrarán a la población, en conjunto con un grupo de características comunes que permitirán delimitarla.

Para el caso de este estudio, la población se limita a las marcas de gelatinas listas que se encuentren respaldadas por empresas medianas o

grandes de distribución nacional que, adicionalmente ofrezcan otras ofertas de productos a los consumidores.

3.4 Muestra

Una muestra es un subconjunto de la población, seleccionado según un determinado criterio con la esperanza de que para los fines del estudio sea un reflejo fiel de aquella. Esto quiere decir que se pretende que los resultados obtenidos del estudio de la muestra sean generalizables a la totalidad de la población (Salkind, 1999).

Dada la naturaleza de las variables a analizar durante el estudio así como la naturaleza no experimental de la investigación, en este caso se plantea el uso de estrategias de muestreo no probabilísticas.

De esta forma, se empleará una técnica de muestreo intencional, mediante la selección de sujetos-tipo, que según Hernández et al. (1997) "se utiliza en estudios exploratorios y en investigaciones de tipo cualitativo, donde el objetivo es la riqueza, profundidad y calidad de la información, y no la cantidad y estandarización." (p. 232).

Para el presente trabajo de grado se seleccionó como muestra de estudio a la marca de gelatinas lista Boggy, respaldada por la empresa transnacional Alpina Productos Alimenticios, la cual ofrece a sus consumidores otros productos dentro de su portafolio de alimentos, tales como yogures, quesos, leches, jugos y otros postres. Por el tamaño de la compañía (aproximadamente 400 empleados) y alcance de distribución (nacional), esta marca responde a las características definidas en la población.

3.5 Instrumentos para la recolección de datos

Para la recolección de los datos se utilizaron las técnicas de análisis documental, entrevista semiestructurada y sesiones de grupo con

consumidores de gelatinas, para poder determinar sus hábitos de compra y consumo del producto.

Para obtener información cualitativa e histórica de la marca Boggy de Alpina tanto en Colombia como en Venezuela, el instrumento que se consideró adecuado para la recolección de la información fue la entrevista semiestructurada a Medelaine Ávila, Gerente de Mercadeo que manejó la categoría de Postres y la marca Boggy para Alpina Venezuela hasta marzo 2007. También se realizó una entrevista abierta a Manuel Herrera, Gerente de Ventas de Alpina Productos Alimenticios, para dimensionar el volumen del mercado de gelatinas listas en Venezuela ya que es un segmento que no es medido cuantitativamente por la empresa ACNielsen de Venezuela.

Igualmente, se tomaron en cuenta las investigaciones privadas y los dimensionamientos que la empresa ha realizado para evaluar el mercado de postres listos; de manera que se pudieran sustentar las bases de la estrategia comunicacional de la marca.

Para poder evaluar los hábitos de compra y de consumo de la gelatina, intereses del público objetivo y evaluación de la marca Boggy por parte del consumidor, se llevó a cabo un estudio cualitativo que abarcó la realización de 3 sesiones de grupo con consumidores de gelatinas pertenecientes a la clase C. Las sesiones fueron moderadas por la empresa MYS Investigaciones de Mercado, en la ciudad de Caracas, el 22 de junio de 2007, a 3 grupos de consumidores específicos compuestos por:

- Seis madres profesionales, trabajadoras, de edades comprendidas entre 35 y 45 años de edad que tuvieran hijos entre 7 y 11 años.
- Seis niñas entre 7 y 11 años de edad, que se encontraran estudiando.
- Cuatro niños entre 7 y 11 años de edad, que se encontraran estudiando.

Se realizó una revisión documental para estudiar las teorías y propuestas planteadas por diversos estudiosos del área de mercadeo, con la

finalidad de determinar modelos de planificación de mercadeo y de identidad de marca, que permitieran la evaluación de las ventajas, desventajas y la viabilidad de implementar un plan de mercadeo para el desarrollo y crecimiento de la marca Boggy de Alpina.

3.6 Técnicas para el análisis de los datos

Por la naturaleza de los datos recopilados, se emplearon las técnicas asociadas al análisis cualitativo de datos, tales como:

- El *análisis DOFA* para evaluar el entorno del mercado (oportunidades y amenazas) y el de la empresa y el de la marca (fortalezas y debilidades); de manera que se puedan definir los objetivos y estrategias del plan de comunicación que se desea realizar para la marca Boggy de Alpina.
- El *análisis de contenido* aplicado a las sesiones de grupo realizadas con consumidores. Berelson (citado por Hernández et al., 1997) define el análisis de contenido como una "técnica para estudiar y analizar la comunicación de una manera objetiva, sistemática y cuantitativa". Este análisis se realiza a través de la codificación, "que es el proceso a través del cual, las características relevantes del contenido de un mensaje son transformadas a unidades que permitan su descripción y análisis preciso. Para poder codificar, es necesario definir el universo a analizar, las unidades de análisis y las categorías de análisis" (Hernández et al., 1997, p. 303).

De acuerdo a lo anterior, el universo se restringe a las sesiones de grupo realizadas a: las madres con edades entre 35 y 45 años de edad con hijos entre 7 y 11 años; niñas entre 7 y 11 años de edad y niños entre 7 y 11 años de edad. A través del desarrollo de una guía para dirigir las sesiones de grupo de las madres y otra para las sesiones de niños y niñas (ver anexos 1 y 2), se definieron 7 unidades de análisis: comportamiento del consumidor objetivo de gelatinas, hábitos y consumo de la gelatina, comunicación de

marcas de gelatina, conocimiento de la marca Boggy, personaje de la marca Boggy, propuestas de comunicación para la marca Boggy (ver anexo 3).

3.7 Tabla de operacionalización de variables

Para la consecución de los objetivos planteados en este trabajo de grado, se plantea la siguiente tabla de operacionalización de variables, la cual indica los aspectos que se deben estar cubiertos en el desarrollo del trabajo. (Tabla 3-1)

Objetivo específico	Variables	Dimensiones	Indicadores
Analizar el mercado actual de las gelatinas en Venezuela para obtener información relevante de las condiciones del mercado y del consumidor, de manera que las mismas puedan ser consideradas al momento de realizar el plan comunicacional para la marca de gelatinas listas Boggy de Alpina.	Mercado	Volumen de Ventas	Toneladas
		Canal	Tradicional / autoservicio
	Consumidor	Estrato social	Escala nivel socioeconómico
		Demográficas	Edad, Sexo, educación, ubicación geográfica.
		Perfil psicológico	Actividades recreativas, hobbies.
		Consumo	Periodicidad en compras, productos sustitutos, decisión de compras, hábitos de consumo, motivadores, hábitos de exposición a medios
	Competidores	Directos	Segmentos (lista/polvo), Precio, sabores, empaques, distribución, promoción, comunicación.
		Indirectos	Tipo, Precio, sabores, empaques, distribución, promoción, comunicación.
Analizar el proceso de desarrollo que la marca Boggy ha tenido en Alpina Colombia, para detectar aprendizajes importantes que puedan ser de utilidad en el desarrollo de una estrategia para la marca en Venezuela	Producto	Empaque	Diseño empaque
		Sabores	Variedad
	Comunicación	Personaje	Función, Personalidad, actividades con las que se relaciona
		Publicidad	Comerciales, material punto de venta, actividades promocionales.
		Promociones	En el producto, con alianzas, obsequios.
Analizar el plan estratégico de la marca y su vínculo con el plan estratégico de la compañía en Venezuela, de manera que se puedan definir los factores que hacen relevante el desarrollo de la marca para el cumplimiento de los objetivos de la organización.	Plan Estratégico Alpina	Ventas	Crecimiento en toneladas vs. Año anterior (%).
		Rentabilidad	Crecimiento vs. Año anterior (%)
		Innovación	Lanzamiento de nuevos productos
	Plan Estratégico Boggy	Ventas	Crecimiento en toneladas vs. Año anterior (%).
		Rentabilidad	Crecimiento vs. Año anterior (%)
		Innovación	Actividades para dinamizar la marca

Objetivo específico	Variables	Dimensiones	Indicadores
Elaborar un plan comunicacional para la marca de gelatina lista Boggy de Alpina, que permita incrementar la recordación de la marca y sus ventas de manera que, manteniéndose la estrategia por un período estimado de 3 años, obtenga importancia dentro de la organización a la hora de distribuir la inversión entre las marcas	Producto	Empaque	Diseño empaque
		Sabores	Variedad
	Fuerza de venta y distribución	Canales	Tradicional, autoservicio
		Equipo de ventas	Incentivos / Promociones
	Publicidad	Actividades de Punto de Venta	Activaciones, Material POP
		Promociones	En el producto, alianzas
		Medios	Mix de medios, Estrategia por medio

Tabla 3-1 Operacionalización de variables de acuerdo a los objetivos del trabajo.

Capítulo 4 Análisis de resultados

Para el venezolano el concepto de gelatina revierte con contenido tradicional importante, "es un postre con el que todos crecimos" (MYS Investigaciones de Mercado, 2007). Es un postre ligero, saludable, de fácil preparación, que gusta a todos los niños y de un precio económico. "Nunca falta en los cumpleaños infantiles y permite resolver una merienda imprevista, ya que siempre hay una cajita en la cocina" (MYS Investigaciones de Mercado, 2007).

El mercado de gelatinas en Venezuela se puede evaluar a través de 3 variables importantes: mercado (volumen y canal de ventas), consumidor (perfil demográfico, psicológico y hábitos de compra y consumo) y la competencia (directa e indirecta).

Mercado: se divide en 2 grandes segmentos: gelatina en polvo y gelatinas listas. El mayor volumen de ventas se concentra en el segmento en polvo (83% del mercado), mientras que las listas equivalen al 7% restante del mercado. El diferencial de precio (por porción) entre ambos productos orienta la preferencia hacia la presentación en polvo, la cual se afianza por la facilidad de preparación en casa. La gelatina lista queda para ocasiones puntuales como la lonchera del colegio.

Consumidor: es un producto para toda la familia, sin embargo, es consumido con mayor preferencia por los niños. "Una gelatina roja le gusta a todos los niños" (MYS Investigaciones de Mercado, 2007); por lo que las madres compran siempre varias cajas para tenerlas almacenadas para cuando la ocasión lo amerite, convirtiéndose esto en otro punto de preferencia para la versión en polvo sobre la lista.

Los hobbies de los niños se encuentran orientados a ver televisión con escogencia personal y hacer deporte por la selección de los padres como actividades extracurriculares. Sus canales preferidos se encuentran en el cable (Disnney Channel, Cartoon Network; y con menor mención Jetix y

Nickelodeon); mientras que los programas más mencionados se dividen en Los Padrinos Mágicos y Zapping Zone, ambos de Disney Channel; por lo que este medio se presenta como el principal para acercar la comunicación de la marca al público objetivo.

Al momento de merendar, las alternativas son dulces y que llenen de manera que se pueda aguantar más hasta la hora de cena. Destacan como preferidas las galletas, cereales y ponqué. Aunque la gelatina no es un producto mencionado de forma espontánea, al indagar sobre su consumo, todos los niños declaran consumirla, incluso muchos definen como la mejor combinación la gelatina con leche condensada; sin embargo la decisión de compra y momento de consumo se lo adjudican directamente a la mamá (MYS Investigaciones de Mercado, 2007).

Competencia: la competencia directa de la marca de gelatinas lista Boggy se focaliza en:

1. Otras marcas de gelatinas listas (Yoplait, Los Andes, Gelí, Chico Rico). El consumidor no percibe diferencias entre las propuestas que cada marca: ni en sabores, ni en apetitosidad, ni en empaque. Ninguna marca realiza algún esfuerzo comunicacional que le permita destacarse por encima de sus competidores, por lo que es un segmento que pasa desapercibido por el consumidor. Gracias a la globalización de las comunicaciones que permite que comerciales de otros países se vean en Venezuela, se ha generado de forma espontánea un cierto conocimiento de la marca Boggy gracias el esfuerzo de Alpina Colombia; pero al no haber posibilidades de concretar en el país las promociones que esta marca ofrece en otros países, se pierde el interés por el producto.
2. Gelatina en polvo (Royal, Sonrissa, Adda's, Yeahh!). Este segmento es mucho más activo a nivel comunicacional, especialmente las marcas Royal y Sonrissa; lo que ha generado

mayor empatía con su público objetivo. Adicionalmente, cuentan con el gran beneficio de la tradición y conocimiento de marca que tienen las madres.

Como competencia indirecta a la gelatina lista Boggy se pueden considerar a todos aquellos productos que se convierten en una alternativa a la hora de merendar; es por eso que los productos dulces como el ponqué, chocolates, leche condensada, helados, pingüinito y gansito de Marinela, cereal (Ver anexo 3). Son productos competitivos a nivel de precio en relación con el costo de una gelatina lista, sin embargo, por su complejidad de preparación, las madres optan por las alternativas industrializadas de este tipo de postres ya que le facilitan y simplifican las decisiones de meriendas.

Al analizar el desarrollo que la marca de gelatina lista Boggy ha logrado en Colombia, se encuentra que su primera fortaleza es la tradición en este mercado (más de 20 años) en los cuales, a través de una activa comunicación con su público objetivo, se ha convertido en el líder del segmento de gelatinas listas.

La comunicación de la marca también ha sufrido adaptaciones importantes sin variar su esencia: ser una marca divertida, diferente y fantasiosa. Hoy cuenta con un personaje extraño, difícil de describir, percibido como un niño extraterrestre o marciano, de aproximadamente 10 años, que es divertido, alegre y amigable. En las sesiones realizadas con niños, lo describían como un personaje *cool* y del cual podrían ser amigos, ya que a todos les gusta; sin embargo, como los niños sólo han visto parte de la comunicación de la marca que les llega por los canales de cable y no han vivido el resto de los elementos que complementan los comerciales (activaciones en punto de venta, material promocional en las tiendas y supermercados, promociones, entre otros), la historia del personaje de Boggy está incompleta, es por eso que parte de las propuestas que surgieron durante las sesiones de grupo consistió en el desarrollo de cuentos, historias,

álbumes en donde los niños pudiesen formarse una mejor idea de quién es este personaje, qué lo envuelve y lo hace similar a ellos.

La marca Boggy en Venezuela no ha tenido apoyo comunicacional que permita ningún tipo de reconocimiento por sus consumidores finales, pasando a ser una más del montón que participa en ese segmento.

La estrategia corporativa de Alpina en Venezuela se había enfocado en mejorar sus niveles de rentabilidad, distribución y alcance a nivel nacional; por lo que los esfuerzos comunicacionales se estaban enfocados en aquellos productos que garantizaran un mayor retorno de inversión y diferenciación de la empresa en comparación con la competencia. Bajo este esquema, la marca de gelatina Boggy no se encuentra dentro de las prioridades de comunicación e inversión de la compañía, por lo que es más un producto para complementar el portafolio ofrecido al canal tradicional y autoservicio, con precio, empaque y variedad de sabores poco diferenciado de sus competidores. Sin embargo, debido a los cambios generados por el Gobierno Nacional en el proceso de importaciones, Alpina Venezuela ha cambiado su esquema de prioridades, apoyando más el crecimiento de la producción nacional y mirando con cuidado la importación de productos.

Bajo este nuevo esquema, la gelatina lista Boggy tiene una nueva oportunidad para lograr un desarrollo importante de marca que le permita a la empresa ocupar una posición de liderazgo en un segmento no atacado por sus competidores, con un producto rentable y de fácil producción nacional. Con esta visión, la estrategia de crecimiento de Alpina en Venezuela podría estar muy alineada con una estrategia de crecimiento para la marca Boggy en este país.

Capítulo 5 Conclusiones y recomendaciones

5.1 Conclusiones

- Las empresas que realmente desean permanecer en el tiempo, deben tener un plan estratégico que les permita el logro de sus objetivos corporativos. Todos los departamentos deben conocer y estar alineados con dicho plan, especialmente mercadeo y ventas, de manera que puedan traducirlo en planes de mercadeo y de negocio para cada marca, que abarquen la realización de actividades que busquen alcanzar los resultados esperados.
- Para lograr un plan estratégico coherente, las empresas deben mantenerse en contacto constante con sus consumidores, con el entorno y sus posibles cambios, con sus competidores y, sobre todo, mantenerse alineados con su visión, misión corporativa, evitando posibles distracciones que puedan perturbar el logro de las metas propuestas.
- Los gerentes de marca deben tener claridad en la estrategia comunicacional de cada una de las marcas que manejan. Para esto deben definir la identidad de la marca (básica y extendida), la personalidad de la marca, los beneficios del producto (funcional, emocional y auto-expresivo), la relación marca–cliente y cuáles serían las mejores actividades y medios a través de las cuales transmitir ese mensaje a la audiencia objetivo. Éstas últimas serán las tácticas que se indicarán en el plan de mercadeo de cada marca, las cuales deben buscar el logro de los objetivos corporativos.
- Aunque se dice que el que pega primero, pega dos veces; no todas las marcas pueden ser las primeras en llegar al mercado; por lo que una buena estrategia de mercadeo vinculado con un plan

coherente de comunicación que permita acercar la marca a sus consumidores y le ofrezca un valor agregado difícil de copiar por la competencia, puede convertirse en la herramienta más sólida para lograr una fuerte posición en el mercado, el liderazgo e incluso destronar al primero.

- En Venezuela la gelatina lista es un segmento no explotado por ninguna de las empresas que la comercializa, sin embargo, como lo demuestra el desarrollo de marcas como Jell-O en Estados Unidos y Boggy en Colombia; es un producto que tiene un potencial de crecimiento importante; por lo que puede convertirse en una oportunidad para la primera empresa que decida apostarle a este mercado.
- Para que Alpina pueda lograr un buen desarrollo en el segmento de las gelatinas listas, se debe hacer un importante esfuerzo comunicacional en donde el producto se transforme en una alternativa preferida por los niños antes que por las madres. Para lograr esto se debe hacer un importante ajuste en el empaque, de manera que se permita visualizar el producto pero también se comunicar activamente la marca, resaltando al personaje que actualmente no se destaca porque se encuentra sólo en el foil. También se deben realizar promociones con coleccionables que atraigan la atención de los niños, además de focalizar la comunicación en los programas y canales con mayor audiencia por el público objetivo. El desarrollo de una página web en donde los niños tengan acceso al mundo de Boggy: su historia, aventuras, juegos, y otras actividades; puede convertirse en un medio interesante para estrechar los lazos entre la marca y su audiencia objetivo.

5.2 Recomendaciones

En línea con la última conclusión, se propone como recomendación final de este trabajo, el desarrollo de un plan comunicacional que genere conocimiento de la marca Boggy en su grupo de consumidores objetivo, de manera que pueda lograr un crecimiento en las ventas del producto, dinamizar la categoría de gelatinas listas en Venezuela, permitiéndole a Alpina capitalizar todo el desarrollo que se logre en este segmento.

Para la propuesta de un plan comunicacional para la marca de gelatinas listas Boggy de Alpina, primero se desarrollará el esquema de identidad de marca propuesto por Aaker (2002), y posteriormente, siguiendo el esquema de plan de negocios de Forsyth (2002) se realizará la propuesta del Plan de mercadeo para la marca.

Como consideraciones previas, es importante indicar que las cifras, objetivos y estrategias planteadas en esta propuesta de plan comunicacional para la marca Boggy de Alpina no corresponden a la información real de la empresa, ya que la misma es considerada confidencial por la compañía; por lo que sólo se plantea un ejercicio que pueda ejemplificar el engranaje de los elementos del proceso de planificación para lograr el desarrollo de una marca, que en este caso es la gelatina lista Boggy.

Esquema de identidad de la marca Boggy en Venezuela

- **Análisis estratégico de la marca**:
  - Análisis del cliente: niños entre 7 y 11 años de edad, a los que les gusta la tecnología, Internet como medio interactivo y la televisión como medio recreativo (canales de cable). Con una imaginación sin límites, viven sus mundos ideales a través de sus juegos y pasatiempos.
  - Análisis de la competencia: a pesar de que existe diversidad de marcas en el mercado, el segmento de gelatinas listas en Venezuela no desarrollado a nivel comunicacional. No existen

mayores niveles de diferenciación entre las marcas: similitud de empaque, precio, sabores. Competidores con importante fuerza de distribución, especialmente en el canal tradicional

- Autoanálisis: Boggy es una marca que ha logrado su crecimiento de ventas gracias a la distribución y colocación en el punto de venta. No ha tenido inversión comunicacional. Las madres perciben inconsistencias entre el diseño moderno del foil con el personaje de la marca y el diseño e impresión del vaso, el cual es tradicional, poco diferencial, no genera buena lectura de la marca. Alpina como empresa productora representa un fuerte respaldo para la marca Boggy, ya que la primera es reconocida como garante de productos de calidad, los cuales resaltan los valores corporativos de la empresa.

- Sistema de Identidad de la marca:
  - Identidad básica: Boggy es una gelatina lista diferente, divertida, fantasiosa.
  - Identidad extendida:
    - *Como producto*: es una gelatina lista que viene en ricos sabores a fruta, refrescantes, con aminoácidos esenciales que permiten fortalecer los huesos y ligamentos. Es un producto para todo consumidor, sin embargo, la comunicación está orientada al niño entre 7 y 11 años de edad. Al ser un producto natural, es saludable y alimenticio para los niños, por lo que su consumo continuo mejora las posibilidades motrices de las personas. Se puede consumir en cualquier momento ya que está lista para consumir. Producción local.
    - *Como organización*: el respaldo de Alpina como marca madre le permite a Boggy disfrutar de las asociaciones con las ya el consumidor vincula a la marca: productos

de buena calidad, sabor, alimenticios. Igualmente, el desarrollo comunicacional de Boggy en Colombia, ha alcanzado al público venezolano a través de las pautas en canales de cable, por lo que ya se ha comenzado a construir un cierto conocimiento de marca.

- *Como persona*: es un extraterrestre, varón, de 10 años. Debido a su carácter inquieto y travieso, siempre está metido en problemas, por lo que sus amigos deben rescatarlo. Es amigable, buen amigo y compañero. Vive en mundo fantasioso, en donde las cosas más inverosímiles le pasa a él; por lo que estar con él es siempre una aventura.
- *Como símbolo*: la marca Boggy tiene una letra gorda que permite una cierta empatía con los niños por simular su letra a temprana edad. El uso del personaje que viven en mundos de fantasía, permite que los niños identifiquen la marca como un puente hacia la diversión.

- Proposición de valor:
  - Beneficios funcionales: producto natural, refrescante, saludable, práctico, listo para comer, en variedad de sabores que permite su posibilidad de alternar la merienda de los niños.
  - Beneficios emocionales: es una marca divertida, fresca, fantasiosa.
  - Beneficios auto-expresivos: Boggy es un extraterrestre irreverente que se mete en problemas y tiene que ser rescatado de manera similar como le pasa a un niño travieso al que le gusta divertirse.
- Credibilidad: respaldo de la marca Alpina
- Relación marca cliente: amistad, camaradería, mundo de fantasías y diversión.

- Posición de la marca:
  - Subconjunto de identidad de marca y proposición de valor:
    - Identidad básica: mundo de fantasía y diversión.
    - Puntos de apalancamiento: personaje Boggy
    - Beneficios clave: postre saludable y nutritivo
  - Audiencia primaria: niños y niñas entre 7 y 11 años.
  - Audiencia secundaria: madres entre 35 y 45 años, prácticas, que gustan de darle a sus hijos productos sanos y alimenticios.
  - Comunicarse activamente: difundir la imagen de la marca a través del uso de medios masivos en cable (Disney Channel, Nickelodeon, Cartoon Network, Jetix), y medios alternativos complementarios: Internet, patrocinio de eventos infantiles vinculados con deportes extremos (escalada, colchones inflables, otros).
  - Proporcionar ventaja competitiva:
    - Punto de superioridad: es la marca más divertida a través de promociones, comunicación y un medio que acerque la marca a su público objetivo (página web). Desarrollo de empaque más atractivo para captar la *atención del consumidor objetivo. Alpina como respaldo* de calidad.
    - Punto de paridad: variedad de sabores, similitud de precios y empaques.

Plan de Mercadeo marca Boggy de Alpina

Para poder desarrollar el plan de negocios de una marca, lo primero que hay que considerar son los objetivos que la corporación se haya planteado alcanzar para el período que abarque el plan.

Objetivo corporativo: Crecer un 10% en las ventas tanto en volumen como en valor de la compañía en comparación con lo alcanzado el año anterior, manteniendo la rentabilidad del negocio.

Estrategia Corporativa: Incrementar la participación de los mercados que son atendidos actualmente por la empresa y fortalecer aquellos en los que la compañía no ha logrado un buen desempeño, de manera que se pueda cumplir el objetivo de crecer un 10% en las ventas (volumen y valor).

Para lograr el crecimiento de 10% planteado por la corporación, el área financiera determinó que la marca Boggy representa un 2% del volumen total que la empresa desea alcanzar en el año 2008, lo que significa que la marca debe crecer un 20% en las ventas de volumen y valor en comparación con lo alcanzado en el 2007.

Parte 1: Objetivos financieros

Ventas	2007	2008	Crecimiento %
Volumen (ton)	360	432	20%
Valor (Bs.) (MM)	2.340	2.810	20%
Rentabilidad	40%	40%	-
Ppto. Inversión (Bs.) (MM)	-	160	-
Relación Ppto. Inv. – Vtas.	-	5.6%	-

Tabla 5-1 Objetivos financieros.

- Beneficios:
  - Obtener mayores ganancias debido a la rentabilidad del producto.
  - Producto nacional, por lo que disminuyen los inconvenientes de importación.
  - Posibilidad de convertirse en líder de la categoría y capitalizar el reconocimiento de marca.

Parte 2: Debilidades y Fortalezas

Variable	Aspectos Detectados	Posibles Acciones
Fortalezas	• Producción local. • Alta rentabilidad. • La gelatina es un postre tradicional para el venezolano. • Alpina como marca con buen reconocimiento por parte del consumidor. • Personaje de Boggy con buena receptividad por parte de los niños. • Producto con buen sabor y variedad de sabores. • Casa Matriz con experiencia y continuas actividades para el desarrollo de la marca.	• Incrementar los volúmenes de producción para que se mantenga la rentabilidad del producto. • Destacar en las comunicaciones la marca Alpina como aval del producto. • Hacer mayor uso del personaje para lograr mejor receptividad por parte de los niños. • Trabajar en sinergia con la casa matriz de manera que se puedan realizar planes comunicacionales en conjunto para generar economías en escala.
Debilidades	• Boggy con poco diferencial de producto vs. la competencia. • Empaque poco atractivo. • Poco alcance en la distribución del producto en el canal tradicional. • Marca con poco apoyo por parte de la fuerza de venta. • Poca experiencia en el desarrollo de promociones. • Portafolio de productos limitado en comparación con la versión en polvo. • Consumidor con poco conocimiento del segmento de gelatinas listas. • Percepción de producto costoso si se compara con la gelatina en polvo.	• Evaluar alternativas de empaque que hagan más atractiva a la marca vs. la competencia. • Desarrollar un plan de incentivo que motive a la fuerza de ventas y distribuidores para incrementar la distribución y ventas del producto. • Aliarse con casa matriz para realizar actividades en conjunto para aprovechar la experticia de Colombia. • Evaluar la incorporación de nuevos sabores rojos que son los de mayor preferencia. • En la comunicación, apoyar la comparación de la gelatina con otra golosina lista y no con el segmento polvo

Tabla 5-2 Debilidades y Fortalezas.

Parte 3: Oportunidades y Amenazas

Variable	Aspectos Detectados	Posibles Acciones
Oportunidades	• Las meriendas con productos dulces son parte importante de las actividades diarias de los niños. • Competencia sin desarrollo de marca en gelatinas listas. • Posicionar a la marca como la preferida para el segmento. • Aprovechar el desarrollo de marca y del personaje logrado por la casa matriz. • Aprovechar las pautas en televisión privada realizadas por casa matriz para capitalizarlo en Venezuela. • Capitalizar el reconocimiento de la marca. • Incrementar volúmenes de ventas en un producto rentable. • Lograr crecimientos en un producto local.	• Evaluar posibles ajustes en el empaque o presentación para comunicar más la marca y el personaje. • Lograr sinergia con casa matriz de manera que la comunicación de la marca que desarrollen aplique para ambos países para lograr un mejor aprovechamiento de la inversión. • Realización del personaje en un muñecote físico que pueda participar en eventos. • Patrocinio de actividades infantiles. • Evaluar factibilidad del desarrollo de promociones en el producto.
Amenazas	• Competencia con fuerte distribución en canal tradicional. • Posibilidad de que alguna marca desarrolle más rápido esta estrategia comunicacional para el segmento, dejando a Alpina en 2do. Lugar. • Dificultades de importación de materia prima del producto. • Trabas en la importación que afecten la permanencia de la empresa en el país. • Problemas de abastecimiento de plástico (empaque).	• Incentivar el crecimiento de ventas en los clientes del canal tradicional. • Evaluar alternativas de materia prima nacional para disminuir dependencia de importaciones. • Ajustar el diseño del empaque de manera que pueda transformarse en un genérico, y se pueda usar sin importar el sabor del producto. • Ser la primera en comunicar la marca y posicionarse como líder en el segmento.

Tabla 5-3 Oportunidades y Amenazas.

Parte 4: Objetivos y estrategias de la marca

Objetivo de mercadeo marca Boggy

- **Ventas**: Incrementar en un 20% las ventas en volumen de la gelatina lista Boggy de Alpina vs. el año anterior, generando conocimiento y preferencia por la marca, convirtiendo la gelatina

lista en una alternativa para merendar en el colegio y en la tarde en casa.

- **Comunicación**: Lograr reconocimiento y posicionamiento de la marca a través de un plan continuo de comunicación que abarque una mezcla de medios que permita, a través del uso del personaje Boggy, generar empatía emocional del público objetivo con la marca, incentivando la compra y consumo del producto.

Estrategia de mercadeo marca Boggy

Mantener la marca Boggy en constante comunicación con su público objetivo de manera que se convierta en una marca cercana, divertida, con noticias continuas que permitan que los niños siempre estén pendientes de las novedades que ofrece. Para esto se deberá:

1. Relanzar la marca Boggy en Venezuela, haciendo uso del personaje como elemento principal de la comunicación, de manera que el niño conozca el producto y la madre valore las propiedades alimenticias que ofrece; incentivando la compra, prueba y recompra del producto para consumirlo en las meriendas del colegio y de la tarde.
2. Realizar un relanzamiento interno de la marca Boggy a la fuerza de ventas, en donde se muestre la importancia estratégica que la marca tiene para la empresa, haciendo énfasis en la facilidad de producción, aceptabilidad del postre por parte del consumidor, rentabilidad, potencial de crecimiento y en el impacto de la actuación del equipo de ventas para la consecución de los objetivos planteados.
3. Realizar una promoción al equipo de ventas para lograr mejoras importantes en la colocación y exhibición del producto en el punto de venta, de manera que se fortalezca el compromiso del equipo para lograr el crecimiento de ventas propuesto. Con esta

promoción se espera lograr un crecimiento en las ventas de un 15% en comparación con el mismo período del año anterior.

4. Desarrollar una página web de la marca que se convierta en el principal punto de encuentro de los niños con el producto. Para poder ingresar a esta página, el niño tendrá que suscribirse gratuitamente de manera que se pueda generar una base de datos que sirva a la empresa como vínculo de los niños con la empresa y poder comenzar a hacer uso de las herramientas de mercadeo directo para hacer una comunicación más focalizada. Esta página debe ser un centro de información que vincule a los internautas con sus hábitos frecuentes de uso del medio: centro de Chat con otros Boggy amigos, información educativa, juegos interactivos y, especialmente, promociones. Se deberá llevar un conteo de visitas para poder evaluar la efectividad de la comunicación.
5. Desarrollar ajustes en el empaque del producto para lograr una mayor comunicación de la marca, incrementando su exhibición y visibilidad en el punto de venta. Estos ajustes pueden ir desde modificaciones sencillas en el vaso del producto hasta el desarrollo de multiempaques con área para comunicar la marca. Con estos cambios en el diseño del empaque, se estima que la marca deberá lograr un crecimiento de 8% vs. el mismo período del año anterior de manera que la marca no disminuya sus niveles de rentabilidad.
6. Realizar la primera promocional de la marca con un plan de 6 coleccionables incluidos en el empaque del producto de manera que se logre captar la atención de los niños. Se estima que se pueda lograr un crecimiento de 15% en las ventas en comparación con lo alcanzando en el mismo período de la actividad el año anterior.
7. Lanzar el nuevo sabor de gelatina lista: cereza; un sabor que se encuentra dentro de las alternativas más gustadas por los niños.

Se estima que los volúmenes de esta nueva referencia representen un crecimiento en las ventas de la marca de un 10%.

8. Realizar un plan de impulso orientado al canal autoservicio en el cual se pueda tener contacto con un mayor volumen de clientes y capitalizar así el esfuerzo comunicacional de la marca. Debido al presupuesto ajustado de la marca, este plan no puede extenderse al canal tradicional, sin embargo, se desarrollará material promocional (habladores, afiches, otros) que puedan ubicarse en estos establecimientos para apoyar el crecimiento de la marca.

Parte 5: Portafolio de Productos

Portafolio Gelatina lista Boggy	Productos	Fechas
Productos no modificados	- Fresa, Mora, Naranja, Mandarina	-
Productos por modificar	- Diseño empaque todo el portafolio - Uva: ajuste de color	Feb.08 Mar.08
Nuevos productos	- Cereza	Sept.08
Productos por eliminar	- N/A	-
Productos con ajustes de precios	- Todo el portafolio	Feb.08 5% Sept.08 5%

Figura 5-1 Portafolio de Productos.

Parte 6: Plan de Promoción

PLAN COMUNICACIONAL MARCA BOGGY 2008												
Actividad	**Meses**											
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Rediseño empaq.												
Relanzamiento int.												
Relanzamiento ext												
Lanzamiento Cereza												
Comunicación												
Página web												
Diseño												
Lanzamiento												
Televisión												
Patrocinio Eventos												
Plan de impulso												
Material POP												
Promociones												
Coleccionable												
Interna fza Ventas												

Figura 5-2 Plan de Promoción.

Parte 7: Plan de Ventas

Se estima que la distribución de los porcentajes de ventas por región y por canal para el 2008 se mantendrá sin variación en relación a la distribución lograda en el 2007.

Región	%	Superm.	Tradic.	Distribuidores
Capital	35%	27%	42%	31%
Centro	21%	35%	45%	20%
Oriente	12%	48%	28%	24%
Noroccidente	11%	45%	39%	16%
Suroccidente	21%	24%	36%	40%

Tabla 5-4 Plan de Ventas.

La distribución del plan de ventas por cada referencia y mes, se deberá realizar tomando en cuenta los crecimientos que se puedan generar gracias a las actividades tácticas que se realizarán mes a mes (Tabla 5-5):

- **Enero**: incrementos de volúmenes de producción y ventas para disminuir los inventarios de empaque viejo.
- **Febrero**: cambio de empaque, por lo que se debe llenar canales con la nueva presentación. Relanzamiento interno de la marca a la fuerza de ventas. Inicio promoción interna fuerza de ventas para mejorar la presencia y exhibición del producto en el punto de venta.
- **Marzo, Abril**: relanzamiento de la marca al mercado en línea con el lanzamiento de la página web de la marca como vínculo de comunicación entre los consumidores y la marca. Patrocinio de segmentos o secciones de la programación en canales privados como Disney Channel, Cartoon Network, (ej. Los Padrinos Mágicos, Zapping Zone, películas). Plan de impulso y degustación en puntos de ventas del canal autoservicio.
- **Julio**: Patrocinio a eventos infantiles con motivo del día del niño (Julio).

- **Septiembre**: Lanzamiento de nuevo sabor de gelatina lista cereza. Plan de impulso y degustación en puntos de ventas del canal autoservicio para incrementar las ventas del nuevo sabor, aprovechando el regreso a clases. Promoción coleccionable en el producto.
- **Diciembre**: Cierre de promoción coleccionable. Patrocinio de eventos infantiles por motivo de la navidad.

Proyección de Ventas (ton) Gelatina Boggy Venezuela 2008

Año	Meses año 2008												Total
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
2007	22	25	30	33	31	32	32	27	29	33	34	32	360
2008	25	30	38	39	37	36	35	29	38	40	43	42	432
Crecimiento	14%	20%	27%	18%	19%	13%	9%	7%	31%	21%	26%	31%	20%

Tabla 5-5 Ejercicio comparativo de ventas 2008 esperadas vs. 2007 reales marca Boggy.

Parte 8: Comentarios adicionales

Actividad	Monto Inversión (Bs.) (000)
Pauta TV Cable	100.000
Desarrollo Página Web	3.000
Material POP	5.000
Plan de Impulso	23.000
Patrocinio de eventos infantiles	6.000
Promociones consumidor	20.000
Promociones fuerza de venta	2.000
Legal (registros sanitarios, marca, otros)	1.000
TOTAL MARCA BOGGY	**160.000**

Tabla 5-6 Relación ppto. estimado de inversión-plan comunicacional

Referencias Bibliográficas

Aaker, D. (2002). *Construir marcas poderosas.* Barcelona, España. Ediciones Gestión 2000

ACNielsen (2006). *Revisión del mercado de consumo masivo.* Caracas.: Unidad de Negocios Venezuela.

ACNielsen (2007). *Store Audit.* Bogotá.: Unidad de Negocios Colombia.

Alpina Productos Alimenticios C.A. (1994). *Estudio de concepto y uso de la gelatina preparada.* Caracas: Mercedes Hércules y Asoc.

Alpina Productos Alimenticios C.A. (1997). *Prueba ciega pareada de degustación a ciegas en "central location" con análisis Round Robin. Gelatina Boggy.* Caracas: Mercedes Hércules y Asoc.

Alpina Productos Alimenticios C.A. (2004). *Investigación del mercado venezolano.* Caracas: Feedback Profile Ltda.

Alpina Productos Alimenticios C.A. (2007). *Hábitos y usos de la gelatina.* Caracas: MYS Investigaciones de Mercado

Alpina Productos Alimenticios S.A. (2007). *Quienes somos. Filosofía corporativa.* Recuperado mayo 01, 2007, de http//www.alpina.com.co

Alpina Productos Alimenticios S.A (1998). *Estudio exploratorio sobre Boggy con leche.* Bogotá: Market Research de Colombia

Castro., J. (2001). *El gerente de marca.* México. McGraw Hill Interamericana S.A. de C.V.

Datanálisis. (2007a). *Tendencias de Consumo en Estratos de Bajos Ingresos.* Caracas: Datanálisis.

Datanálisis. (2007b). *Reporte de Medios.* Recuperado marzo 23, 2007, de http://www.datanalisis.com/detalle.asp?id=371&plantilla=14

Datanálisis. (2007c). *Mercado Infantil. Ómnibus Kids Diciembre 2006.* Recuperado marzo 23, 2007, de http://www.datanalisis.com/detalle.asp?id=365&plantilla=14

Datexco, (2007). Elite Empresarial. *Portafolio, 2706,* pp. 28,36.

Díaz, O. (2007). *Los niños venezolanos conocen muy bien las marcas.* Recuperado marzo 23, 2007, de http://www.datanalisis.com/detalle.asp?id=433&plantilla=1

Forsyth, P. (2002). *Marketing con un presupuesto ajustado.* Barcelona, España. Ediciones Gestión 2000 C.A.

Guiltinan, J., Paul G. y Madden T. (2001). *Gerencia de Marketing. Estrategias y programas.* Bogotá. McGraw Hill Interamericana S.A.

Gelatina Manufacturers of Europe, GME (s.f.). *Todo sobre la gelatina.* Recuperado junio 11, 2007, de http://www.gelatine.org/es/service/221.htm

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista L. (1997). *Metodología de la investigación.* Bogotá. McGraw Hill Interamericana S.A

Hurtado de B., J. (1998). *Introducción a la Investigación Holística.* Caracas. Fundación Sypal.

Kotler, P. (1999). *El marketing según Kotler.* Barcelona, España. Editorial Paidós.

Media Planning (2006). *Análisis del mercado venezolano.* Caracas: TGI Venezuela

Producto. (2002). La dieta del oso. *Producto, 149*, Recuperado junio 13, 2007, de http://www.producto.com.ve/expresssearch/downloads/2.%20express101-200/149%20La%20dieta%20del%20oso.pdf

Producto. (2006). Consumo precoz. *Producto, 268.* Recuperado junio 13, 2007, de http://www.producto.com.ve/268/notas/portada.html

Roche, M. (2005). Pequeños internautas. *Producto, 260*, Recuperado junio 13, 2007, de http://www.producto.com.ve/260/notas/portada2.html

Quatum Research (2006). Cosas de pequeños. *Producto, 268.* Recuperado junio 13, 2007, de http://www.producto.com.ve/268/notas/Cosas%20Pequenos.jpg

Quatum Research (2006). Cosas de pequeños. *Producto, 268*. Recuperado junio 13, 2007, de http://www.producto.com.ve/268/notas/Consumo%20Chico.jpg

Ryan, W. (2001). *Guía básica para la actividad de marketing*. Bilbao. Ediciones Deusto. Edición especial para El Nacional: Colección Gerencia Empresarial.

Salkind, N. (1999). *Métodos de investigación*. México. Pertience Hall.

Trout J., Ries A. y Peralba, R. (2004). *Las 22 leyes inmutables del marketing*. Barcelona. McGraw Hill Interamericana de España, S.A.U.

UPEL (1998). *Manual de Trabajos de Grado de Especializaión y Maestría y Tesis Doctorales*. Caracas. FEDUPEL.

Anexos

Anexo 1. Guía de sesión de grupo de niños

Perfil de participantes: Niños y niñas con edades comprendidas entre 7 y 11 años. Guía elaborada por MYS Investigaciones de Mercado, para las sesiones de grupo con consumidor realizadas para este trabajo especial de grado.

Guía de Discusión

I.- **Calentamiento**.- Motivo de la Reunión. Presentación de los Participantes (Edad, Colegio en el que estudian, Actividad a la que se dedican en sus tiempos libres, Comiquita favorita, etc.) Establecimiento de Rapport. Lineamientos de la sesión.

Ahora que ya nos hemos conocido, vamos a conversar un poco sobre todo aquello que les gusta hacer a ustedes en su tiempo libre, es decir la forma en la que ustedes acostumbran **divertirse** en el colegio, en su casa, con sus amigos..., Cuéntenme un poquito...

- ¿Cómo se divierten ustedes normalmente? ¿Qué tipo de juegos suelen hacer en su casa/escuela?
- ¿Les gustan más los juegos fuera de la casa, como pelota, bicicleta, etc, o prefieren aquellos juegos o entretenimientos dentro de la casa, como el Nintendo, televisión, Internet, etc.
- ¿Acostumbran ustedes ver televisión?, ¿a qué hora suelen ustedes ver TV?
- ¿Qué canales ven de televisión (abierta o privada)?
- ¿Qué tipo de programas de TV suelen ver ustedes?
- ¿Cuál dirían ustedes que son sus programas favoritos?
- ¿Y les gustan a ustedes las comiquitas, o no?
- ¿Cuál dirían ustedes que son sus comiquitas favoritas? ¿Alguna otra?
- Y ahora hablando de deportes... ¿acostumbran ustedes practicar algún deporte, o no? ¿qué deporte acostumbran ustedes practicar? **(Explorar en forma individual)**
- Y ¿qué otro deporte les gusta a ustedes, aunque no lo practiquen? ¿Cuál dirían ustedes que es el deporte que más les llama la atención? Indagar qué otros hobbies tienen.
- Y en cuanto a sus personajes preferidos, bien sean cantantes o actores de alguna película o serie, en fin cualquiera de esas

- personas de la vida real que a ustedes les llama mucho la atención... ¿A quien me nombrarían?

Y ahora hablando no solo de ustedes sino de niños y niñas de su edad...Cuéntenme un poquito de todo eso que se pone de moda y que a los muchachos les encanta...

- ¿Qué grupo musical o cantantes les parece a ustedes que está de moda? ¿Qué música es la que más le gusta escuchar a niños y niñas como ustedes?
- ¿Qué (película/comiquita/juego/personaje de comiquitas/etc.) están de moda en este momento? (Explorar cualquier elemento/personaje o icono que pudiera ser utilizado como respaldo publicitario para un producto como la Gelatina)

Muy bien ahora quisiera que conversáramos un poquito de algunos de esos productos que ustedes acostumbran consumir en sus casas con cierta frecuencia..., Cuéntenme...

- ¿cuándo meriendan ustedes, en el colegio, en la tarde o en otro momento?
- ¿Qué productos acostumbran ustedes a consumir en sus meriendas?
- ¿Acostumbran ustedes a consumir gelatina en sus hogares, o no?
- Y esa gelatina que ustedes me cuentan que consumen en sus casas... ¿Es de esas que viene en polvo para prepararlas en casa o será de esas que ya venden listas para comer y que las consiguen en las neveras o refrigeradores de los supermercados?

II.- Conocimiento Espontáneo y Principales Hábitos de Consumo de la Categoría de Gelatinas en General y Particularmente de la Categoría de Gelatinas Listas para Consumir.

- ¿Recuerdan ustedes la marca de la gelatina que consumen ustedes en sus casa, o no? **(Explorar posibilidades de recordación de marca)**

Ahora bien, varios de ustedes me han contado que la gelatina que comen en sus casas es esa que vienen en polvo y que se prepara en sus casas cuando les provoca consumirla y algunos otros de ustedes me hablan de esa gelatina que ya viene lista para comer y que se consigue refrigerada en los supermercados...

- ¿Cual de esos dos tipos de gelatina sería el que más les gusta a ustedes? ¿La que viene en polvo para prepararla en casa o la que viene refrigerada ya lista para comer?
- Y porque razón les gusta más a ustedes esa... (Mencionar la que ellos prefieren) gelatina? **(Profundizar en razones)**
- ¿Qué tiene esa gelatina que ustedes me han mencionado como su preferida para que sea la que a ustedes más les guste?

- Hablando ahora de los sabores de Gelatina que comen ustedes... ¿Qué sabores serían los que más les gusta a ustedes? **(Ir preguntando a cada panelista, en orden de prioridad, los tres sabores que más se consumen en el hogar).**
- ¿Cuándo les gusta a ustedes comer gelatina? ¿En que momentos u ocasiones dirían ustedes que es cuando más les provoca un producto como ese?

Indagar si es un postre preferido o si tiene sustitutos, con qué lo sustituyen, por qué. Qué haría que prefirieran la gelatina más que el producto sustituto

- Ahora, con relación a la publicidad, ¿han visto algún tipo de propaganda, comerciales de gelatinas?
- ¿De qué marca es esa publicidad que han visto? ¿cómo es, me la pueden describir?, ¿en qué canales la han visto?

III.- Percepción General y Evaluación Actitudinal hacia Gelatina en estudio (Gelatina ya Lista-Refrigerada).

- Cuéntenme algo... ¿Quiénes de ustedes han probado alguna vez esa gelatina que viene lista de la que yo les he hablado?
- Y en general... ¿Qué les parece a ustedes una gelatina como esta? ¿Les gusta o no les gusta?

Ahora pensando en todas las cosas buenas y las cosas no tan buenas que tiene esta Gelatina que viene lista, díganme...

- ¿Qué cosas les gustan más?. Es decir ¿Que es lo que más les atrae de este tipo de producto? **(Razonamiento)**
- Y ¿Qué cosas serían las que les gustan menos?...¿Hay algo que les disguste mucho de la Gelatina que viene lista? **(Razonamiento)**

IV Exploración Espontánea de Posibles cambios sugeridos para la Gelatina ya Lista para consumir marca BOGGY.

Muy bien, hemos hablado de todo esto porque la compañía HACE la Gelatina Lista marca BOGGY quiere conocer la opinión de nosotros acerca de su producto, así como también quiere que le demos todas la sugerencia que podamos para lograr que a niños y niñas como ustedes les guste más este producto.

Antes de yo mostrarles la gelatina de la que yo les estoy hablando, me gustaría saber....

- ¿Quienes de ustedes conocen esta gelatina de la que yo les estoy hablando, es decir la gelatina Boggy? ¿La han escuchado ustedes mencionar, o no? **(Indagar en forma individual)**

La gelatina lista marca BOGGY de la que hemos venido hablando es esta... **(Mostrar empaque de varios sabores de Gelatina BOGGY)**

- Ahora que se las mostré... ¿Recuerdan ustedes haber visto esta gelatina marca BOGGY, en los lugares donde sus mamas acostumbran a hacer la compra, o no?

¿Qué les parece a ustedes esta Gelatina BOGGY de la que hemos estado hablando y que acabamos de ver? (Evaluar reacción inicial)

¿Consumirían este producto? ¿por qué? ¿en qué ocasiones lo comerían? ¿qué tendría que tener el producto para que lo consuman? (o cómo tendría que ser)

Si por ejemplo a ustedes la gente que produce esta gelatina los contratara para que les ayudemos a mejorar algo de este producto y que así los niños y niñas como ustedes la compren más...

¿Qué les llama la atención del producto?

¿Qué le podríamos decir a ellos que hicieran? ¿Qué le cambiarían? ¿Qué le harían? (**Indagar en forma espontánea posibles cambios a la marca**)

¿Qué cosas le cambiarían ustedes a este producto para que le resulte más atractivo a la gente y muy particularmente a ustedes y a niños como ustedes? **(Profundizar en posibles cambios de todo tipo pero ahora en forma dirigida o con ayuda: PRODUCTO (SABORES, COMBINACIONES, OBSEQUIOS), Empaque (DISEÑO, COLORES), Precio, artes gráficos, personaje de la marca como respaldo del producto, publicidad, promociones, etc.)**

Qué piensan del personaje, qué les llama la atención, que nos les gusta. ¿cómo describirían la personalidad del personaje? ¿sienten que tiene algo que ver con ustedes? ¿qué les transmite? ¿es divertido o aburrido?

¿Cómo piensan que debe comunicarse la marca con ustedes? (indagar los medios si es tv, internet, videojuegos, eventos)

Agradecer y Terminar

Anexo 2: Guía de sesión de grupo de Madres

Perfil de participantes: madres profesionales, laboralmente activas, con edades comprendidas entre 35 y 45 años, con hijos entre 7 y 11 años. Guía elaborada por MYS Investigaciones de Mercado, para las sesiones de grupo con consumidor realizadas para este trabajo especial de grado.

Guía de Discusión

I.- Calentamiento.- Motivo de la Reunión. Presentación de las Participantes (Edad, Estado Civil, Hijos, Edad de los Hijos, Actividad a la que se dedican diariamente: Estudian / Trabajan / Amas de Casa, Actividad a la que se dedican en sus tiempos libres, etc.) Establecimiento de Rapport. Lineamientos de la sesión.

Ahora que ya nos hemos conocido, vamos a conversar un poco sobre algunos de esos productos que se consumen en nuestros hogares con cierta frecuencia, comencemos por ejemplo con un producto como la Gelatina, Cuéntenme:

- ¿Acostumbran consumir gelatina en sus hogares, o no?
- ¿Por qué? Explorar si los consideran un producto alimenticio. ¿qué propiedades le atribuyen?

II.- Conocimiento Espontáneo y Principales Hábitos de Consumo y Compra de la Categoría de Gelatinas en General y Particularmente de la Categoría de Gelatinas Listas para Consumir.

- Vamos a ir mencionando todas las marcas y tipos de Gelatina que ustedes conocen o han oído nombrar, sin importar si es esa la que se consume en sus hogares, basta con que las hayan oído nombrar....¿Qué tipos y marcas de gelatina conocen Ustedes? (Ir Anotando hasta que se mencione la categoría de Gelatinas Listas para comer, de lo contrario Insistir hasta mencionarla con ayuda)
- ¿Que otras gelatinas recuerdan ustedes haber escuchado, bien sea que las consuman o no?
- Muy bien, ahora cuéntenme..., de todos estos tipos y marcas de Gelatina que ustedes me han nombrado...
- ¿En dónde compran estas gelatinas? ¿con qué frecuencia?
- ¿Cuáles de ellas acostumbran consumir en sus hogares con mayor frecuencia? Yo les voy a ir mencionando todas las gelatinas que ustedes me nombraron anteriormente para que cada una de ustedes me diga cual sería la que más consumen en sus casas. **(Nombrar todas las marcas y tipos de gelatinas de la lista e**

inmediatamente después ir preguntando a cada panelista la que más se consume en su hogar)

Muy bien, varios de ustedes me han hablado de las diferentes marcas de gelatina que vienen en polvo y que ustedes preparan en sus casas cuando les provoca consumirla y algunos otros de ustedes me hablan de esa gelatina que ya viene lista para comer y que se consigue refrigerada en los supermercados o donde ustedes acostumbran hacer la compra

Vamos entonces a que me hablen de cada uno de estos dos tipos de gelatina, la en polvo y la que ya viene lista **(Repetir las preguntas de la siguiente sección, para cada una de las dos categorías de gelatina: 1) En polvo para preparar cuando se va a consumir y 2) La que viene ya lista y refrigerada).**

- Pensando ahora específicamente en la Gelatina que viene en polvo para prepararla ustedes mismas... ¿Por qué razón o razones dirían ustedes que esta es la gelatina que más se consume en sus hogares? **(Indagar en Profundidad las razones de consumo)**
- ¿Qué cosas de esta gelatina en polvo será lo que las lleva a ustedes a comprar para su hogar, esa gelatina más que otras? ¿Qué tiene este producto que les llama más la atención que, por ejemplo la que viene ya lista? ¿Alguna otra razón?
- Y ¿han probado ustedes o sus niños en el hogar, alguna vez la otra gelatina de la que hemos hablado, es decir la que viene ya lista para consumir, o no? **(Indagar una por una las panelistas que han probado alguna vez esta otra gelatina ya lista para consumir)**
- Y ¿Por qué razón prefieren ustedes comprar, para su hogar, la que viene en polvo para prepararla ustedes mismas en vez de comprar y consumir la que ya viene lista? **(Propiciar discusión en el grupo para identificar razones que guían la preferencia y profundizar en el tema)**
- Ahora volviendo a la gelatina en polvo para preparar ..... ¿Con qué frecuencia acostumbran ustedes a preparar y consumir en sus hogares este tipo de gelatina en polvo. ¿cuántos paquetes compran? **(Profundizar en la frecuencia de consumo de la categoría)**
- ¿Quién decide la compra de la gelatina el niño o ustedes?
- Por ejemplo...En un mes...¿Cuántas veces acostumbran ustedes preparar y consumir este tipo de gelatina en polvo?
- Y cuando preparan este tipo de producto...¿Cuántos paquetes acostumbran ustedes preparar en un mismo momento?
- ¿Cuántas porciones salen de ese paquete que ustedes suelen consumir, es decir que tamaño de Gelatina acostumbran preparar ustedes?

- Hablando ahora de los sabores de Gelatina que se acostumbra preparar y consumir en sus hogares... ¿Qué sabores serían los que más comprar y se consumen en sus hogares? **(Ir preguntando a cada panelista, en orden de prioridad, los tres sabores que más se consumen en el hogar).**
- Ahora bien, independientemente del sabor que ustedes acostumbren a comprar y preparar, díganme... ¿Qué sabores serían los que más les gusta a sus hijos?
- ¿En que momentos u ocasiones dirían ustedes que se suele consumir con mayor frecuencia este tipo de producto en sus hogares. ¿Y en la merienda del colegio o en la tarde?
- Y cuando ustedes preparan la gelatina en polvo... ¿Acostumbran ustedes a seguir las indicaciones de preparación que trae el paquete o modifican ustedes las cantidades de agua que indica? **(Indagar y profundizar en torno a la posibilidad de añadir más o menos agua de lo indicado)**
- ¿Acostumbran ustedes añadir azúcar o algún otro ingrediente en la preparación de esta gelatina en polvo, o no? **(Razonamiento y profundización)**
- ¿Quien es la persona que decide el sabor de la Gelatina que ustedes compran normalmente? **(Explorar en profundidad la influencia del niño en la decisión de compra)**
- Pensando ahora en la marca de gelatina en polvo que ustedes acostumbran comprar para su hogar, díganme... ¿Qué marca de gelatina es la que ustedes compran y consumen con mayor frecuencia?
- ¿Por que razón o razones dirían ustedes que acostumbran comprar y consumir con mayor frecuencia esa marca de Gelatina? ¿Qué tiene esa marca para que ustedes la prefieran? **(Profundizar en las razones)**
- Ahora independientemente de cual sea la marca que cada una de ustedes compra y consume en sus hogares... ¿Cuál dirían ustedes que es la mejor marca de Gelatina en polvo existente actualmente en el mercado venezolano, es decir la de mejor calidad? **(Razonamiento y Profundización)**
- Y si habláramos ahora de la peor marca de Gelatina en Polvo existente en el mercado Venezolano, es decir la que ustedes piensan que es la de peor calidad? **(Razonamiento y Profundización)**

III.- Percepción General y Evaluación Actitudinal hacia cada una de las Categorías de Gelatina en estudio (En Polvo y/o ya Lista-Refrigerada).

Ahora pensando en todas las cosas buenas y las cosas no tan buenas que tiene esta categoría de Gelatina en Polvo, cuéntenme...

- En general... ¿Qué cosas les gustan a ustedes de la Gelatina en Polvo?
- ¿Qué cosas les gustan más?. Es decir ¿Que es lo que más les atrae de este tipo de producto? **(Razonamiento)**
- Ahora de igual forma pensando en lo que no les gusta tanto... ¿Qué cosas no les gusta a ustedes de la Gelatina en Polvo de la que hemos estado hablando?
- Y ¿Qué cosas serían las que les gustan menos?...¿Hay algo que les disguste mucho de la Gelatina en Polvo? **(Razonamiento)**
- ¿Han visto algún tipo de comercial o propaganda de gelatinas últimamente? ¿recuerdan de qué marca es? ¿dónde la vieron? ¿me puedes describir el comercial?

NOTA: Repetir las secciones de preguntas II y III, para la Gelatina ya Lista que viene Refrigerada.

IV **Exploración Espontánea de Posibles cambios sugeridos para darle un mayor empuje y por tanto consumo de la Gelatina ya Lista para consumir marca BOGGY.**

Muy bien, hemos hablado de todo esto porque la compañía productora y comercializadora de la Gelatina Lista marca BOGGY quiere conocer la opinión de nosotros acerca de su producto, así como también quiere que le demos todas la sugerencia que nosotros podamos para lograr que tanto a ustedes y como a sus hijos les guste más este producto que ellos tienen.
Antes de yo mostrarles la gelatina de la que yo les estoy hablando, me gustaría saber...

- ¿Quienes de ustedes conocen esta gelatina de la que yo les estoy hablando? **(Indagar en forma individual panelista por panelista)**
- La gelatina lista marca BOGGY de la que hemos venido hablando es esta... (**Mostrar empaque de varios sabores de Gelatina BOGGY)**
- Ahora que se las mostré...¿Recuerdan ustedes haber visto esta gelatina marca BOGGY, en los lugares donde ustedes acostumbran a hacer su compra, o no?

¿Qué les parece a ustedes esta Gelatina BOGGY de la que hemos estado hablando y que acabamos de ver? (Evaluar reacción inicial)

¿Qué aspectos les atraen de este producto?

¿Qué cosas le cambiarían ustedes a este producto para que le resulte más atractivo al consumidor y muy particularmente a ustedes y a sus hijos? **(Profundizar en posibles cambios de todo tipo: Empaque, Precio, artes gráficos, personajes de comiquitas que usarían como respaldo,**

publicidad usando al personaje de la marca, promociones, sabores que incluirían, etc.)

¿Quién consumiría este producto?

¿Qué haría falta para que compraran este producto para la merienda de sus hijos?

¿En qué ocasiones consideran que este producto sería ideal?

¿Qué considerarían que haría falta para que el producto llame la atención del niño a nivel de comunicación, actividades?

¿Por cuáles medios tendría que comunicarse la existencia de este producto?

¿Qué piensan del personaje?, ¿creen que los niños se identificarían con él?

Agradecer y terminar

Anexo 3: Tabulación sesiones de grupo con consumidores

Madres entre 35 y 45 años con hijos entre 7 y 11 años de edad, y niños y niñas entre 7 y 11 años de edad, de clase C, residenciados en Caracas.

Unidad de análisis	Categorías	Subcategorías	Tabulación
1.Comportamiento del consumidor objetivo de gelatinas	1.1. Actividades recreativas	1.1.1. Deportes	1.1.1 = 10
		1.1.2. Ver televisión	1.1.2 = 6
		1.1.3. Internet	1.1.3 = 3
		1.1.4. Jugar fuera de casa	1.1.4 = 3
		1.1.5. Jugar dentro de casa	1.1.5 = 3
		1.1.6. Oír Música	1.1.6 = 6
	1.2. Canales preferidos de Televisión	1.2.1. Disney Channel	1.2.1 = 10
		1.2.2. Cartoon Network	1.2.2 = 6
		1.2.3. Jetix	1.2.3 = 6
		1.2.4. Nickelodeon	1.2.4 = 6
	1.3. Programas preferidos	1.3.1. Zapping Zone	1.3.1 = 5
		1.3.2. Los Padrinos Mágicos	1.3.2 = 6
		1.3.3. Hannah Montana	1.3.3 = 2
		1.3.4. Películas	1.3.4 = 2
		1.3.5. Valeria, una mosca con onda	1.3.5 = 1
		1.3.6. Lazy Town	1.3.6= 2
	1.4. Computadora	1.4.1. Chatear	1.4.1 = 3
		1.4.2. Tareas	1.4.2 = 1
		1.4.3. Pág. Internet	1.4.3 = 3
		1.4.4. Jugar	1.4.4 = 4
	1.5 Música	1.5.1. Baladas	1.5.1 = 1
		1.5.2. Regueton	1.5.2 = 1
		1.5.3. High School Musical	1.5.3 = 1
		1.5.4. POP	1.5.4 = 1
		1.5.5. Cualquier cosa	1.5.5 = 1
	1.6 Personaje	1.6.1. Shakira	1.6.1 = 2
		1.6.2. Hilary Duf	1.6.2 = 1
		1.6.3. Hanna Montana	1.6.3 = 2
		1.6.4. El Sr. Bigotes	1.6.4 = 1
		1.6.5. Cristina Aguilera	1.6.5 = 2
	1.7. Lugar de la merienda	1.7.1. Lonchera colegios	1.7.1 = 6
		1.7.2. Casa en la tarde	1.7.2 = 6
	1.8. Productos de merienda	1.8.1. Ponqué	1.8.1 = 2
		1.8.2. Cereal	1.8.2 = 1
		1.8.3. Café con leche	1.8.3 = 2
		1.8.4. Galletas	1.8.4 = 4
		1.8.5. Chocolates	1.8.5 = 4
		1.8.6. Gansito Marinela	1.8.6 = 1
		1.8.7. Pingüinito Marinela	1.8.7 = 1
		1.8.8. Helados	1.8.8 = 2
		1.8.9 Leche Condensada	1.8.9 = 1
		1.8.10 Frutas	1.8.10 = 1
		1.8.11 Gelatina	1.8.11 = 1

Unidad de análisis	Categorías	Subcategorías	Tabulación
2.Hábitos y consumo de la gelatina	2.1. Frecuencia de compra	2.1.1. Semanal	2.1.1 = 1
		2.1.2. 2 a 3 veces al mes	2.1.2 = 4
		2.1.3. Ocasiones especiales	2.1.3 = 1
	2.2. Decisión de compras marca	2.2.1. Madre	2.2.1 = 1
		2.2.2. Hijo	2.2.2 = 2
	2.3. Lugar de compras	2.3.1. Supermercado	2.3.1 = 6
		2.3.2. Panadería	2.3.2 =
	2.4. Tipo de gelatina que compran	2.4.1. Lista	2.4.1 = 2
		2.4.2. Polvo	2.4.2 = 4
		2.4.3. Ambas	2.4.5 = 8
		2.4.4. Light	2.5.6 = 1
	2.5. Sabores preferidos	2.5.1. Fresa	2.5.1 = 4
		2.5.2. Uva	2.5.2 = 4
		2.5.3. Cereza	2.5.3 = 3
		2.5.4. Naranja	2.5.4 = 5
		2.5.5 Colores rojos	2.5.5 = 1
		2.5.6 Piña	2.5.6 = 1
	2.6. Marcas de gelatina	2.6.1. Royal	2.6.1 = 6
		2.6.2. Sonrisas	2.6.2 = 4
		2.6.3. Boggy	2.6.3 = 10
		2.6.4. Clight	2.6.4 = 1
		2.6.5. Gelí	2.6.5 = 1
		2.6.6. Yelight	2.6.6 = 1
		2.6.7. Chico Rico	2.6.7 = 2
		2.6.8. Los Andes	2.6.8 = 1
	2.7. Usos / Consumo del producto	2.7.1. Lonchera colegio	2.7.1 = 5
		2.7.2. Merienda en casa	2.7.2 = 4
		2.7.3. Cumpleaños de niños	2.7.3 = 5
		2.7.4. Postre de emergencia	2.7.4 = 1
		2.7.5. Líquida como jugo	2.7.5 = 3
		2.7.6. Almuerzo	2.7.6 = 1
		2.7.7. Noche	2.7.7 = 1
		2.7.8 Con leche condensada	2.7.8 = 5
		2.7.9. Solita	2.7.9 = 1
		2.7.10 Durita	2.7.10 = 1
		2.7.11 Flojita	2.7.11 = 1
		2.7.12 Recetas de cocina	2.7.12 = 1
	2.8. Frecuencia de consumo gelatina	2.8.1 Mensual	2.8.1 = 2
		2.8.2. Cuando le provoca a los niños	2.8.2 = 1
		2.8.3. Siempre	2.8.3 = 1
		2.8.4 Poca frecuencia	2.8.4 = 2
		2.8.5 Semanal	2.8.5 = 1

Unidad de análisis	Categorías	Subcategorías	Tabulación
2.Hábitos y consumo de la gelatina	2.9. Razones de consumo gelatina	2.9.1 El pediatra lo mandaba	2.9.1 = 2
		2.9.2. Por el colágeno, los huesos	2.9.2 = 2
		2.9.3. Tetero	2.9.3 = 2
		2.9.4. Refrescante	2.9.4 = 2
		2.9.5 Fácil de preparar	2.9.5 = 1
		2.9.6. Alternativa dulce	2.9.6 = 1
		2.9.7. Ligera	2.9.7 = 2
		2.9.8 Postre con el que crecimos	2.9.8 = 1
		2.9.9 Le gusta a todos los niños	2.9.9 = 1
		2.9.10 Sustituye las galletas	2.9.10 = 1
	2.10 Aspectos negativos	2.10.1 Colorante	2.10.1 = 1
	2.11 Aspectos negativos de la gelatina lista	2.11.1 Es más costosa	2.10.1 = 4
		2.11.2 Se calienta si no se come al momento	2.10.2 = 2
		2.11.3 Se pone aguada	2.10.3 = 1
3.Comunicación de marcas de gelatina	3.1. Marcas con comerciales	3.1.1. Royal	3.1.1 = 5
		3.1.2. Boggy	3.1.2 = 13
		3.1.3. Sonrissa	3.1.3 = 1
4.Marca de gelatina lista Boggy de Alpina	4.1. Conocimiento de marca	4.1.1. Sí	4.1.1 = 10
		4.1.2. No	4.1.2 = 0
	4.3. Empaque producto	4.3.1. Importante ver la gelatina	4.3.1 = 1
		4.3.2. Vaso no es llamativo, tradicional	4.3.2 = 2
		4.3.3. Gusta el Foil	4.3.3. = 4
		4.3.4. Otra forma de empaque	4.3.4 = 5
		4.3.5. Producto atractivo por colores	4.3.5 = 2
		4.3.6. El empaque no dice nada	4.3.6 = 3
		4.3.7. No identifica la marca	4.3.7 = 1
		4.3.8. Colocar Boggy impreso a color para ver la marca	4.3.8 = 3
5.Personaje de Boggy	5.1. Descripción personaje	5.1.1 Muñequito todo raro	5.1.1 = 1
		5.1.2 Marcianito / extraterrestre	5.1.2 = 4
		5.1.3. Varios colores	5.1.3 = 4
		5.1.4. Muñequera y lentes	5.1.4 = 1
		5.1.5. Pelos todo raro	5.1.5 = 1
		5.1.6 Es un hombre	5.1.6 = 4
	5.1. Personalidad	5.1.1. Alegre	5.1.1 = 6
		5.1.2. Divertido	5.1.2 = 8
		5.1.3. Amable	5.1.3 = 1
		5.1.4. Deportista	5.1.4 = 2
		5.1.5. Habla raro, no se entiende	5.1.3 = 1
	5.2. Edad	5.2.1 Entre 10 y 12 años	5.2.1 = 6
		5.2.2. No sé	5.2.2 = 2
	5.3. Identificación	5.3.1. Sería mi amigo	5.3.1 = 6
		5.3.2. En fino	5.3.2 = 1
		5.3.3. Es pana	5.3.3 = 1
		5.3.4. Es Cool	5.3.4 = 1

Unidad de análisis	Categorías	Subcategorías	Tabulación
6.Propuestas de comunicación para la marca Boggy	6.1. Comunicación de la marca	6.1.1. Que se vea más el muñeco en el empaque	6.1.1 = 1
		6.1.2 Colgantes en los supermercados	6.1.2 = 1
		6.1.3. Muñecote de Boggy	6.1.3 = 1
		6.1.4 Visitas colegios	6.1.4 = 2
		6.1.5.Comiquitas	6.1.5 = 2
		6.1.6 Revista de Boggy	6.1.6 = 1
		6.1.7 Rotular carros	6.1.7 = 1
	6.2 Promociones	6.2.1. Coleccionables (tattoos, tazos)	6.2.1 = 9
		6.2.2. Premios instantáneos (Mat. POP)	6.2.2 = 3
		6.2.3. Multiempaques	6.2.3 = 1
		6.2.4. Rifas	6.2.4 = 2
		6.2.5. Cestas de productos Alpina con gelatina	6.2.5 = 1
		6.2.6. Peluches	6.2.6 = 1
		6.2.7. Álbum de Boggy	6.2.7 = 1
		6.2.8. Promociones por temporadas	6.2.8 = 2
	6.3. Nuevos productos	6.3.1. Chucherías con muñequitos de Boggy	6.3.1 = 1
		6.3.2 Chupetas	6.3.2 = 1
		6.3.3 Galletas en forma de Boggy	6.3.3 = 1

Tabla Anexo 1. Tabla análisis de contenido de sesiones de grupo.