



**Trabajo de Licenciatura en  
Administración de Empresas**

---

“Cómo capturar mercado y reposicionarse  
en distintos contextos”

---

*Estudio del caso La Estrella Argentina*

Victoria Rapetti

Legajo N°: 14141

Mentor: Daniel Friel

Victoria, 31 de Mayo de 2007

## **Agradecimientos:**

*Quiero agradecerles especialmente a mi **papá** y a mi **mamá**, quienes me aconsejaron y acompañaron hasta el día de hoy en mi formación académica y personal. A **Daniel Friel**, quien me ayudó a lo largo de todo este proceso. Y a **todas** aquellas personas que estuvieron a mi lado durante todos estos años.*



Universidad de  
**SanAndrés**

## Resumen Ejecutivo

A partir de los cambios que se presentaron en el contexto Argentino, durante el período 1998- 2006, los consumidores se vieron obligados a modificar sus hábitos de compra provocando que las empresas tengan que adaptarse a esta nueva situación. En este trabajo se analiza a la empresa La Estrella Argentina desde el punto de vista del marketing y el posicionamiento en los tres sub-períodos, en los que se puede dividir los nueve años que abarca el estudio. En primer lugar, entre los años 1998 y 2000, una etapa de recesión, que culmina en la profunda crisis de 2001 y la devaluación del 2002. Posteriormente en el período de 2003-2006 esta tendencia se ve modificada y se inicia un camino de crecimiento. En cada uno de ellos esta compañía ejecuta diferentes estrategias para adecuarse al nuevo entorno.

El objetivo de esta investigación es identificar estrategias de posible implementación para capturar mercado y lograr reposicionarse antes y durante la crisis, y observar cómo se mantienen esos resultados en la post- crisis.

Este estudio es de tipo descriptivo dado que se conoce literatura acerca de la estrategia de marketing y el posicionamiento, al mismo tiempo es exploratorio dado que se analiza un caso en particular que no ha sido objeto de estudio. Con el objetivo de obtener la información se aplicaron técnicas de recolección de datos de tipo primario mediante entrevistas a responsables del área de marketing y directivos de la empresa. Con el mismo fin se utilizaron fuentes secundarias como documentos, revistas, diarios, internet y bases de datos.

Como conclusión, La Estrella Argentina logra ganar participación de mercado y reposicionarse durante la crisis mediante la estrategia de expansión geográfica y modificaciones de sus presentaciones de producto. A pesar de perder parcialmente la porción ganada, logra posicionarse superando los valores de pre- crisis, que actualmente mantiene mediante una estrategia de largo plazo basada en una propuesta de valor para sus clientes y en el reconocimiento de marca.

**Palabras claves: Contexto, consumidor, distribución física, cambios, posicionamiento, estrategia de marketing, modelo estratégico.**

# ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>6</b>
1. 1 PROBLEMÁTICA	6
1. 2 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	8
1. 3 OBJETIVOS	8
1. 4 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO	8
1. 5 ESTRATEGIA METODOLÓGICA	9
<b>2. CAPÍTULO I: CONTEXTO NACIONAL Y SECTORIAL</b>	<b>11</b>
2. 1 RECESIÓN: principios de 1998- fines de 2000	11
2. 2 CRISIS 2001- 2002	14
2. 3 CRECIMIENTO 2003- 2006	17
2. 4 INFLUENCIAS SOBRE EL SECTOR DE COSMÉTICA Y TOCADOR	19
<b>3. CAPÍTULO II: COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR</b>	<b>24</b>
3. 1 ¿CÓMO AFECTÓ LA CRISIS A LOS CONSUMIDORES?	24
3. 2 EVOLUCIÓN DE LA ESTRUCTURA SOCIOECONÓMICA	26
3. 3 CAMBIO EN LOS HÁBITOS: El Nuevo Consumidor	28
<b>4. CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO</b>	<b>32</b>
4. 1 ESTRATEGIA	32
4. 2 ESTRATEGIA DE MARKETING	33
4. 2. 1 Mix de Marketing: Las cuatro “P´s”	36
4. 3 POSICIONAMIENTO	37
<b>5. CAPÍTULO IV: “LA ESTRELLA ARGENTINA”</b>	<b>43</b>
5. 1 SECTOR	44
5. 2 CLIENTES	46

<b>5. 3 MARCO COMPETITIVO DEL SECTOR</b>	<b>46</b>
<b>5. 4 ANÁLISIS: “LA ESTRELLA ARGENTINA”</b>	<b>49</b>
5. 4. 1 Estrategias para desarrollar demanda	50
5. 4. 2 Estrategia de Marketing	51
5. 4. 2. 1 Estrategia del producto	51
5. 4. 2. 2 Estrategia de precio	52
5. 4. 2. 3 Estrategia de plaza o distribución	53
5. 4. 2. 4 Estrategia de comunicación o promoción	55
5. 4. 3 Posicionamiento	55
5. 4. 3. 1 Mejor Producto	55
5. 4. 3. 2 Soluciones totales para el cliente	56
5. 4. 3. 3 Consolidación del Sistema	57
<b>6. CONCLUSIONES Y COMENTARIOS</b>	<b>59</b>
<b>7. BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>63</b>
<b>8. ANEXOS</b>	<b>67</b>
Anexo I: Tablas de datos del Capítulo I	67
Anexo II: Estructura y Oferta del Sector	70
Anexo III: Tablas de datos Capítulo II	72
Anexo IV: La crisis modificó hábitos de compras	75
Anexo V: Evolución de precios de la categoría	80
Anexo VI: Cambios en la Oferta y nuevos productos	85
Anexo VII: Entrevistas a “La Estrella Argentina”	90

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1:</b> Gastos del Sector Público Nacional y Provincial.....	12
<b>Gráfico 2:</b> Evolución del PBI trimestral .....	13
<b>Gráfico 3:</b> Índice de tipo de cambio real bilateral .....	15
<b>Gráfico 4:</b> Índice de Pobreza en % de la población.....	16
<b>Gráfico 5:</b> Consumo Privado Trimestral .....	18
<b>Gráfico 6:</b> Producción y Consumo Aparente .....	20
<b>Gráfico 7:</b> Remuneración real del Sector Privado .....	25
<b>Gráfico 8:</b> Tasa de Desocupación Semestral .....	26
<b>Gráfico 9:</b> Estructura Social Argentina .....	27



# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1 PROBLEMÁTICA

El período comprendido entre 1998 y 2006 significó para Argentina una serie de cambios políticos, sociales y económicos. En primer lugar, entre los años 1998 y 2000, una etapa de recesión, que culmina en la profunda crisis de 2001 y la devaluación del 2002. Sin embargo, para el 2003 esta tendencia se ve modificada y se inicia un camino de crecimiento hasta el año 2006 inclusive.

Como consecuencia de esos cambios, las empresas ubicadas en el país y los consumidores se vieron influidos a realizar transformaciones en sus estrategias y comportamientos, respectivamente, con el fin de adaptarse a las nuevas condiciones de mercado. Por un lado, las empresas debieron analizar el nuevo entorno que se presentó con la crisis, donde la falta de demanda interna, la inflación, la devaluación y la pérdida de oferta de crédito se hicieron presentes. Por su parte, el consumidor en ese momento se vio obligado a comportarse de manera diferente, dado que pierde poder adquisitivo, sus salarios caen y los precios aumentan. Algunos sufrieron la pérdida de categoría en la estructura social, lo que provocó la aparición de un nuevo consumidor con hábitos de compra distintos.

En el año 2003 comienza una etapa de crecimiento que vuelve a modificar el entorno, provocando que, tanto las empresas como los consumidores actúen de forma diferente a cómo lo venían haciendo hasta ese momento.

En este trabajo se estudiará el caso particular La Estrella Argentina<sup>1</sup>, una compañía dedicada a la producción y comercialización de productos de cosmética y tocador, que logra mejorar su posición dentro del mercado, durante la crisis, y mantenerse posteriormente. En el año 1999 fue adquirida por la empresa americana Unisix<sup>2</sup> con el objetivo de utilizar la plataforma comercial para desarrollar en el mercado Argentino sus marcas internacionales.

---

<sup>1</sup> Por un motivo de confidencialidad no se publican los nombres reales del caso.

<sup>2</sup> Por un motivo de confidencialidad no se publican los nombres reales del caso.

Antes de la crisis del año 2001 el manejo del negocio era similar al de cualquier compañía de la industria, centrado en la diferenciación de producto e inversión en comunicación, principalmente. Con la crisis, las empresas del sector vieron reducidos sus volúmenes de venta, y su facturación, dado que los consumidores modificaron sus prioridades de compra y el incremento de los precios que se produjo no alcanzó a compensar esa caída de la demanda.

Muchos de los productos fabricados por el sector, luego de la crisis, presentaron una alta elasticidad al ingreso. Incluso el consumidor modificó su comportamiento hacia uno más racional, basando su compra más en el precio que en la marca y en la búsqueda de promociones y ofertas.

Por lo tanto, se tomaron diferentes decisiones para enfrentar esta situación dentro del sector. Por un lado, algunas decidieron esperar como se desarrollaban los acontecimientos y redujeron su oferta. Hubieron otras que se mantuvieron en el mercado buscando adaptarse al nuevo entorno, como es el caso de La Estrella Argentina. Esta compañía encontró una oportunidad en este nuevo contexto y optó por modificar su estrategia basada en la diferenciación de producto por una centrada en abastecer continuamente al mercado. De esta manera, se alteraron las políticas de stocks, tanto de productos terminados como de materias primas; las políticas de ventas, reduciendo los plazos de venta, y las políticas de descuentos.

Como resultado de esta acción entre el año 2001 y 2004 aumentaron sus volúmenes de venta, de 17 millones a 40 millones de unidades. El market share se incrementó en todas las categorías de producto, como consecuencia del aumento en la distribución física a lo largo del país. Es así como logra reposicionarse en el ranking del sector como la compañía número 10 dentro de la industria, habiéndose ubicado en el puesto 20 antes de la crisis.

A partir del año 2003 el mercado comienza a recuperarse por lo que La Estrella Argentina, decide implementar un nuevo modelo estratégico, más a largo plazo, centrado en la creación de marca con el fin de no perder la porción de mercado ganada durante la crisis.

Este trabajo se centrará básicamente en el estudio de este caso, que en medio de los cambios en el entorno, adapta sus estrategias de marketing y posicionamiento, con el fin de



reposicionarse y ganar mercado, y posteriormente mantenerlo en un período de tiempo que comienza en 1998 con la recesión, atravesando la crisis hasta el año 2006.

## **1. 2 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

**1. 2. 1 Pregunta central:** ¿Cómo se logra capturar mercado y reposicionarse en situaciones de crisis y luego mantenerse durante la post crisis?

**1. 2 Subpreguntas:** ¿Cuáles fueron los resultados que se obtuvieron a partir del posicionamiento elegido y la estrategia de marketing implementada, en los diferentes contextos? ¿Cómo competir con otras empresas que se encontraban mejor posicionadas en el mercado? ¿Cómo cambia su posición en el mercado? ¿Cuáles son sus competidores más fuertes? ¿Qué efecto tuvo el cambio en el entorno sobre los consumidores? ¿Cómo afectó a la empresa estudiada los cambios en el comportamiento de los consumidores?

## **1. 3 OBJETIVOS**

**1. 3. 1 General:** Describir los cambios en el modelo estratégico y la estrategia de marketing de una empresa multinacional de tamaño medio que busca adaptarse a distintos contextos y competir con grandes multinacionales.

### **1. 3. 2 Específicos:**

- Determinar los factores y las metodologías que llevan a una empresa a reposicionarse favorablemente dentro de una industria a pesar de la crisis, identificando sus modelos estratégicos y de posicionamiento.
- Describir como se vio afectado el consumidor y que modificaciones realizó en su comportamiento como consecuencia de los cambios en el entorno.
- Analizar la sustentabilidad en el tiempo de las estrategias implementadas.

## **1. 4 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO**

La importancia de esta investigación se basa en poder identificar estrategias de posible implementación con el objetivo de capturar y mantener participación de mercado en diferentes contextos, a partir del estudio de La Estrella Argentina antes, durante y luego de la crisis.

De esta manera atravesando por diferentes contextos que se presentaron en el país, es necesario observar como afectaron a cada actor del mercado: el sector, el consumidor y en particular a la empresa. Bajo estas circunstancias es de utilidad investigar y describir cómo una empresa de tamaño medio adaptó su estrategia a las condiciones nuevas del entorno, y compitió con grandes multinacionales en un mercado muy dinámico, como es el sector de cosmética y tocador.

## **1. 5 ESTRATEGIA METODOLÓGICA**

Este estudio es de tipo descriptivo dado que se conoce literatura acerca de la estrategia de marketing y el posicionamiento, al mismo tiempo es exploratorio dado que se analiza un caso en particular que no ha sido objeto de estudio.

En este trabajo se analizará el caso de La Estrella Argentina, una de las empresas más antiguas de la industria local, que se dedica a la producción y comercialización de productos de tocador e higiene personal. La elección del caso se basa en que es una empresa que logra aumentar su tamaño y competir, capturando mercado, en medio de un contexto de crisis con grandes multinacionales que componen el sector de higiene personal. Asimismo encuentra una oportunidad para incrementar su market share, realizando cambios en sus estrategias de marketing y posicionamiento que le permiten mejorar sus resultados.

Esta empresa utiliza la estrategia de marketing como herramienta principal del modelo de negocios para ganar mercado a lo largo de la crisis. Como se verá en el análisis, esta empresa basa su estrategia de marketing en la distribución física de sus productos, ve una oportunidad de expandir su mercado mientras la competencia contrae su oferta. Se posiciona como abastecedor frente a una oferta casi inexistente, lo que significó un mayor poder de negociación con los distribuidores, logrando una ventaja competitiva.

Los datos que se recolectaron son de tipo primario, con tal motivo se aplicaron técnicas de recolección como la revisión documental y entrevistas a personas del área de marketing y directivos de la empresa. El acceso a la información fue directo aunque se presentaron limitaciones, dado que la empresa posee un perfil bajo y mantiene una política de confidencialidad respecto a los datos estratégicos brindados, razón por la cual los nombres de las personas contactadas, de la empresa y de las marcas de sus productos no son los

reales. Sin embargo, la obtención mediante fuentes secundarias como revistas, internet y diarios, fue de mayor facilidad.

La estructura de este trabajo se centra en cuatro capítulos: el Contexto Nacional y Sectorial, Cambios en el comportamiento del consumidor, Marco teórico y Caso “La Estrella Argentina”.

En primer lugar se desarrolla y describe el contexto en el que se encuentran inmersos La Estrella Argentina y el consumidor, con el fin de entender cómo reaccionó cada uno al mismo, qué comportamiento y acciones se ejecutaron. En el segundo capítulo, se hace referencia a cómo el consumidor se ve afectado por el entorno, mostrando los cambios en la estructura social y en sus hábitos de compra. En tercer lugar se ubica el marco teórico utilizado para analizar a la empresa elegida. Y por último, en el cuarto capítulo se elabora un análisis y una descripción acerca de la estrategia de marketing y el posicionamiento optado por La Estrella Argentina, adicionando una breve introducción a la misma. A continuación de este capítulo se exponen las conclusiones alcanzadas a partir del análisis realizado.

## 2. CAPÍTULO I: Contexto Nacional y Sectorial

En un período de cuatro años, entre 1998 y 2001, la economía argentina experimentó una larga recesión que culminó en una profunda crisis. La salida de la convertibilidad, en 2002, implicó una abrupta modificación de precios e ingresos relativos, generando así un cuadro de extrema inestabilidad, que tuvo asimismo visibles aspectos económicos, sociales y políticos. En el año 2003 comienzan a mostrarse signos de recuperación que reflejan una tendencia de crecimiento que continúa hasta el día de hoy.

Con el objetivo de entender los cambios en las estrategias de las empresas y el comportamiento de compra de los consumidores, es necesario conocer el entorno que los rodeaba en ese momento. Pueden identificarse claramente tres sub-períodos: una etapa de recesión en 1998 que finaliza con la crisis económica y política en 2001, la devaluación de 2002, y finalmente una fase de crecimiento hasta el 2006.

### 2.1 RECESIÓN: principios de 1998- fines de 2000

En la década del 90 Argentina era protagonista de una recuperación económica luego de una intensa crisis que sufrió en los años 80. A principios de esa década se dictó la Ley de Convertibilidad, donde se fijó la paridad de la moneda con el dólar, un sistema monetario rígido; a su vez, se vio caracterizada por las privatizaciones de empresas del estado, la disminución de la inflación, la liberalización del comercio exterior, la ampliación de la oferta de créditos, la mejora del poder adquisitivo de la población, la expansión de la demanda interna, el aumento del nivel de actividad y del PBI. A pesar de sufrir una fase de recesión en 1995, originada por impactos externos (La crisis monetaria en México, el “*Tequilazo*”) el país mostraba una tendencia hacia el crecimiento.

Para fines de la década el comercio exterior mostraba algunos factores negativos que influyeron en la economía argentina. Los precios de las exportaciones, fundamentalmente commodities, habían caído como consecuencia de la crisis asiática de 1997, y en mayor medida por la declaración del default en Rusia en 1998. Posteriormente la desaceleración de la economía en Brasil, que condujo a la devaluación del Real a comienzos de 1999, y la

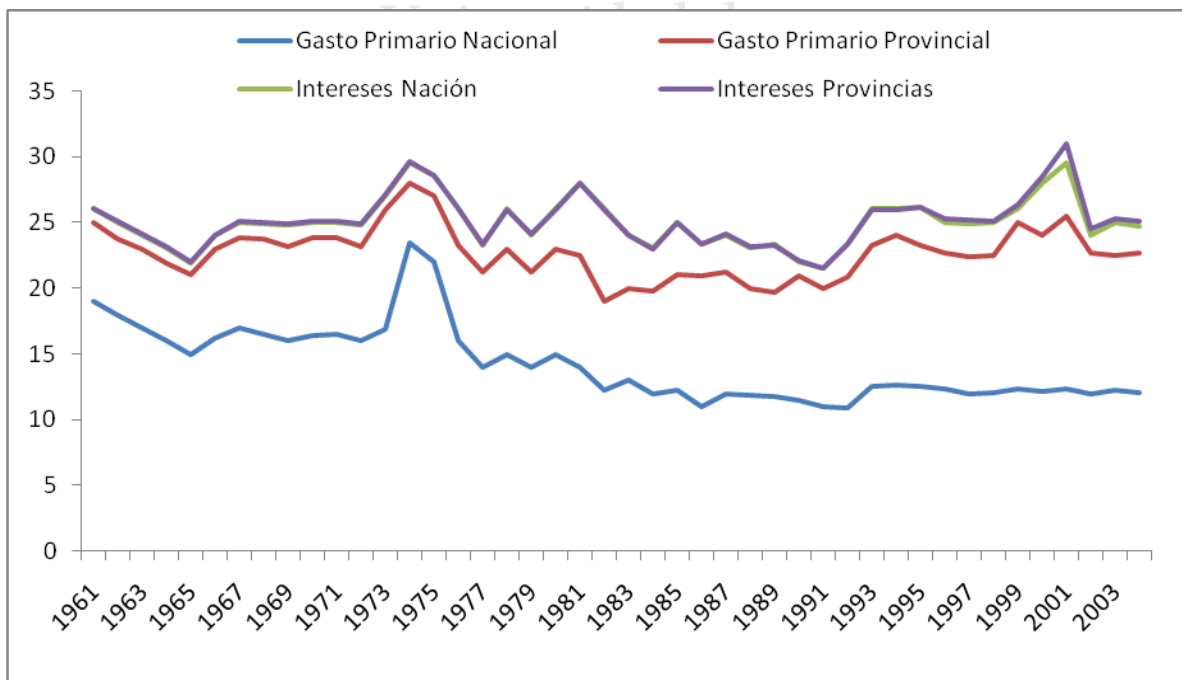
apreciación del dólar frente a otras monedas, como consecuencia del diferencial negativo de inflación en Estados Unidos, provocaron que las exportaciones se estancaran.

Al mismo tiempo, bajo el efecto de las crisis mencionadas anteriormente y el alza de la tasa de interés internacional se había originado una reversión de la tendencia del flujo de capitales hacia los países emergentes, lo que afectó al servicio de la deuda argentina. De esta manera, se hizo más costoso para las empresas expandirse mediante la utilización del crédito, contribuyendo a más recesión. Mientras tanto, la brusca caída del saldo primario y la mayor carga de intereses elevaron el déficit del sector público.

El gasto público había subido desde un 26% al 29% del PBI, desde principios de 1998 a fines de 2000 (*Ver gráfico 1*), agudizando el aumento del déficit, lo que se tradujo en un crecimiento de la deuda que ya había alcanzado proporciones preocupantes. Para el año 2000, los organismos internacionales eran los únicos que estaban dispuestos a financiar la deuda y el déficit.

**Gráfico 1:** Gastos del Sector Público Nacional y Provincial

1961-2004 (Base Devengado)

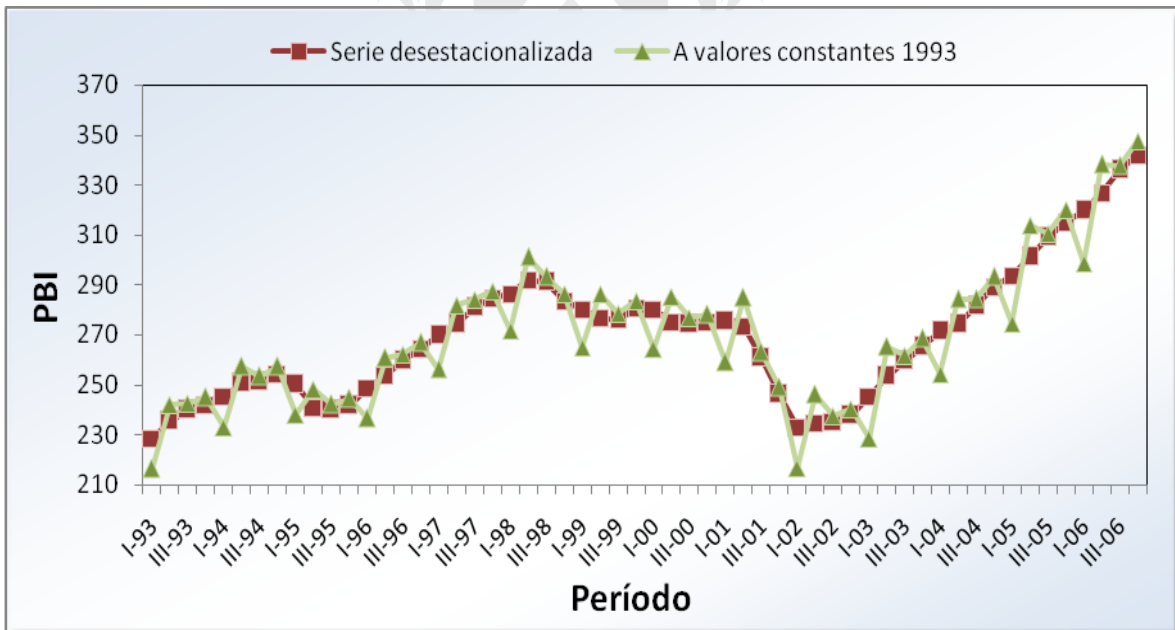


Fuente: CEPAL y Ministerio de Economía. Consultado el 22 de Marzo de 2007.

Como hechos políticos destacables de este período se pueden mencionar el cambio de presidencia en 1999, donde asume Fernando De la Rúa. Una de las acciones llevadas a cabo por el ministro de economía de ese gobierno, José Luis Machinea, fue el aumento de los impuestos a la clase media, denominado "impuestazo", aplicado bajo un contexto de reforma tributaria para hacer frente al voluminoso déficit, lo que perjudicaba el ingreso disponible y el consumo, profundizando la recesión que se tradujo en menor actividad y menor recaudación.

Bajo estas condiciones, Argentina ingresó en lo que se convertiría en tres años de depresión, desde comienzos de 1998 a fines 2000, durante los cuales la economía se contrajo aproximadamente un 4%, marcando un cambio en la tendencia de crecimiento (Ver gráfico 2). Además se observó un debilitamiento leve del consumo privado del 3%. (Ver gráficos 5: 18)

**Gráfico 2:** Evolución del PBI trimestral  
1993- 2006 en miles de millones de pesos de 1993



Fuente: Elaboración propia, en base a los datos del INDEC. (Ver Anexo I, cuadro 1: 67)

En consecuencia la situación financiera se agravaba cada vez más, la disminución de la inversión y la desaceleración del crecimiento cada vez eran más pronunciadas. Por su parte, la disminución de la actividad económica y la falta de consumo privado tuvieron un efecto negativo en la recaudación fiscal, sobretodo del IVA.

## **2. 2 CRISIS 2001- 2002**

A fines del 2000 y principios de 2001, la reiterada contracción económica condujo a problemas políticos. La renuncia del vicepresidente Carlos Álvarez incrementó aún más la incertidumbre y las tensiones políticas.

La prima de la deuda argentina había subido al menos 20 puntos porcentuales para fines de 2001, al mismo tiempo el monto de la deuda crecía rápidamente, excediendo la capacidad del gobierno y de la economía para hacer frente a los pagos. El Gasto público en el año 2001 presenta su pico más alto del 31%, en porcentaje del PBI. (*Ver gráfico 1: 12*)

El ministro de economía de ese momento, Domingo Cavallo, con el fin de reprogramar la deuda interna fuerza a los bancos a reemplazar títulos de corto plazo con otros a largo, esperando bajar sus servicios y lograr un arreglo similar con el resto de los acreedores del exterior. Esa operación, que se denominó “*Megacanje*”, elevó la percepción de insolvencia del gobierno por parte de las instituciones, generando un aumento de las tasas de interés locales, los retiros de los depósitos de los bancos y la demanda de divisas.

En diciembre de 2001 con el aumento de los retiros de los depósitos se inició una corrida contra los bancos que Domingo Cavallo detuvo impidiendo las salidas de efectivo con el denominado “*corralito*”. Estos hechos finalizaron con grandes manifestaciones y la conclusión de la gestión presidencial de Fernando De la Rúa.

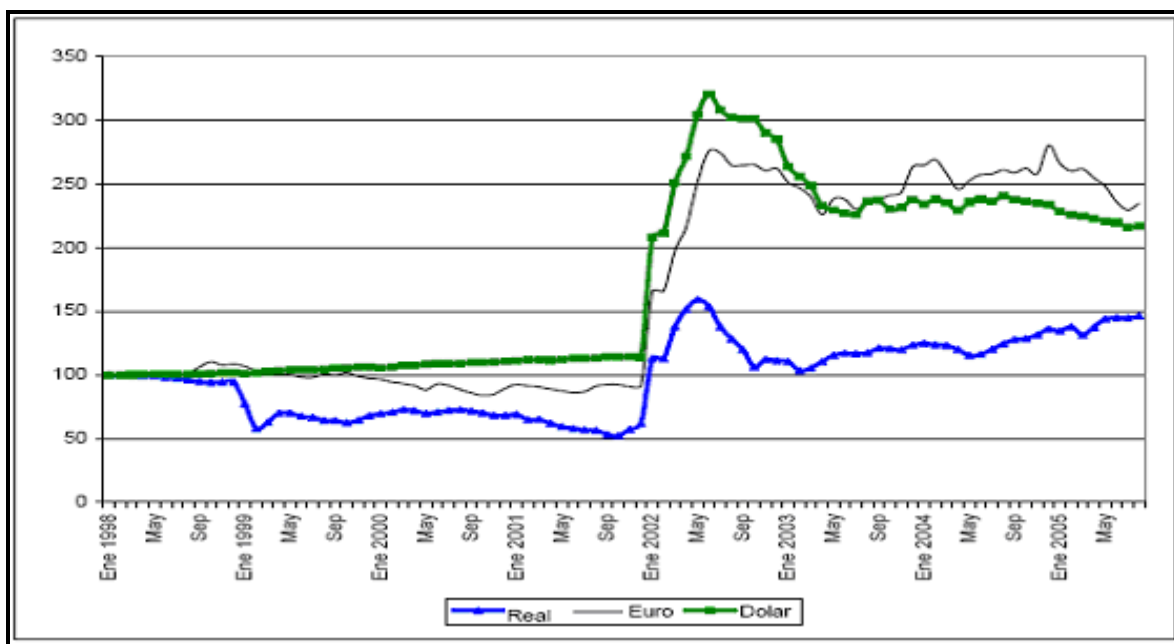
En un breve período de 15 días asumieron tres presidentes, entre ellos Adolfo Rodríguez Saa, quien en su muy breve administración, el 23 de Diciembre de 2001 declara el default sobre la deuda del gobierno federal.

A principios de 2002 asume Eduardo Duhalde bajo la ley de emergencia económica, quien decidió salir del sistema de Convertibilidad, devaluando el peso, y la conversión forzosa de los depósitos y préstamos en dólares a pesos con disímiles tipos de cambio. Es decir que mientras los créditos se pesificaban, pasando a pesos a una relación uno a uno con el dólar, los depósitos se convertían a 1.40 pesos por un dólar, creando una asimétrica relación entre activos y pasivos de los bancos. Se violaban así los contratos y los derechos de propiedad de la población.

En un comienzo el gobierno estableció un tipo de cambio fijo de 1,40 pesos por dólar. El Fondo Monetario Internacional (FMI) se opuso a esta decisión, por lo que se resolvió la flotación de la moneda. Esto llevó a una fuerte corrida contra el peso. La demanda de dinero había caído y todo el mundo quería sustituir pesos por dólares, elevando al dólar a casi cuatro pesos. El gráfico 3 muestra el índice del tipo de cambio real bilateral respecto al Real, Euro y Dólar.

**Gráfico 3:** Índice de tipo de cambio real bilateral

*Respecto al Real, Euro y Dólar 1998- 2005*



Fuente: CEPAL y Ministerio de Economía. Consultado el 22 de Marzo de 2007.

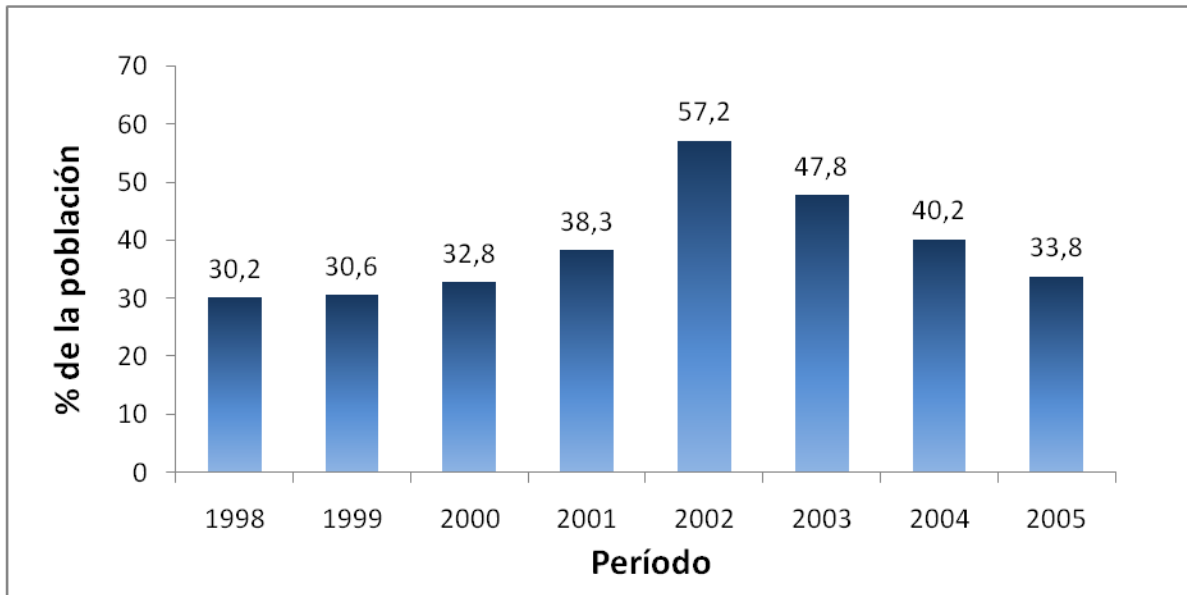
Luego de la devaluación, el país se volvió más competitivo, por lo que el valor de las exportaciones se incrementó. Sin embargo, el gobierno introdujo impuestos a las mismas con el fin de atenuar el déficit de caja que tenía hasta ese momento. A su vez, con el aumento de la inflación la recaudación del IVA se incrementó, lo que le permitió al gobierno obtener superávit primario y de esta manera hacer frente a los intereses de la deuda.

El período comprendido entre 2001 y 2002, es donde culmina la etapa de recesión con una profunda crisis. Como se pudo ver en el gráfico de la evolución del PBI (*Ver gráfico 2: 13*), a principios de 2001 comienza la abrupta caída del producto del 15%, finalizando a principios de 2002. Y desde la devaluación hasta mayo de ese año, los productos se encarecieron un 49,3% (*La Nación, 26/05/2002*), ya en diciembre el incremento era del



75,1% (*La Nación*, 29/12/2002); el desempleo y la pobreza se incrementaron agudamente. La proporción de argentinos por debajo de la línea de pobreza creció del 38,3% en octubre del 2001 al 57,2% un año después. (*Ver gráfico 4*)

**Gráfico 4:** Índice de Pobreza en % de la población  
*Segundo semestre, 1998- 2005*



Fuente: Elaboración propia, en base a datos INDEC. (*Ver Anexo I, cuadro 3: 69*)

Al mismo tiempo, con restricciones en el acceso a los fondos en los bancos y una oferta de crédito inexistente, aparecían agudos problemas en la circulación de liquidez en grandes segmentos de la economía, principalmente en los mercados informales que se manejan primordialmente con efectivo. Esto tendía a profundizar la caída de la demanda de bienes y servicios, y también contribuía a comprimir la oferta, en un momento en que los costos de los insumos importados se habían elevado considerablemente. Esta reducción del gasto doméstico se reflejó en la demanda de trabajo, por lo que el desempleo se acercó al 24% (*Heymann, 2006:54*) de la población activa en mayo de 2002 y las remuneraciones reales disminuyeron, agravando las condiciones de pobreza.

Con el fin de atenuar ese efecto, el gobierno estableció un programa de transferencias, *Plan Jefes y Jefas del hogar*, que llegó a alcanzar cerca de los 2 millones de personas. Los beneficiarios de este programa recibieron subsidios con contrapartida laboral, y se categorizaron como ocupados en las mediciones generales de empleo y desempleo.

El aumento de los precios y el nivel de desempleo repercutieron negativamente sobre la distribución del ingreso, agudizando la desigualdad; incluso, se elevó significativamente el coeficiente de ahorro privado, el cual se canalizó hacia los activos en el exterior, mientras que se desplomaba la inversión. En contraposición a la caída de ingresos en los grupos de bajos recursos, la fuerte depreciación elevó considerablemente el poder de compra interno de aquellos residentes que habían acumulado activos en el exterior.

En conclusión, los niveles de actividad disminuyeron considerablemente provocando una caída en el PBI y por lo tanto en los ingresos de los habitantes, quienes además se encontraban con problemas de liquidez para el consumo. Es así como la demanda de bienes y servicios baja, y al mismo tiempo aumentan los niveles de desempleo y pobreza. No obstante, a fines de 2002 comienzan a aparecer signos de recuperación como se analizará en la sección siguiente.

### **2.3 CRECIMIENTO 2003- 2006**

A fines de 2002 la economía comenzó a estabilizarse, el gobierno logró controlar la emisión monetaria y el gasto fiscal. El tipo de cambio mostraba una tendencia a la baja, desde su pico más alto a mediados de 2002 (*Ver gráfico 3: 15*). Con la declaración del default, el sector público logró generar y mantener posteriormente superávit primario de caja. Al mismo tiempo el superávit comercial mantuvo valores elevados. Algunos sectores exportadores comenzaron a expandirse y a mediados de 2003 la recuperación había comenzado a ser pronunciada. Entre diciembre de 2002 y abril de 2003 el gobierno levantó gradualmente el congelamiento de los depósitos bancarios, lo que aumentó la liquidez de la población y a su vez, la demanda de bienes y servicios.

De esta manera, con una demanda todavía comprimida, pero en menor medida, y un tipo de cambio que mostraba signos claros de no experimentar presiones al alza, la variación de precios se fue reduciendo a valores muy bajos.

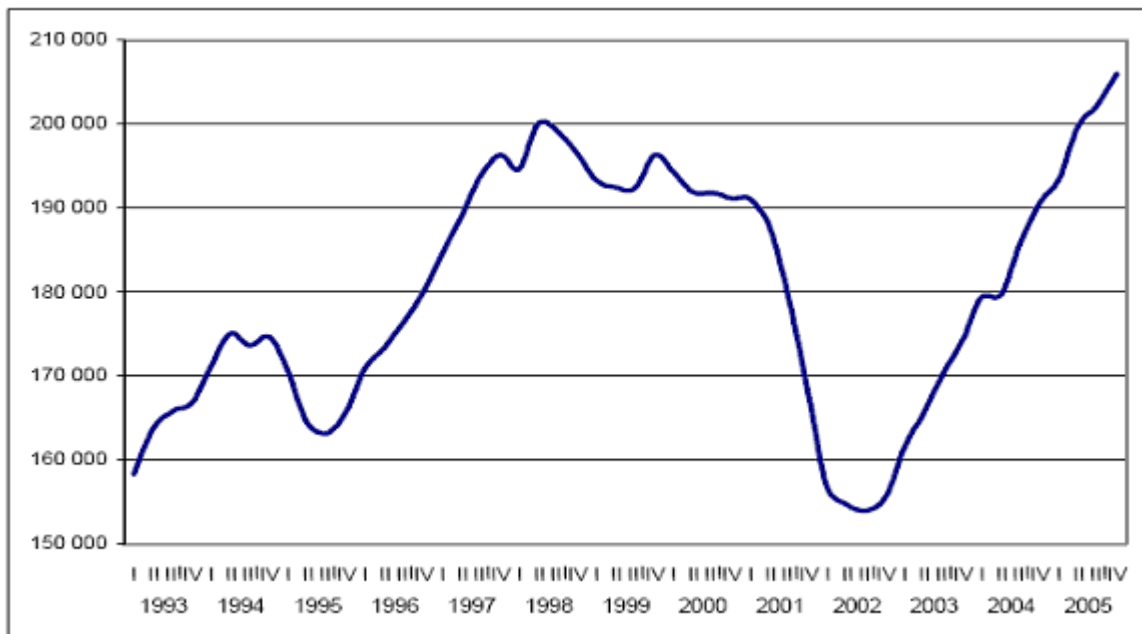
En mayo de 2003, Néstor Kirchner, gobernador de la provincia de Santa Cruz se convirtió en presidente como resultado de las elecciones llevadas a cabo el 27 de abril, sucediendo a Eduardo Duhalde.

El consumo comenzó a mostrar una recuperación desde el segundo trimestre de 2002. Entre el 2003 y 2005, el consumo privado muestra un aumento del 28%, como se muestra en el gráfico a continuación. Este incremento fue impulsado principalmente por el rubro de alimentos, bebidas y artículos de limpieza y tocador. (*La Nación*, 14/10/2003)

**Gráfico 5: Consumo Privado Trimestral**

*Desestacionalizado 1993- 2005*

(En millones de pesos constantes de 1993)



Fuente: CEPAL e INDEC. Consultado el 22 de Marzo de 2007.

Como consecuencia del alza de la demanda interna, los niveles de actividad se recuperaron rápidamente registrando una suba del 30% aproximadamente (*Ver gráfico 2: 13*), desde principios de 2003 a comienzos de 2006. Al mismo tiempo los niveles de pobreza descendieron a un 33,8% de la población económicamente activa en el año 2005, es decir un 29% desde 2003 y un 41% respecto del pico más alto presentado en 2002. (*Ver gráfico 4: 16*)

Dadas estas condiciones y las bajas tasas de interés internacionales se estimuló un retorno de los capitales locales depositados en el exterior. En 2005 el aumento en la tasa de inflación al 9,6% anual (*Ver Anexo I, cuadro 2: 68*), fue un hecho saliente a la vista del mercado.

En resumen, el período comprendido desde finales del 2002 y 2006, mostró claros signos de una recuperación económica que derivaron en un aumento de la demanda de bienes y servicios, altos niveles de producción y actividad, en la modificación positiva de los índices de la economía y finalmente en un crecimiento constante del país de un 9% anual (*Ver gráfico 2: 13*). Incluso con este crecimiento se incrementó el movimiento de capitales para la inversión, aunque aparecieron signos inflacionarios.

## **2. 4 INFLUENCIAS SOBRE EL SECTOR DE COSMÉTICA Y TOCADOR**

A lo largo de los 90 hasta la salida de la convertibilidad, con excepción del año 1995, este sector presentó una balanza comercial deficitaria, dado que sus productos estaban mayormente dirigidos al abastecimiento de la demanda local. En 1995 las importaciones tuvieron una participación del 7% sobre las ventas totales, cifra que se duplicó para 1999, llegando a importar casi 272 millones de dólares en productos de tocador, cosmética y perfumería. (*CEP, 2004: 66*)

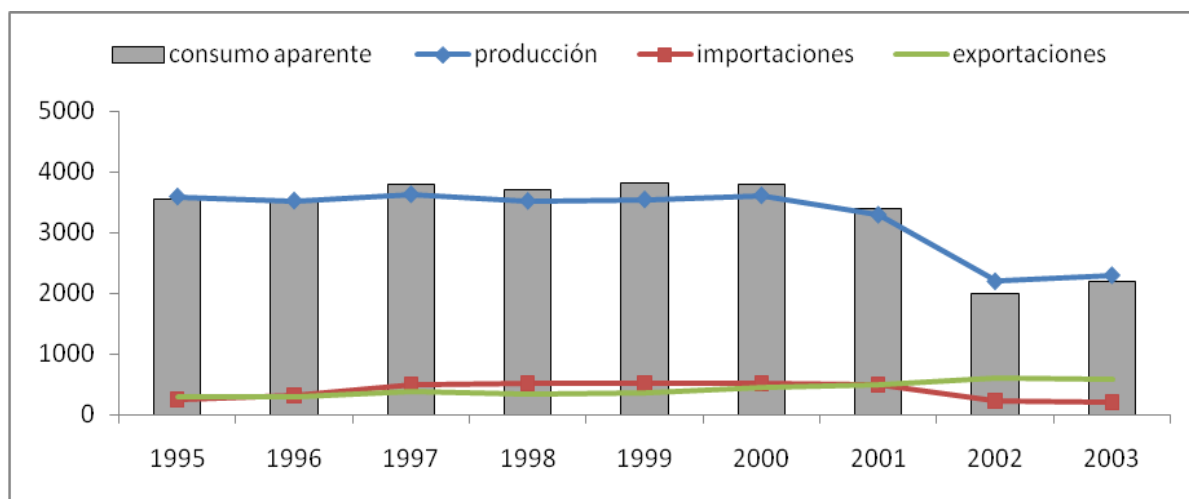
Asimismo, este período significó un gran auge de los supermercados como canales de distribución, lo que dio como resultado que algunos de los productos de tocador, cosmética y perfumaría se masificaran. En consecuencia, la demanda de estos productos, en particular se volvió menos sensible al ingreso. Incluso, en algunos casos las empresas se flexibilizaron ante los cambios en la demanda, diversificando su oferta.

Hasta mediados de 1993, algunas líneas de productos de este sector estaban gravadas con impuestos internos a una tasa superior al 40%, luego se redujeron sustancialmente al 7%, para finalmente en 1996 ser eliminados completamente (*CEP, 2004: 58*). La situación en la que se encontraba el país, en la primera parte de la década, caracterizada por la apertura comercial y la reducción, y posterior, eliminación de los impuestos internos al sector provocaron cambios en su estructura. Por un lado, el ingreso de importantes marcas y firmas internacionales, mediante la radicación en el país, la fusión o la adquisición de empresas nacionales; y por el otro, la salida del mercado de algunas empresas pequeñas, concentrando la mayoría de las ventas en un número reducido de empresas de gran tamaño. (*Ver Anexo II, gráfico 1: 71*)

En la segunda parte de la década del 90, hasta la salida de la convertibilidad, el sector no mostró cambios en su estructura, incluso los niveles de producción se mantuvieron sin grandes oscilaciones. Sin embargo, en 1998, con la llegada de la recesión, las ventas y la producción mostraron una leve caída respecto del años anterior del 2% aproximadamente (Ver gráfico 6). A lo largo de los 90, los rubros con mayor participación fueron, en orden de importancia: higiene descartable, capilares y artículos de tocador. (Ver Anexo II, cuadro 1: 70)

### **Gráfico 6:** Producción y Consumo Aparente

En millones de pesos constantes de 2003, 1995- 2003



Fuente: CEP en base a datos de CAPA e INDEC. Consultada 23 de Febrero de 2007.

En el período 1993 - 2001 los precios de venta y los costos del sector permanecieron estables, aunque con una leve tendencia creciente. Con la llegada de la crisis, como se puede observar en el gráfico superior, el consumo aparente<sup>3</sup> del sector cayó un 11% y la producción un 9%.

La crisis perjudicó principalmente a los productos que integran los segmentos de niños y bebés, maquillajes y fragancias. No obstante, en el 2002 vs. 2001 la categoría higiene descartable aumentó sus ventas un 39%, la de higiene oral se incrementó un 29,9%, los artículos de tocador un 16% y el conjunto de productos capilares un 13%. (Revista Mercado, 2004)

<sup>3</sup> Por consumo aparente se entiende la suma entre producción e importaciones, menos exportaciones (CEP, 2004: 52).

Recién para el año 2001, momento en que los indicadores económicos muestran la agudización de la crisis, es cuando este sector comienza a sufrir notoriamente las consecuencias de la recesión, impactando sobretudo en la producción y las ventas, lo que produce que el mercado se contraiga un 30%. (*Cronista, 15/03/2004*)

En los primeros meses del 2002, la incertidumbre de precios provocada por el abrupto cambio de precios relativos, originado por la devaluación, generaron problemas de reposición en los distintos canales de distribución. Además, la devaluación empeoró la situación del sector, dado que provocó una caída de las importaciones, y a su vez, del consumo privado, lo que resultó para fines de este año en la disminución de la producción y las ventas en casi 34% y 40%, respectivamente. Sin embargo, en el mismo año las exportaciones aumentaron un 20%, dada la competitividad que se había ganado. (*Ver gráfico 6: 20*)

Los precios de venta de los productos de higiene y cosmética personal crecieron un 50% aproximadamente desde la salida de la convertibilidad hasta mayo de ese año. De hecho los desodorantes corporales registraron la mayor escalada de precios de la canasta básica, un 28,5%. (*Ver Anexo VII: 99*)

Por otra parte, las condiciones de pago se vieron afectadas por el aumento de los precios relativos y la ausencia de financiamiento, tanto interno como externo. Es así como se generó un acortamiento en los plazos a lo largo de toda la cadena productiva, pasando de comprar y vender a 60-120 días a realizar estas operaciones en 2002 a 7-15 días.

Al mismo tiempo, las empresas de menor tamaño comienzan a multiplicarse ofreciendo productos de bajo precio y calidad con el fin de reemplazar a los importados que en ese momento se habían vuelto inaccesibles. Por su parte, las multinacionales optaron por producir en el país reemplazando importaciones. Asimismo presentaron envases más convenientes y económicos que se adapten al bolsillo del consumidor.

De acuerdo con la Cámara Argentina de la Industria de Cosmética y Perfumería (CAPA) la facturación total del sector a precios de salida de fábrica en 2001 fue de 1.651,2 millones de pesos, mientras que para el 2002 las ventas aumentaron a 1.944,5 millones de pesos. (*Revista Mercado, 2004*)

Para el 2003 la recuperación económica se vio reflejada en varios sectores de la economía. Los productos del sector de cosmética y tocador lideraron esta recuperación dentro de la canasta básica, con un crecimiento del 9% superando el de los alimentos y bebidas (*La Nación*, 19/01/2004). El consumo aparente de los productos del sector aumentó un 8%, respecto de 2002 (*Ver gráfico 6: 20*). El tipo de cambio se estabilizó, favoreciendo el alza de la demanda interna. Por otra parte, se reanimó moderadamente el crédito interno, lo que permitió que los plazos se ampliaran, ubicándose en torno a los 30-45 días.

En 2004 los signos de recuperación cada vez eran más marcados para este sector, mostrando valores superiores a los de 2001. De acuerdo con el informe de la Consultora AC Nielsen, en el año 2004, las ventas de los productos de cosmética y tocador crecieron un 23.9%, comparado con el año anterior, a pesar de que los precios para este mismo período aumentaron un 3%. De igual modo los niveles de consumo se encontraban en un 7% por encima de los de 2001 (*La Nación*, 06/02/2005).

A principios de 2005, la canasta de productos de este sector registró una variación positiva de consumo del orden del 19,2%, al compararlo contra el mismo período de 2004, y un aumento del 22,5% respecto a la facturación (*La Nación*, 27/03/2005).

Asimismo, para el período desde diciembre de 2005 a septiembre de 2006, el consumo de estos productos creció un 9%, en comparación al mismo período del año anterior (*La Nación*, 19/11/2006). Incluso, las ventas del 2005 superaron en un 16,5% a las de 2001 (*Clarín*, 23/05/2005).

Una vez atravesada la crisis las empresas locales se fortalecieron y comenzaron a exportar en busca de nuevos mercados. Del mismo modo las grandes compañías trataban de mantener la fidelidad de sus clientes y, que estos volvieran a los nombres tradicionales que antiguamente compraban. Dado que la economía se encontraba en una cierta etapa de estabilidad la inversión en tecnología e intensivas campañas de publicidad volvieron a ser las herramientas para ganar mercado y retener a sus actuales clientes.

En conclusión, este capítulo describe brevemente los acontecimientos en el país y en el sector del período que abarca desde 1998 a 2006, mostrando las influencias que tuvo el contexto sobre el sector en cada sub- período mencionado anteriormente. La primera parte

de la década del 90 mostró al sector con una importante entrada de empresas transnacionales y una fuerte ampliación y diversificación de la oferta productiva. En la segunda etapa presentó un marco de cierta estabilidad, con niveles de producción y de ventas sin grandes oscilaciones como tampoco la rentabilidad en términos de costos. En el año 2001, se produce una caída abrupta del consumo aparente y la producción, que se profundiza fuertemente en el 2002. De esta manera el sector se vio altamente afectado por la crisis y la devaluación. La falta de financiación provocó que las condiciones de pago se vieran modificadas y el aumento de los precios de los insumos importados generó un cambio en la estructura de costos y en los precios de venta. El período de 2003 a 2006, significó un aumento en su facturación y en sus ventas. Al mismo tiempo los consumidores recuperaron poder adquisitivo, por lo que las marcas líderes del mercado comenzaron a reponerse rápidamente.



Universidad de  
**SanAndrés**



### 3. CAPÍTULO II: Comportamiento del Consumidor

A partir de los cambios en el contexto económico, social y político del país los consumidores argentinos modificaron sus hábitos de compra. Desde la recesión, atravesando por la crisis y la devaluación, hasta la etapa de crecimiento la población se vio influida por distintos aspectos, como la caída de los salarios, la transformación de la estructura social, la pérdida de poder adquisitivo y un aumento del índice de desempleo y pobreza, que llevaron a nuevos comportamientos de compra.

#### 3.1 ¿CÓMO AFECTÓ LA CRISIS A LOS CONSUMIDORES?

Durante la recesión los consumidores presentaron una tendencia hacia el ahorro, postergando su gasto para el futuro de acuerdo a lo que sucediera en el presente. En general, existía un gran temor al desempleo, o bien, a la caída de sus ingresos.

La restricción de la salida de los depósitos bancarios, en 2001 provocó la falta de liquidez obligando a los consumidores a ahorrar, dado que no podían retirar su plata de los bancos. Posteriormente, la liberalización de estos depósitos mediante las tarjetas de débito, generó un aumento de la circulación de dinero en un circuito cerrado, dentro del sistema financiero. En esos años la única forma de recuperar el dinero depositado en los bancos era mediante la compra de autos e inmuebles.

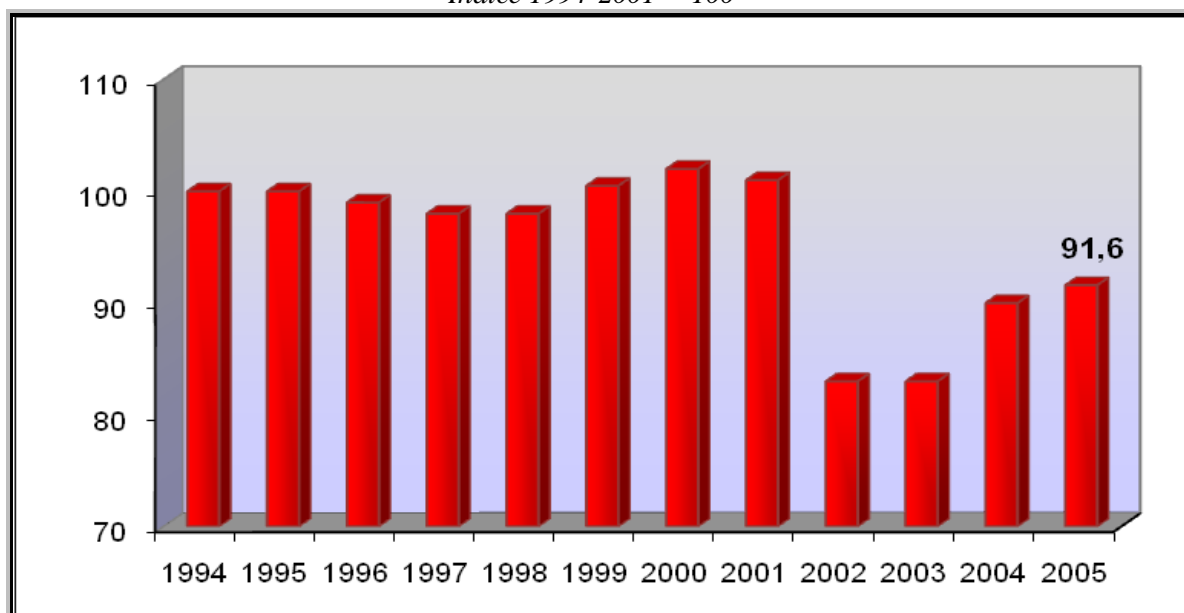
Durante el año 2002 se registró la caída de los salarios reales en un 36.6%, como consecuencia de un aumento desproporcional del salario nominal, en un 11% (*Dvoskin, 2006(a): 9*) y de los índices de precios general, un 75,1%. Es decir que los precios aumentaron en mayor proporción que los salarios provocando que la población deba reducir su gasto dado que su ingreso no alcanzaba para seguir consumiendo lo que hasta ahora había consumido. Otro agravante de la situación fue el aumento del índice de pobreza en un 49% (*Ver gráfico 4: 16*) y la tasa de desempleo en un 28% (*Ver gráfico 8: 26*). De esta manera, la cantidad de personas pobres se incrementó en un 50%, superando el 57% de la población total (*Dvoskin, 2006(a): 12*). Como consecuencia de la pérdida de poder adquisitivo y el aumento del segmento que se encontraba por debajo de la línea de pobreza, la población tuvo que modificar sus conductas y hábitos de compra, reducir su

presupuesto y adaptarse a esta nueva situación que le tocaba vivir. El consumo privado cayó un 21% desde 1998 hasta el año 2002. (Ver gráfico 5: 18)

### **Gráfico 7: Remuneración real del Sector Privado**

Indica la capacidad de compra de los salarios promedio de los asalariados registrados 1994- 2005

(Excluye sector público y rural)  
Índice 1994-2001 = 100

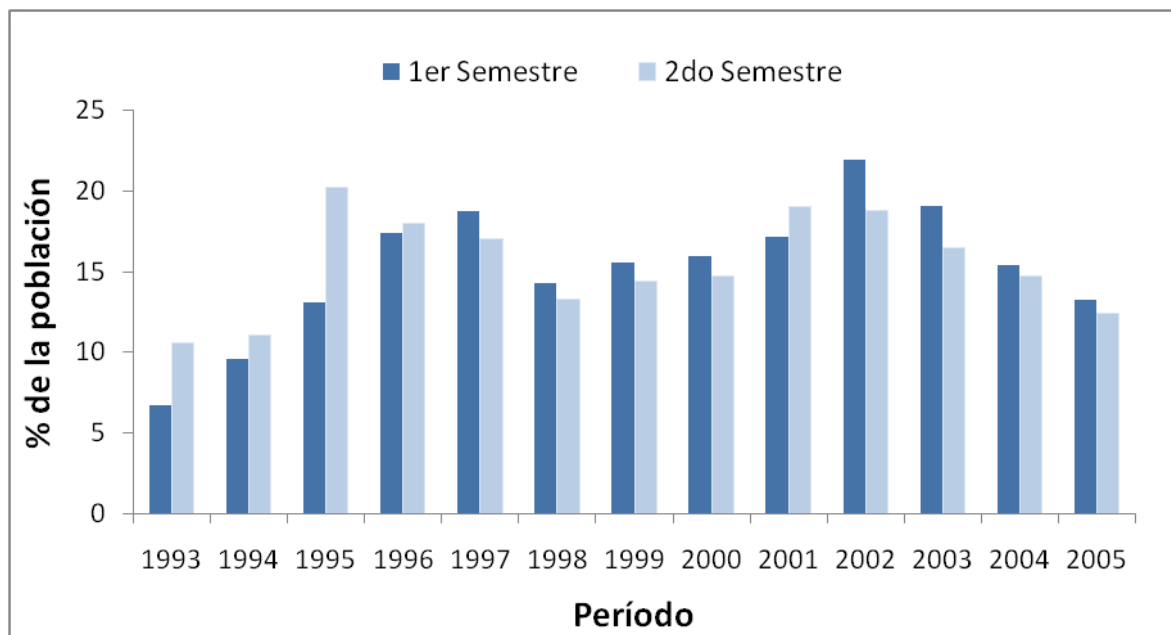


Fuente: Dvoskin, 2006(a) y Diario La Nación.

Como muestra el gráfico anterior, en el año 2003 los salarios del sector privado no mostraron cambios respecto de 2002, a pesar del aumento en el consumo privado y de la caída en 4 puntos porcentuales de la tasa de desempleo (Ver gráfico 8: 26). En el período de 2003- 2005, la tasa de desempleo baja del 19%, en 2003 al 12.5% en 2005. Bajo estas condiciones la población disponía de una mayor cantidad de dinero para consumir por lo que el consumo privado se incrementó un 28% (Ver gráfico 5: 18). En este mismo período, los salarios del sector privado aumentaron un 10% en términos reales, respecto de 2002.

El poder adquisitivo, medido en dólares cayó desde su pico más alto en 1998, de 8509 dólares per cápita a 2713 dólares en 2002, es decir un 68%. Desde 2003 a 2006, la población recupera su poder de compra en términos de dólares en un 36%. Sin embargo, no logra alcanzar valores similares a los de pre crisis. (Ver Anexo III, gráfico 1: 72)

**Gráfico 8:** Tasa de Desocupación Semestral  
% de la población económicamente activa 1993- 2005



Fuente: Elaboración propia, en base a datos Dvoskin 2006(a). (Ver Anexo III, cuadro 2:73)

En conclusión, los consumidores atraviesan tres etapas distintas: en primer lugar la recesión, en la cual no hubieron muchos cambios en su demanda, sin embargo una tendencia hacia el ahorro se hizo presente; asimismo esta recesión culmina en la crisis y devaluación, donde los valores del consumo caen considerablemente dada la falta de poder adquisitivo, y finalmente la última es la de crecimiento, caracterizada por la recuperación del poder adquisitivo volcándose a una mayor demanda y consumo.

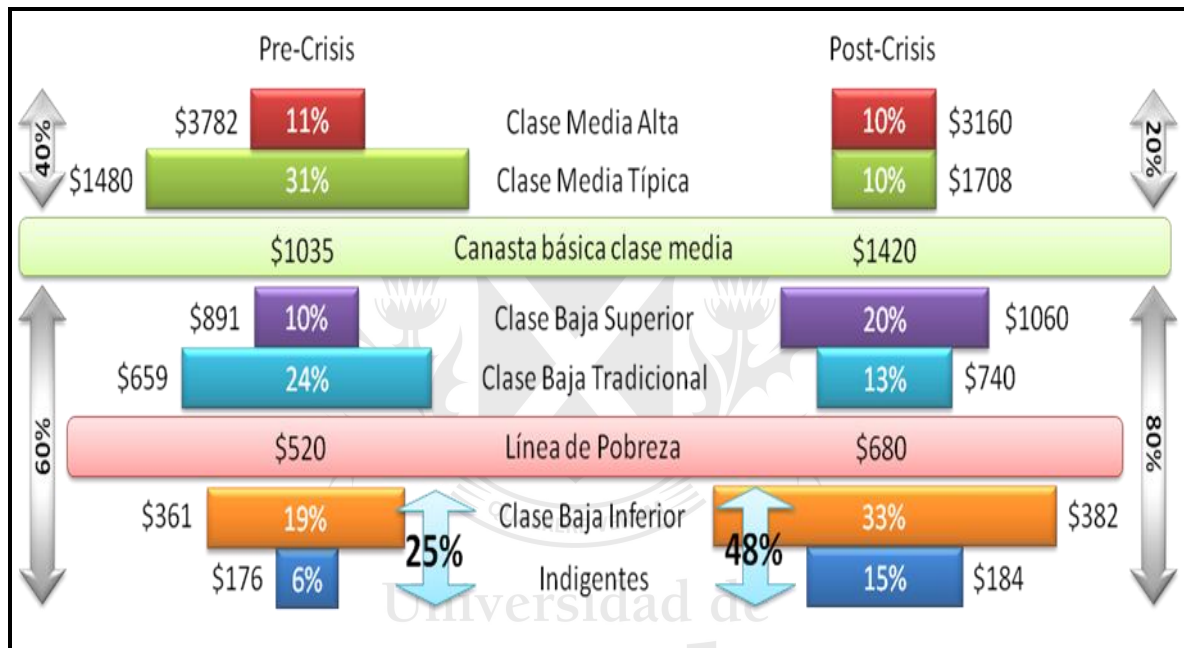
### 3. 2 EVOLUCIÓN DE LA ESTRUCTURA SOCIOECONÓMICA

Una de las consecuencias más visibles de la crisis y la devaluación fue la transformación de la estructura social en Argentina, que antes de la crisis se encontraba distribuida en un 40% de la población que pertenecía a la clase media alta y media típica, donde sus ingresos mensuales promedio eran superiores a los 1035 pesos (valor de la canasta de clase media). El 60% restante formaba parte de la clase baja y los que se encontraban debajo de la línea de pobreza (los pobres e indigentes).

Este segundo grupo estaba compuesto por un 34% de la población, la clase baja superior y la clase baja tradicional, que tenían un ingreso promedio de 771 pesos superando la línea de pobreza; y un 25% restante, los pobres e indigentes, que su ingreso no superaba los 520 pesos, por lo tanto se encontraban por debajo de la línea de pobreza.

**Gráfico 9:** Estructura Social Argentina

*Ingreso mensual promedio por Hogar*



Fuente: Elaboración propia en base a datos de SG & Asociados. (Ver Anexo III, cuadro 3: 74)

Esta estructura se mantuvo desde el año en que comienza la recesión hasta los comienzos de la crisis en 2001. Con la devaluación del año 2002 la situación empeora y la estructura sufrió un cambio, donde la clase media se reduce, ahora representa sólo el 20% de la población y su canasta básica aumenta a 1420 pesos, es decir un 36.5% respecto del 2001. Por su parte el grupo de menores recursos de la población aumenta al 80%, y se compone de un 20% de clase empobrecida, un 13% de clase baja tradicional y un 48% por debajo de la línea de pobreza. Incluso la canasta básica muestra un valor de 680 pesos, incrementándose un 31% respecto de 2001.

De acuerdo con el informe de la consultora Moiguer, a la sociedad argentina, luego de la crisis se la puede dividir en cuatro segmentos: un 19% de la población, que constituye el

nivel más alto de ingresos y está conformado por los “agazapados” que siguen comprando las marcas líderes; un 22% del total es la clase media, se la considera los “enojados” están politizados y expresan la mayor crítica a la sociedad actual; en un nivel inferior en la escala social aparece el 37% caracterizado como “sobrevivientes”, quienes llevan a cabo una estrategia de recorte, y para controlarse se excluye en el hogar, compra sólo mirando precios; y por último, un 22% de los argentinos que representa a los expulsados de la sociedad, quienes abandonaron las marcas y productos de primera necesidad dado que sus ingresos cayeron o, incluso desaparecieron por el desempleo. (*La Nación*, 25/03/2002. Ver Anexo IV, cuadro 3: 79)

En conclusión, la estructura social argentina sufrió una transformación intensa, donde la cantidad de personas por debajo de la línea de pobreza aumentó significativamente golpeando claramente el consumo. El poder adquisitivo que se había recuperado durante los años 90, se vio reducido luego de la crisis y de la devaluación, por lo que se delinearón nuevos comportamientos de compra, como se explicará a continuación.

### **3. 3 CAMBIO EN LOS HÁBITOS: El Nuevo Consumidor**

La crisis y la devaluación delinearón un nuevo consumidor con hábitos de compra diferentes a los que venía teniendo hasta ese momento: la compra en los supermercados mensual se vio modificada por 2 o 3 compras por semana de lo estrictamente necesario (alimentos) en los comercios cercanos del domicilio o tiendas de descuento, los pagos por alimentos se realizaban en cuotas, incluso optando por las segundas marcas.

Desde el inicio de la crisis hasta los comienzos de 2003 la población tuvo como prioridad de compra los productos básicos como los alimentos, por lo que estos fueron los primeros productos que mostraron una recuperación en sus niveles de venta. Sin embargo, cuando la recuperación se estaba asomando, los consumidores cambiaron esta prioridad y volvieron a darse algunos gustos como son los artículos de tocador y cosmética. Rápidamente, estos últimos superaron los niveles de unidades vendidas de los alimentos y bebidas en un 9% respecto de 2002 (*Revista Mercado*, 2004).

Los consumidores argentinos siempre dedicaron una porción importante de sus ingresos a la adquisición de productos de cosmética e higiene personal, en comparación con otros

países de la región latinoamericana. En la publicación “Radiografía del consumo en la Argentina” de la Revista Mercado, se menciona que los estudios de consumo demuestran que los argentinos en tiempos de crisis reducen sus gastos en indumentaria, electrodomésticos e incluso alimentos no básicos, privilegiando aquellos que les brindan gratificaciones personales, como los teléfonos celulares, los productos de cosmética y tocador, etc. Estos últimos son bienes que no presentan altos costos en comparación con otros bienes como televisores de pantalla plana, viajes, etc., y generan una gratificación directa en el consumidor.

Según menciona Luis María Castro, presidente de Unilever en Argentina, en el artículo de La Nación, la recuperación de este segmento responde a una cierta lógica del mercado de consumo masivo, lo que significa que son los primeros en posicionarse en la punta ante un proceso de recuperación, dado que implican para el consumidor una gratificación directa, frente a las restricciones que se presentaron durante la crisis. Este fenómeno se dio particularmente en los rubros capilares, shampoo o cremas de enjuague. (*La Nación, 19/01/2004*)

De acuerdo, con Fernando Moiguer en una entrevista para el diario Clarín la clase media, durante la crisis, surgió como referente de compra (leading edge) sustituyendo a la clase media alta, que había ocupado ese rol durante los 90. Este nuevo referente se caracteriza por el autocontrol (ser menos impulsivos y más racionales), la austeridad, el control del gasto y la compra inteligente. Esta última significó satisfacer sus necesidades al menor costo posible. (*Clarín, 04/02/2001*)

De esta manera se plantea una intensa sustitución de costumbres por otras más baratas: del cine del fin de semana al cine de los miércoles, del colegio privado a la escuela estatal, del gimnasio a la plaza, de los regalos de marca a los comprados en los negocios de segundas marcas, "B-brands", o “sin marcas”. Esta sustitución, Moiguer la denomina “la vida B”. Incluso se les dio un nuevo uso a los productos, del que tenía originalmente, por ejemplo se compraba jabón neutro para lavar la ropa y al mismo tiempo se lo utilizaba para el baño. Algunas familias redujeron sus gastos comprando packs familiares, por lo que un desodorante lo usaba toda la familia.

El mercado del sector de cosmética y tocador se caracterizó en la década del 90 hasta la devaluación por ser poco elástico al ingreso. Sin embargo esta firme tendencia se alteró en 2002, tras la devaluación, con un fuerte retroceso en el gasto orientado al sector, la caída que se registró fue entre un 20% y un 30% de las ventas en todas las categorías, salvo en los productos capilares donde se notó un cambio hacia marcas más económicas. (Ámbito Financiero, 26/04/2004)

El presidente de Procter & Gamble (P&G), Carlos Paz Soldán menciona en una nota a la Revista Fortuna que el consumidor argentino es uno de los más exigentes de Latinoamérica. La exigencia se basa en estándares muy altos en cuanto a las marcas, la publicidad, los productos y el packaging (la presentación). A pesar de que la crisis modificó este comportamiento, continúa siendo muy crítico con lo que consume. (Revista Fortuna, 15/03/2004)

En conclusión el nuevo contexto de 2002 convirtió a los consumidores en expertos en sustituciones: de marcas líderes y caras por segundas marcas o bien “sin marcas”, de paquetes chicos por otros mayores que bajan el precio unitario (packs familiares), de categorías de productos por otras más básicas que le permitieron salir del paso (como la lavandina en vez de otros líquidos limpiadores y las pilas de carbón en vez de las alcalinas). En definitiva convirtió al consumidor en uno más racional, abandonando las marcas para comparar precios y optar por el más barato, sin embargo busca seguir estando muy apegado a ella. De esta manera compra segundas marcas de las líderes, que presentan un menor costo pero mantiene el referente de calidad. (*Anexo IV, cuadro 1 y 2: 78*)

En 2003, momento a partir de cual comienza la recuperación del mercado, la población incrementa nuevamente sus niveles de consumo, haciendo frente a los aumentos de precios. De acuerdo con la investigación de la consultora Moiguer, el nuevo argentino se caracteriza por su disposición a resignar esfuerzo (dinero), con tal de acceder a productos que conserven la calidad de vida a la que se había acostumbrado en los 90.

En ese mismo año, bajo un contexto de renovada expansión de la actividad y el ingreso, la demanda del sector volvió a comportarse de un modo relativamente poco sensible al ingreso, volviendo al consumo tradicional por marca específicamente a sus preferidas. Sin

embargo, los consumidores continúan manteniendo el hábito de buscar ofertas y promociones.

En consecuencia, las empresas con el fin de mantener su lugar en el mercado, y en algún caso recuperar sus posiciones perdidas, debieron modificar sus estrategias, particularmente utilizando las herramientas del marketing. De esta manera se buscó identificar y satisfacer las nuevas necesidades de este consumidor, optando por diferentes posicionamientos. (*Ver Anexo IV: 75*)



Universidad de  
**SanAndrés**



## 4. CAPÍTULO III: Marco teórico

Este trabajo se centrará en el análisis de la estrategia de marketing planteada por una empresa multinacional que ante los cambios en el contexto y en el comportamiento del consumidor debe modificar la misma para lograr capturar mercado y reposicionarse, partiendo del punto de inflexión del contexto argentino como fue la recesión en 1998, atravesando el período de crisis y la devaluación del año 2002; hasta alcanzar la actual etapa de crecimiento.

En este marco teórico se desarrollarán ciertos conceptos esenciales a la realización del análisis mencionado anteriormente: la estrategia, la estrategia de marketing (mix de marketing) y el posicionamiento.

### 4.1 ESTRATEGIA

El concepto de **estrategia** se caracteriza por tener multiplicidad de significados, por un lado “tiene que ver con posicionar a la empresa para que alcance una ventaja competitiva sustentable, lo que significa considerar opciones sobre cuáles son las industrias en la que se participará, cuáles son los productos y servicios que se desean ofrecer y cómo asignar los recursos corporativos para lograr esa ventaja sustentable. Su objetivo final es crear valor tanto para los accionistas como para las demás partes interesadas brindando valor al cliente.” (Kluyver, 1999: 5)

Por otro lado, la estrategia empresarial, también conocida como estrategia competitiva, es definida por Munuera Alemán y Rodríguez Escudero como “un conjunto de acciones a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, mediante la adecuación entre los recursos y capacidades de la empresa y su entorno, a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes en la organización”. Al hablar de ventaja competitiva estos autores se refieren a ciertas características o atributos de un producto o marca que sean detectados por el cliente y le confieran cierta superioridad sobre la competencia. Es importante que la ventaja sea

sostenible en el tiempo y defendible ante la competencia para alcanzar el éxito. (Munuera Alemán y Rodríguez Escudero, 1998: 43-45)

De acuerdo con Dvoskin, “pensar en una estrategia implica la necesidad de entender el entorno para conseguir un determinado objeto” (Dvoskin, 2004:171). De esta manera define el pensamiento estratégico como “la capacidad de adecuarse al entorno en forma tal que permita cumplir con los objetivos propuestos” (Dvoskin, 2004: 172). Los cambios constantes del contexto provocan que los individuos deban anticiparse a los acontecimientos en la medida de lo posible y traten de adecuar su accionar a esa nueva realidad. Por su parte Peter Drucker diferencia entre estrategia y táctica diciendo que, “Estrategia es hacer la cosa correcta. Táctica es hacerla correctamente” (Drucker, 2001, citado por Dvoskin, 2004:173).

A partir de esta definición de estrategia se origina la relación con el marketing, dado que este último se caracteriza por relacionar a la organización con su entorno, identificando oportunidades en él que le permitan alcanzar un objetivo en particular. En este sentido, la organización descubre necesidades latentes del contexto y la sociedad proponiéndose como meta satisfacerlas. (Dvoskin, 2004: 171-175)

## **4. 2 ESTRATEGIA DE MARKETING**

La función de la **estrategia de marketing** es lograr a partir de la posición competitiva actual alcanzar una nueva posición competitiva deseada; teniendo en cuenta, por un lado las capacidades y recursos que posee la empresa y, por el otro, el impacto de las tendencias del contexto en que se encuentra.

“El marketing, como proceso social se ve continuamente influido por la modificación de las necesidades de los individuos, provocadas tanto por las variadas combinaciones de las coordenadas de tiempo y de lugar, como por las diferencias, en un mismo tiempo y lugar, entre personas. Este proceso, a su vez, se inserta en un marco social, político, tecnológico y económico determinado, que también cambia continuamente, y cuyo efecto sobre el oferente nunca es constante”. (Dvoskin, 2004:22)

Por su parte, Kotler define “el marketing como un arte de encontrar, desarrollar y aprovechar las oportunidades del mercado” (Kotler, 1999: 58). Estas últimas son atractivas dependiendo de la cantidad de compradores potenciales, su poder adquisitivo, su disposición a comprar, etc. Siguiendo con esta línea identifica tres situaciones que dan lugar a oportunidades en el mercado:

1. Suministrar algo que es escaso, situación que suele ser temporaria y las oportunidades de mercado tienen corta duración.
2. Suministrar un producto o servicio existente de una manera superior o nueva,
3. Suministrar un nuevo producto o servicio.

Con el fin de subsistir y crecer en el mercado las empresas ejecutan diferentes estrategias que les permitan incrementar su demanda. De acuerdo con Igor Ansoff, existen nueve alternativas posibles para ampliar y desarrollar demanda, como se resumen en el cuadro n°1 (Kotler, 1999: cap. 3).

**Cuadro 1:** Nueve maneras de desarrollar la demanda

	<b>Productos existentes</b>	<b>Productos Modificados</b>	<b>Productos nuevos</b>
<b>Mercado Actual</b>	Vender más de nuestros productos existentes a nuestros tipos de clientes. ( <b>Penetración de mercado</b> )	Modificar nuestros productos y vender más a nuestros consumidores existentes ( <b>Modificación del producto</b> )	Diseñar nuevos productos que atraigan a nuestros consumidores existentes. ( <b>Desarrollo del nuevo producto</b> )
<b>Segmentos de mercado nuevos</b>	Entrar y vender nuestros productos en áreas geográficas. ( <b>Expansión geográfica</b> )	Ofrecer y vender productos modificados en nuevos mercados geográficos.	Diseñar y vender nuevos productos para compradores potenciales en nuevas áreas geográficas.
<b>Mercado Nuevo</b>	Vender nuestros productos a nuevos tipos de consumidores. ( <b>Invasión de segmento</b> )	Ofrecer y vender productos modificados a nuevos tipos de consumidores.	Diseñar productos para venderlos a nuevos tipos de consumidores. ( <b>Diversificación</b> )

Fuente: Kotler, 1999: 71.

En primer lugar, para alcanzar el crecimiento en *mercados actuales de productos existentes*, una compañía puede optar por incrementar su market share capturando ventas de la competencia, o bien, por aumentar el uso del producto. Esta alternativa se denomina estrategia de penetración.

La primer opción de incrementar el market share puede ser basado en acciones tácticas como la publicidad, “trade allowances”, promociones o una política de reducción de precios. El problema de esta forma de ganar mercado es que se hace difícil en el largo plazo mantener la porción ganada. Por eso es necesario crear ventajas competitivas o habilidades para neutralizar a la competencia. Por otro lado, el aumento del uso del producto por parte de los consumidores se logra mediante el incremento de la frecuencia de uso, de la cantidad de uso, o bien mediante la búsqueda de nuevas aplicaciones o usos diferentes a los tradicionales.

En segundo lugar, la *modificación de productos para mercados existentes* incluye la adhesión de característica al producto y la expansión de la línea de producto. Por otra parte, se puede *desarrollar nuevas tecnologías* y/o nuevos productos para un mercado actual. Los productos modificados se pueden ofrecer a nuevos segmentos dentro del mismo mercado, o incluso a nuevos mercados.

Otra alternativa es entrar a *nuevos mercados con productos actuales*, lo que implica una expansión geográfica, o bien apuntar a nuevos segmentos. Por último el desarrollo de nuevos productos en nuevos mercados, se denomina *diversificación*, la cual puede ser relacionada (nuevos productos para nuevos segmentos dentro del mismo mercado) o no relacionada (productos nuevos para nuevos mercados). (Aaker, 1992: cap 12)

La estrategia de marketing puede ser una herramienta útil e indispensable para poder desarrollar y ejecutar las estrategias mencionadas anteriormente. De esta manera es necesario tener en cuenta cuatro herramientas operativas: Producto, Precio, Promoción y Plaza, que hacen al marketing mix. La mezcla de marketing en la práctica funciona como una unidad indisoluble, que resulta de un conjunto de elecciones, acciones y decisiones que toma la organización respecto de cada “P”. Cada una de las P puede tomar una estrategia diferente, sin embargo deben tener coherencia e integración. La tercera condición necesaria es la de apalancamiento, es decir la combinación óptima entre los elementos.

#### 4. 2. 1 Mix de Marketing: Las cuatro “P’s”

El **producto** es un bien o servicio que ofrece y vende una empresa a su mercado objetivo, el cual se puede determinar de acuerdo a la amplitud y profundidad de la línea de productos. De esta manera una empresa puede tomar la decisión de estirar la línea hacia abajo o hacia arriba, o bien estirla en ambas direcciones. Por otro lado, se puede rellenar una línea, o incluso modernizarla. Un producto se diferencia de otro por sus características físicas (el packaging, el estilo, el sabor, el tamaño, la textura y la marca), su disponibilidad física (en comercios, por teléfono, internet, etc.), sus servicios (entrega, instalación, asesoría, de post venta, etc.) y su precio. (Kotler, 1999: 132-136; Dvoskin, 2004: 224-228)

En cuanto a la políticas de **precio**, existen distintos tipos de conductas competitivas que hacen a la estrategia: *cooperativa* que implica un acuerdo interno entre las empresas del sector acerca de los movimientos de precios; *adaptativa* es decir que las empresas del sector siguen a una que se caracteriza como líder; *oportunistista* involucra una reacción rápida con respecto a los precios; y *predatoria* simboliza la reducción repentina de precios para obtener mayor margen de participación en el mercado. (Dvoskin, 2004: 271-272)

El tercer componente del marketing mix es la **plaza o distribución**, a través de la cual una empresa elige el canal que utilizará para vender sus productos. El canal puede ser directo o indirecto, es decir mediante intermediarios. Este elemento abarca dos aspectos que hacen a su definición: el aspecto logístico y los canales en sí mismos. De esta manera una empresa puede plantear distintas estrategias, teniendo en cuenta que canales utilizará y el nivel de exclusividad respecto del cliente que busca. A partir de la combinación entre estas dos variables surge que un producto puede ser vendido a través cuatro canales diferentes: venta directa cara a cara, marketing directo, establecimiento propio o intermediarios. Una vez establecido el canal se debe decidir el nivel de exclusividad: intensiva, selectiva o exclusiva. (Dvoskin, 2004:303-309)

Por último, el cuarto componente del mix del marketing es la **promoción o comunicación**, utilizado para informar y persuadir a las personas que conforman los mercados objetivos de la empresa, a sus distintos canales de comercialización y al público en general. “La estrategia de comunicación es el plan que determina las acciones específicas de comunicación que deben ser llevadas a cabo para lograr plenamente, y de manera eficiente,

ordenada y armoniosa, objetivos previamente determinados de acuerdo con las posibilidades y recursos existentes”. (Dvoskin, 2004: 337)

Para lograr que la estrategia de comunicación sea eficaz se debe optar por un canal de comunicación apropiado a los objetivos y propósitos de la empresa, ya sea respecto del mercado objetivo, del mensaje o del tipo de canal. Los canales de comunicación pueden ser personales, donde intervienen representantes de la empresa; o impersonales, donde a su vez se puede optar por un medio masivo o selectivo de comunicación.

Esta herramienta del marketing mix cuenta con instrumentos que permiten acceder a distintos segmentos del mercado en distintos momentos, entre los cuales se puede mencionar: la publicidad, la promoción, la difusión, el merchandising y las relaciones públicas. (Dvoskin, 2004: 345-353)

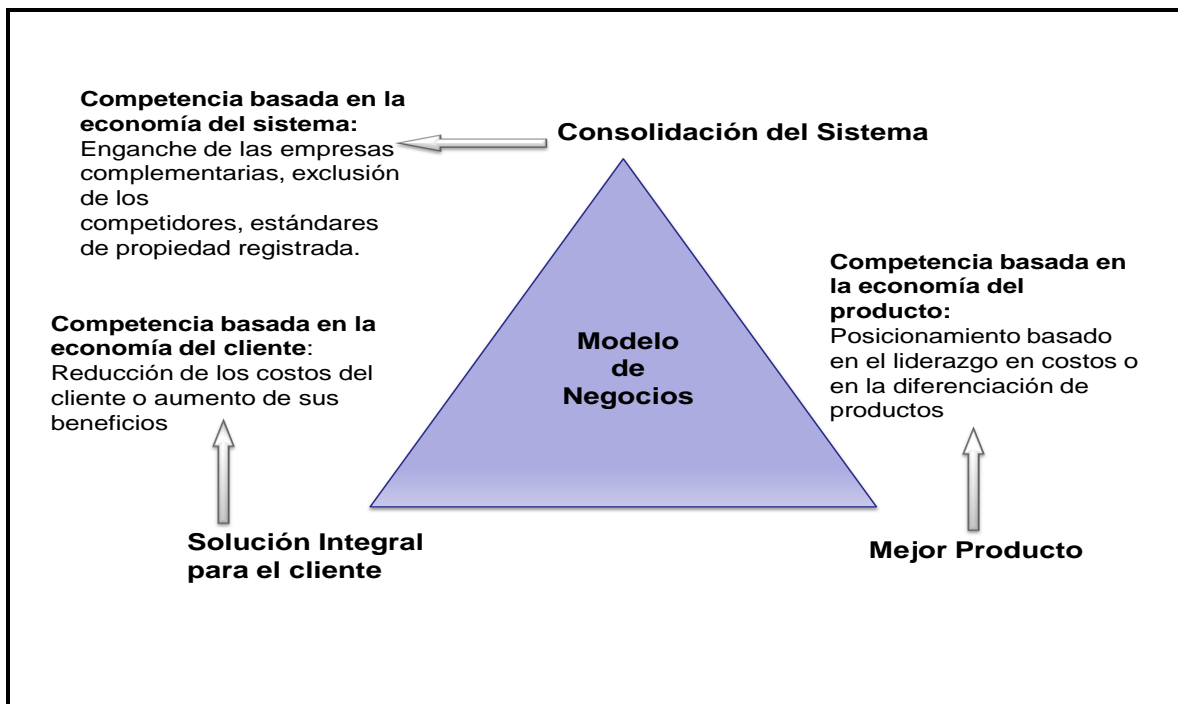
“El objetivo central de las actividades de marketing, y en última instancia de toda organización, es la satisfacción de necesidades individuales y grupales, internas y externas.” (Braidot, 2002: 35) Estas necesidades no se crean a través del marketing sino que esta materia trabaja sobre los deseos de los consumidores o individuos provocando un incentivo del consumo. De esta manera, es necesario poder definir un paquete coherente entre las herramientas del marketing con el fin de atraer clientes y satisfacer sus necesidades.

#### **4.3 POSICIONAMIENTO**

De acuerdo con Ries y Trout el posicionamiento es el lugar que ocupa un producto en la mente del cliente en relación con otros productos o marcas competitivas. Existen dos formas diferentes de enfocar este concepto: aquel centrado en el consumidor (basado en los segmentos objetivos) o bien, aquel orientado a la competencia. En el primer caso, se trata de identificar las necesidades del consumidor y luego aplicar aquellos atributos más adecuados a las necesidades del segmento objetivo. En cambio, el posicionamiento centrado en la competencia consiste en enfatizar las ventajas competitivas sostenibles que posee su producto por sobre el que ofrece la competencia. (Braidot, 2002: 86-88)

El “*Modelo Delta*” definido por Hax y Wilde II, se basa en la selección de un posicionamiento estratégico, que capte la esencia de la forma de competir de la empresa y atender a sus clientes. Se plantean tres estrategias muy diferentes entre sí, que gráficamente representan un triángulo. El análisis de este modelo se basa en el “vínculo con el cliente”, en el cual se describen tres modelos de negocios posibles, como se muestra en el cuadro 2.

**Cuadro 2:** Modelo Delta: tres opciones de posicionamiento



Fuente: Hax, 2003: 5

El primer modelo es el de **Mejor producto** basado en la forma tradicional de competir, es decir el centro son las características del producto. En este sentido las empresas buscan la eficiencia del proceso productivo, es decir que se concentran en la innovación de la cadena de abastecimiento interna para lograr una ventaja competitiva, respecto de la competencia.

El mercado objetivo al cual se enfoca esta mirada es genérico, poco diferenciado y masivo, por lo que los productos que se ofrecen son generalmente estandarizados y se distribuyen a través de canales genéricos y propios. Por lo tanto la relación con el cliente es débil y depende únicamente de las características del producto que se ofrece. Incluso las marcas



tienen una fuerte orientación hacia el producto, por lo que la proliferación de marcas es muy común.

De esta manera el aspecto dominante del modelo es la estrategia competitiva, buscando igualar o superar a la competencia, utilizando como estrategias posibles de posicionamiento la ventaja de precio (bajos costos) o la diferenciación (en base a las características del producto); manteniendo una relación mínima con el cliente. (Hax y Wilde II, 2003: 4)

En segundo lugar, el modelo de **Soluciones totales para el cliente** apunta a conocer en profundidad a su cliente y establecer una relación más íntima con el mismo ofreciendo una propuesta de valor, ajustada a sus gustos y necesidades. Una compañía puede ofrecer más valor que sus competidores de tres maneras: cobrar un precio más bajo, ayudar al cliente a reducir sus otros costos, y/o agregar beneficios que hagan más atractiva la propuesta. (Hax y Wilde II, 2003: 5; Kotler, 1999: 186)

El aumento de las ganancias del cliente puede implicar la adaptación de los productos y servicios a sus requerimientos particulares, brindar más conveniencia al cliente, un servicio más rápido, un mejor o mayor servicio, instrucción y/o entrenamiento del cliente, una garantía extraordinaria, ofrecer equipos útiles y herramientas de software para la administración de sus empresas y finalmente otorgar un programa de beneficios para miembros. (Kotler, 1999: 195)

El desarrollo y comercialización de sus productos y servicios está basado en ofrecer un paquete coherente que agregue valor económico a su cliente, utilizando canales directos y especializados de distribución. La innovación de los productos se hace de acuerdo a las necesidades del cliente, logrando de este modo un sólido vínculo e intimidad con el mismo. Además las marcas son adaptadas en torno al cliente, creando una cartera coherente. De este modo se compete en base a la economía del cliente, concentrándose en definir las formas de atraerlo. (Hax y Wilde II, 2003: 6)

Como resultado el aspecto dominante es el marketing estratégico. Con este modelo se busca establecer una cadena de abastecimiento integrada que relacione a la empresa con sus proveedores y clientes más importantes. (Hax y Wilde II, 2003: 5)



Por último en el modelo de **Consolidación del Sistema** la competencia es en base a la economía de los sistemas, incluyendo el concepto de empresa extendida, de la cual forman parte la empresa en sí, los clientes, los proveedores y empresas complementarias. La clave se encuentra en identificar un amplio conjunto de empresas complementarias, con el fin de incorporar sus servicios y productos e incrementar el valor de la cartera de la propia empresa. Los canales relevantes de distribución son los directos e indirectos masivos (Hax y Wilde II, 2003: 6).

De esta manera se logra un vínculo muy sólido con el cliente, el cual se refuerza mediante la exclusión de los competidores y la inclusión de empresas que se complementan para generar mayor valor a la oferta. (Hax y Wilde II, 2003: 6)

En esta opción estratégica, continúa siendo el cliente el centro pero se incorpora una mirada de toda la cadena de abastecimiento integral, donde las innovaciones se aprovechan en todo el sistema. La consolidación del sistema se basa en una economía de redes, tanto internas como externas. Por lo tanto se lleva a cabo una estrategia “lock in” de los complementadores, o bien una “lock out” de los competidores (Standard de apropiación). Así la estrategia corporativa es el aspecto dominante del modelo. (Hax y Wilde II, 2003: 6-7)

En resumen, el Modelo Delta define tres opciones de posicionamiento alternativo respecto del consumidor. Cada uno posee características que lo distinguen del otro. A partir de la opción de un posicionamiento estratégico la compañía realiza acciones coherentes con esa decisión definiendo así su modelo de negocios.

Con el objetivo de desarrollar una propuesta de valor coherente para el cliente la empresa puede optar por tres posiciones diferentes respecto del producto:

1. Posicionamiento Amplio: se basa en una estructura de tres disciplinas de valor, propuesta por Michael Treacy y Fred Wiersema. Una empresa puede ser *líder del producto* (es decir que la innovación se centra en el desarrollo de nuevos productos, en el último producto, el más tecnológico e innovador), *operativamente excelente* (se basa en un producto altamente confiable) o *íntima con el cliente* (se busca responder a las necesidades individuales de los clientes). Se centra en que en el mercado hay tres tipos de consumidores. Las

empresas deben optar por una variante, que a su vez se relaciona con un posicionamiento. Estas estructuras son un punto de partida útil para alcanzar una posición mayor.

2. Posicionamiento Específico: Hay empresas que requieren un posicionamiento importante para alcanzar un beneficio más concreto. Algunas posibilidades son, mayor calidad, mejor rendimiento, más confiabilidad, etc. De esta manera las compañías pueden optar por realizar un doble o triple posicionamiento, o a veces aún mayor. Kotler plantea en su libro diferentes fuentes potenciales a considerar para esta disciplina/ posicionamiento:

- Posicionamiento sobre la base del atributo, es una posición un tanto débil dado que no sugiere explícitamente un beneficio.
- Posicionamiento sobre la base del beneficio, producto que promete un beneficio. Se trabaja en posicionar ese beneficio.
- Posicionamiento sobre la base del uso/ aplicación, el producto como el mejor en una determinada posición.
- Posicionamiento sobre la base del usuario, se posiciona al producto en términos del mercado objetivo.
- Posicionamiento sobre la base del competidor, sugiriendo su superioridad o diferencia mediante el producto.
- Posicionamiento sobre la base de la categoría.
- Posicionamiento sobre la base de la calidad/ precio.

3. Posicionamiento de valor de marca: el consumidor piensa en términos del valor por el dinero, es decir lo que consiguen por lo que pagan. Existen cinco posiciones de valor:

- *Más por más*, la especialización en fabricar una versión más sofisticada del producto permite cobrar un precio más elevado. Estos bienes llamados de lujo, proclaman ser superiores en calidad, terminación, durabilidad, rendimiento o estilo. El producto además le ofrece al consumidor prestigio.
- *Más por lo mismo*, se ofrece un producto de calidad y rendimiento comparable al anterior pero a un precio más bajo.
- *Lo mismo por menos*, el acceso a una marca o producto clásico por menos precio del habitual.

- *Menos por mucho menos*, se reduce el precio por ofrecer un servicio mucho menor.
- *Más por menos*, se ofrece una serie de productos de buena marca a un precio atractivo o bajo.

En conclusión cada empresa o marca debe optar por un posicionamiento que sea coherente con su mercado objetivo y su presupuesto disponible. Como las empresas tienen un presupuesto limitado deben optar por una en la cual sobresalir y desarrollar en menor medida las otras posiciones. (Kotler, 1999: cap. 4)

La decisión de posicionarse ejerce una función muy importante sobre la estrategia de marketing. Dado que se debe definir la posición que se quiere ocupar dentro del mercado y luego desarrollar una estrategia de marketing que logre ese objetivo. (Munuera Alemán y Rodríguez Escudero, 1998: 170)



Universidad de  
**SanAndrés**

## 5. CAPÍTULO IV: “La Estrella Argentina”

En este capítulo se analizará el caso particular de La Estrella Argentina<sup>4</sup>, que fue fundada en 1905 en Buenos Aires como un laboratorio destinado a la fabricación de productos medicinales, veterinarios y de higiene personal. Inicialmente, fue el resultado de la constitución societaria de un grupo de farmacéuticos e inversionistas, pasando, posteriormente, a estar en manos de un solo socio convirtiéndose en una empresa familiar.

Con el paso del tiempo el área del laboratorio fue perdiendo importancia dentro de la empresa, dándole prioridad y concentrándose en el sector de higiene personal. De esta manera, en los años 60, vendió su laboratorio biológico, con el fin de abandonar el mercado farmacéutico. A principios de los años 70, la empresa había abandonado definitivamente el perfil farmacéutico, concentrándose en el negocio de higiene y cuidado personal, pasando a formar parte del sector de higiene y tocador.

La Estrella Argentina es una de las compañías más antiguas de la industria local, que actualmente se dedica a la producción y comercialización de productos de consumo masivo de cosmética, tocador e higiene personal.

En el año 1999 fue adquirida por la empresa norteamericana Unisix<sup>5</sup>, con la finalidad de utilizar la plataforma productiva y operativa de distribución de la empresa argentina, elaborar localmente las líneas de productos internacionales, Unix (productos capilares) y Swiss (cremas y productos capilares), y distribuirlos en toda Latino América. Con la adquisición, la cartera de productos de La Estrella se modificó. Hasta ese momento se basaba en polvos desodorantes y desodorantes corporales (Tevaris), jabones de tocador y de glicerina, artículos descartables y cremas de cacao (Estrella), y productos capilares (Enviall).

Unisix comienza sus actividades en 1950 cuando lanzó su línea de acondicionadores y shampoo Unix, en la ciudad de Los Ángeles, con la característica de que “rescataba al pelo del daño y la sequedad”. En sus inicios era una empresa familiar que en ocho años logra

---

<sup>4</sup> Por un motivo de confidencialidad no se publican los nombres reales de la empresa ni de las marcas del caso.

<sup>5</sup> Idem 4.

llegar a ser top en su categoría. A partir de este crecimiento comenzó a adquirir varias empresas con el fin de diversificarse y expandirse internacionalmente, entre las cuales compra La Estrella Argentina.

Luego de la adquisición los miembros de la familia fundadora de la empresa argentina continuaron manejando la compañía local hasta hace algunos años, que fueron reemplazados por el management profesional que la dirige actualmente. Entre las marcas y productos que incorporan en el mercado local se encuentra Unix (shampoo y acondicionador) y Swiss (línea de cuidado capilar y de cremas para la piel).

Hoy en día la visión de esta empresa es “Ser la compañía de belleza más respetada y de mayor crecimiento porcentual en Argentina”. De esta manera define su misión: “Posicionar la empresa dentro de las cinco primeras de la industria”.

Durante los años 90 la compañía tenía 120 empleados, por lo que se la consideraba una empresa mediana en tamaño dentro del sector. En ese momento su facturación alcanzaba los 22 millones de dólares. Sin embargo, en la actualidad ya alcanza los 300 empleados, pasando a convertirse en una empresa de gran tamaño. Y su facturación anual es de 50 millones de dólares.

## **5.1 SECTOR**

Durante la década del 90 el sector de cosmética y perfumería, al cual pertenece la empresa en cuestión, se caracterizó principalmente por presentar una demanda poco sensible al ingreso y por destinar grandes recursos al desarrollo de productos, marcas, marketing y gestión de calidad. La importancia de desarrollar una imagen y marca que los posicione en el mercado lleva a que en algunos casos la producción se tercerice.

En este mercado las barreras de entrada están determinadas fundamentalmente por el marketing, la publicidad, la inversión en desarrollo de nuevos productos y diseños, así como de canales de distribución; y no tanto por la escala de la producción.

Este sector está compuesto por un conjunto grande y heterogéneo de pequeñas y medianas empresas (PyMEs) y un reducido núcleo de empresas grandes, principalmente de origen

extranjero, que tienen la mayor participación de mercado tanto en el segmento de productos de consumo masivo (los artículos de tocador, capilares, higiene descartable e higiene oral) como en la línea de productos más sofisticados (fragancias, cremas y maquillajes). Por su parte, las PyMEs adquieren una mayor presencia en maquillajes, fragancias y tratamientos para la piel y el cabello.

Actualmente se estima que en el país hay unas 400 empresas, con un total de 5.000 empleados aproximadamente, que fabrican y/o comercializan productos de este tipo, entre las cuales se calcula que un 30% tercerizan su producción. La Cámara Argentina de la Industria de Cosmética y Perfumería (CAPA), cuenta con 106 asociados, incluyendo 17 integrantes que producen artículos para terceros.

La gran cantidad de empresas que componen el sector, la variedad de oferta de productos y los constantes cambios en los usos y costumbres de los consumidores, convierte a esta industria en fuertemente dinámica. Esto lleva a que la marca sea un factor muy importante de diferenciación frente a la competencia y ante los ojos del consumidor.

Otra característica de este sector es la diversidad de accesos al consumidor mediante los canales de distribución que lo integran, entre los cuales se puede mencionar a los supermercados, las farmacias y perfumerías, los mayoristas, la venta directa, los locales propios y profesionales (las peluquerías, los salones de belleza, etc.). El supermercado fue considerado como uno de los principales durante los 90, dado que tuvo un auge muy importante. Sin embargo, con la recesión de 1998, esta tendencia se modificó por la venta directa, la cual lograba un mayor contacto creando un vínculo directo con el cliente. En general, las empresas lo utilizan para satisfacer las necesidades de los segmentos de ingresos medio-bajos. Incluso es un método efectivo para localidades del interior del país, donde no existe un alto grado de urbanización.

Como consecuencia del auge de los supermercados, se observó una masificación del consumo de algunos artículos, como productos de tocador, cosmética y perfumería. No obstante, con la recesión y luego la crisis el comportamiento de los consumidores se vio modificado; las farmacias y perfumerías comienzan a tener mayor importancia como canales de distribución.

La gran mayoría de las materias primas son de origen importado, principalmente de Estados Unidos, Alemania y Suiza. Los materiales de empaque, primordialmente los envases de plástico, vidrio y hojalata son de producción nacional. Por otra parte, este sector en Argentina se caracteriza por ocupar un importante lugar dentro del comercio interregional abasteciendo al MERCOSUR y a Chile, en tanto México ha venido ocupando un espacio más destacado en los últimos años.

## **5.2 CLIENTES**

El mercado de La Estrella Argentina es el de consumo masivo, ofrece productos a toda la familia, basándose principalmente en el segmento socioeconómico ABC1, es decir alto y medio alto. Sin embargo este enfoque depende de la línea de productos.

En el caso de los polvos, el segmento objetivo es el medio dentro de la escala social. Por el contrario la categoría de shampoo y acondicionadores están enfocados para un segmento con mayor poder adquisitivo y nivel socio económico. Lo mismo ocurre con la categoría de jabones y la línea de cremas corporales y faciales.

Durante la crisis, como se mencionó en secciones anteriores, el segmento más golpeado en términos de consumo fue la clase media, quien en los 90 había logrado un cierto nivel y estatus, y luego con la crisis y devaluación lo pierde. En este caso, según comentan en la empresa la pérdida de poder adquisitivo de la clase media no afectó tanto sus volúmenes de venta dado que lograron capturar mercado de la competencia. Lo mismo sucedió con la caída de las ventas de los supermercados, dado que otros canales de distribución se habían desarrollado como sustitutos.

## **5.3 MARCO COMPETITIVO DEL SECTOR**

El contexto de crisis modificó tanto el comportamiento de las empresas como el de sus consumidores, en ambos casos debieron adaptarse y delinear estrategias. Como se mencionó anteriormente, el sector se caracteriza por ser altamente dinámico, dada su composición y la diversidad de oferta de productos. A continuación se despliega una

descripción de cómo se comportaron otras empresas del sector en la época de crisis en Argentina.

Con la crisis la decisión de renovar la oferta y cambiar de estrategia se tomó en 15 días a diferencia de los 6 o 12 meses que llevaba en general. Aparecieron envases más chicos y la recarga de los productos de limpieza, incluso las compañías hicieron énfasis en marcas reconocidas pero que no eran las premium y así los consumidores tenían la posibilidad de seguir comprando una marca pero de manera más económica.

Entre las empresas que compiten con La Estrella Argentina dentro del sector se puede mencionar a **Procter & Gamble, Unilever, L'Oréal y Plusbelle**. Cada una de ellas ejecutó e implementó diferentes estrategias durante la crisis con el fin de sobrevivir en el mercado. Algunas eran más fuertes que otras, dado su liderazgo, sin embargo todas perdieron volúmenes de venta.

**Procter & Gamble (P&G)**, fabrica y distribuye artículos de tocador (Old Spice) y productos para el cabello (Pantene y Head & Shoulders), entre otros. Durante la crisis decidió acercarse al consumidor e identificar sus nuevos hábitos de compra.

Entre las estrategias adoptadas por la empresa para adaptarse a este nuevo consumidor se encuentra la creación de nuevos tamaños de envases para shampoo y cambios en las presentaciones. De esta manera lanzaron los envases de 200 cm<sup>3</sup> y los sachets, (reduciendo los envases de shampoo de 400 cm<sup>3</sup>) y orientados a que los consumidores prueben y conozcan la marca, con el objetivo de mantener leales a aquellas personas que vieron afectados sus ingresos. Por eso sus estrategias durante este período se enfocaron en el valor al cliente, por ejemplo Pantene se mantuvo en el aire con publicidad, campañas con regalos en las góndolas y el lanzamiento de nuevas colecciones cada tres meses.

Su estrategia de marketing, en comunicación apuntaba a la televisión, las publicidades no tradicionales y salir a la calle con otras propuestas; buscaron a través de la inversión en marketing generar marca, lanzando nuevas variedades de sus marcas más reconocidas. (*Revista Mercado, 2004*)



La revista Mercado realiza un reportaje a Santiago Gowland, el gerente de Relaciones Corporativas de **Unilever**, quien dice que "los consumidores han madurado mucho y están más alertas que en el pasado al momento de hacer una elección. Esto beneficia mucho a las marcas que tienen una trayectoria de promesas cumplidas habiendo construido activos muy sólidos" (*Revista Mercado, 2004: 1*). Esta empresa compete en el sector con sus artículos de tocador (Dove, Axe, Rexona, Lux e Impulse), sus línea de cremas (Pond's) y sus productos capilares (Sedal y Dove).

Durante la crisis, esta empresa realizó estrategias similares a las de su competidor P&G. En su estrategia incorporó la inversión publicitaria, para ganar participación, mantener la innovación y la comunicación. En esta línea la empresa innovó en televisión con el programa Lux Star, nace una estrella, en Canal 13; realizó el lanzamiento de AXE Conviction; y creó el ciclo de cortos cinematográficos Mujeres en Rojo producido por las tinturas Sedal Pro Color en Telefe. En definitiva esta empresa se basó en el cuidado de sus marcas durante este período. Incluso intensificaron la investigación de mercado y el estudio acerca de las nuevas necesidades que estaban albergando los consumidores. (*Revista Mercado, 2004*)

**L'Oreal**, también enfocó su estrategia a la inversión en marketing y comunicación concentrándose principalmente en medios de comunicación como la televisión abierta, el cable, la vía pública, las revistas, la radio e Internet. Esta compañía compete en las categorías de maquillaje, shampoo-acondicionadores y tratamientos capilares (Kerastase y Elvive, entre otras) y cremas faciales (L'Oreal, París, Lancome, Helena Rubinstein, Biotherm, Vichy y La Roche Posay). En contraste con las estrategias de otras compañías del sector L'Oréal, conservó sus tamaños y envases originales, basándose en el apoyo de sus productos con posicionamiento masivo. (*Revista Mercado, 2004*)

Por su parte **Plusbelle**, una empresa que lleva más de 20 años en el mercado de jabones y shampoo-acondicionador destinado a toda la familia, llevó a cabo una estrategia de seducción de la clase media.

En el año 2002 innovó con una propuesta para la mujer basada en la oferta de un producto especial para su pelo, entre otras. Así lanzó una línea de jabón de tocador con formato anatómico y se agregó expertise al shampoo orientándolo para cada tipo de cabello, con el

lanzamiento en 2003 de Plusbelle Evolution, un producto de menor gramaje destinado a la mujer. En definitiva su estrategia se basó en la extensión de marca y la adhesión de variedades del producto, orientada a la clase media, y más enfocado al mercado femenino. Incluso, lanzaron productos capilares con envases de un litro para uso familiar, enfocado para las clases sociales más bajas. La oferta de los jabones a un mercado familiar logró aumentar la participación de la marca en 10 puntos.

Otra de las propuestas que formaron parte de esta estrategia fue el lanzamiento de la nueva categoría de productos desodorantes, con dos versiones, antitranspirante (para un target más joven con una demanda de mayor protección) y “deo”, que es más fragancia (apunta a un sector general).

Con el fin de reforzar la estrategia del lanzamiento de nuevos productos para un nuevo mercado, se ejecutó una estrategia de marketing y comunicación, en la cual la imagen elegida fue Florencia Peña para mostrar el beneficio central del producto, “la protección es lo que las mujeres más esperan de un desodorante”. De esta manera lograban salir del enfoque de la mujer en el entorno familiar para dirigirse a la mujer más auténtica y a su vez preocupada por la belleza. El mensaje fue enfocado para la mujer con simpleza y valoración de la familia. (*Infobae, consultada el 14/05/2007*)

En conclusión, otras compañías del sector adoptaron como estrategia renovar la oferta y modificarla con el fin de adaptarse a las nuevas necesidades del consumidor. En general optaron por ofrecer productos más económicos para competir con empresas de menor precio, lanzando segundas marcas que tuvieran referencia a su marca tradicional y renovando el packaging (con nuevos tamaños y presentaciones).

#### **5. 4 ANÁLISIS: “LA ESTRELLA ARGENTINA”**

En este análisis se desarrollará una descripción de la estrategia de marketing y de posicionamiento que llevó a cabo La Estrella Argentina, tanto en la recesión, la crisis como en el período posterior a la misma.

Luego de realizar un diagnóstico de la situación nacional, los directivos desarrollaron un plan con el fin de, no sólo mantener su posición en el mercado sino mejorarla. Y en ese sentido decidieron contradecir lo que estaba haciendo, en su mayoría las empresas del

sector, y ejecutaron la estrategia de mantener continuamente abastecido el mercado. De esta manera la empresa identificó y aprovechó una oportunidad del mercado, suministrando sus productos de manera superior y eficiente, como se describirá más adelante.

#### **5. 4. 1 Estrategias para desarrollar demanda**

Durante los años 90 la empresa llevaba a cabo una estrategia, que en términos de Kotler se denomina Penetración de mercado, es decir vender sus productos existentes en su cartera a sus clientes actuales, enfocándose en la innovación de los productos para competir por cualidades distintivas y retener a sus clientes.

Con la crisis y devaluación, esta estrategia se modificó, por lo que decidieron expandirse geográficamente, vendiendo sus productos actuales a nuevas áreas geográficas. De esta manera, aumentaron su distribución y conquistaron nuevos mercados. Con el fin de mantener esta nueva porción y continuar ganando mercado, desarrollan modificaciones en sus productos, principalmente en la presentación de sus envases, con packs familiares o cambios en el packaging (*Ver Anexo VI: 85*). Adicionalmente se desarrollaron nuevos productos, incorporando nuevas cualidades y características con las cuales competir y adquirir una ventaja competitiva.

Luego de la crisis, una vez que el sector comienza a recuperarse La Estrella decide diversificar su cartera de manera relacionada, es decir que ofrece nuevos productos a nuevos segmentos dentro del mercado. En este caso, lanza los productos capilares Triem al mercado, con el fin de atraer al segmento de mujeres atractivas y sofisticadas que desean estar a la moda y se sienten respaldadas por marcas reconocidas. El objetivo fue “lograr resultados de peluquería en casa sin que cueste una fortuna”<sup>6</sup>, es decir calidad profesional a un precio accesible. Estos productos nacieron en los salones de peinado, por lo que tienen una genuina herencia profesional y se caracterizan como productos eficaces con fórmulas patentadas exclusivas, elementos diferenciadores de la competencia. Es un producto que se comercializa en los canales de venta masivos tradicionales (perfumerías, supermercados y farmacias).

---

<sup>6</sup> Fuente: Infobrand, [www.infobrand.com.ar/nota.php?id=8079](http://www.infobrand.com.ar/nota.php?id=8079), consultada el 14 de mayo de 2007.

## 5. 4. 2 Estrategia de Marketing

### 5. 4. 2. 1 Estrategia del producto

La cartera de productos, antes de la adquisición, estaba compuesta por polvos desodorantes y desodorantes corporales (Tevaris), jabones de tocador y de glicerina, artículos descartables y cremas de cacao (Estrella), y baño de crema, shampoo, acondicionadores y tratamientos (Enviall).

Luego de la adquisición de la empresa por parte de Unisix, se incorporaron a la cartera de productos, tanto marcas globales como productos nuevos. De esta manera, rellenaron sus líneas de productos y en algunos casos las modernizaron, renovando su cartera total que queda compuesta por productos para el Cuidado del Pelo (Shampoo y Acondicionadores), Tratamientos Capilares, Lociones Corporales, Cremas Faciales, Productos de Styling (Hair Spray, Mousse y Geles), Espumas de afeitar y Colonias Corporales. Las marcas globales fueron Swiss, cremas para el cuidado de la piel en sus diferentes versiones (corporales, faciales y de manos), y las marcas de productos capilares Unix, y posteriormente Triem. Las características que identifican a sus productos son la calidad, la eficiencia, sus tamaños convenientes para el consumidor y la accesibilidad de precio.

Una de las estrategias llevadas a cabo, durante la crisis, fue el lanzamiento de envases más grandes, como los desodorantes familiares (Tevaris) que pasaron a ser muy atractivos dada la practicidad y la reducción de costos que implicaban para el consumidor. Mientras la competencia reducía los envases para aminorar costos, esta empresa optó por la estrategia contraria.

Luego de la crisis, la empresa amplió las líneas de productos. Como por ejemplo las cremas corporales humectantes Swiss, que pasaron de dos a quince variedades dentro de una misma línea, se rediseñó su logo, se renovó el packaging y se sumaron otras presentaciones del producto de 350 cm<sup>3</sup>, a las ya existentes de 532 y 200 cm<sup>3</sup>. La línea de cremas abarca las corporales, las faciales y de manos, en cada una existen diferentes variedades, pero con una característica sobresaliente que es la gran humectación que se logra con su uso. (*Ver Anexo VII: 85*)

El cambio de logo se realizó con el objetivo de hacerlo más eficaz y de mejor categoría, presentando una mayor facilidad de lectura. Es decir ofrecer una imagen de marca más atractiva y de cosmética. Por su parte, la renovación de sus envases incorporó cambios tanto en tamaño como en tecnología (nuevas bombas para expulsión), así se sumó la presentación de 350 cm<sup>3</sup>, como se mencionó anteriormente, y se modificó la bomba de los envases de 532 cm<sup>3</sup>. Con la renovación del diseño se buscó aumentar el atractivo en las góndolas mejorando los gráficos.

La idea de esta estrategia fue lograr agregar valor con una imagen más de cosmética pero accesible, mediante el fortalecimiento de su identidad global y su posicionamiento, basada en el estiramiento de la línea de productos e innovación de las presentaciones que se adecuaban a las necesidades de sus clientes.

Otro ejemplo de la innovación de producto fue el caso de la línea de cuidado del cabello Enviall: se agregaron nuevos componentes a su fórmula actual y se amplió la línea, ofreciendo baños de crema y tratamientos intensivos para cada tipo de cabello. De este modo renovó sus presentaciones y sumó beneficios para el consumidor, mejorando su fórmula. (*Ámbito financiero, 22/12/2004, otros*)

Tevaris en el año 2003 suma a su línea de desodorantes productos nuevos como la crema desodorante evanescente, desodorante roll on y en polvo, incluso agregando fragancias frescas en cada uno.

#### 5. 4. 2. 2 Estrategia de precio

Antes de la crisis, la estrategia de precios era similar a la de la competencia pero manteniéndolos competitivos, de acuerdo a la clasificación de Dvoskin es una estrategia adaptativa.

Durante la crisis, los precios de la cartera de sus productos acompañaron la inflación de bolsillo, dado que habían aumentado en un 50% aproximadamente y un 49,5%, respectivamente. En tanto que los volúmenes de venta habían caído un 19% para mayo de 2002. Bajo esta situación la empresa fue ajustando sus precios al ritmo que aumentaban sus costos, es decir que no construyeron “colchón” (no se buscó generar una mayor cobertura

por expectativa inflacionaria). Según se mencionó en la entrevista “*nos movimos con cautela, acortando los plazos de venta a menos de siete días con el fin de preservar el working capital del efecto inflacionario*”. (Anexo VII: 90)

El 35% de sus insumos eran importados, a partir de la devaluación se manejaron principalmente con proveedores locales, quienes fueron cautelosos a la hora de ajustar los precios, dado el contexto recesivo. En consecuencia las empresas que se mantuvieron abasteciendo al mercado, como fue el caso de La Estrella Argentina, tuvieron gran poder de negociación con ellos respecto de los precios.

En conclusión la política de precios no fue utilizada como una ventaja competitiva dentro de la estrategia de marketing, sólo se adaptaron los precios al aumento de los costos.

#### 5. 4. 2. 3 Estrategia de plaza o distribución

Los canales de distribución principales de esta empresa son los supermercados (grandes y pequeños), las perfumarias, farmacias y autoservicios. Antes de la crisis las condiciones en los plazos de compra y venta con estos canales de distribución eran comunes a los de toda la industria, en los plazos de compra a los proveedores (90/120 días) y en los plazos de venta (60/90 días).

Durante la recesión los supermercados perdieron volumen en sus ventas y a la vez el poder de negociación que habían logrado en su momento de auge. Este cambio en la importancia de los canales benefició en términos de rentabilidad a muchas empresas, sobretodo pequeñas con poco poder de negociación, dado que los supermercados siempre fueron muy demandantes de aportes y contribuciones, con descuentos que llegaban al 30/35 %. Sin embargo, en la crisis la empresa logró reducir un 50% los descuentos a los grandes clientes, aumentando de esta forma su margen casi un 15%.

En definitiva no cambiaron de canales de distribución sino que el nuevo comportamiento de los consumidores llevó a una modificación de la importancia de los mismos. En cambio en el interior sí cambiaron la distribución dado que aumentaron la misma y se expandieron a lo largo de todo el país.

Durante la crisis, la empresa eligió seguir abasteciendo la plaza en momentos en que la competencia redujo sus niveles habituales de entrega, dada la falta de crédito interno y la incertidumbre en los precios y costos. Incluso, se modificaron los plazos de pago (de 90 a 7 días), y se otorgó a los clientes del canal tradicional (mayoristas y minoristas) un descuento por pago al contado.

De esta manera se mejoró la cadena de distribución, aumentando su disponibilidad física y la velocidad de entrega. Al mismo tiempo buscaron entregar el 100% de las órdenes de compra de los clientes más importantes (clasificados en función del margen). Con este fin se ejecutó una política de stocks basada en el mantenimiento de dos meses para las materias primas y un mes para los productos terminados. Incluso se les ofreció a los proveedores reducir el plazo de pago en un 50% contra el seguro de abastecimiento.

Actualmente la empresa vende el 35% de sus productos a los supermercados, y el resto se divide en los demás canales. La venta directa nunca fue implementada por esta compañía, siempre se manejaron con canales indirectos de comercialización.

En conclusión este pilar de la estrategia de marketing fue el más importante. Sus decisiones para capturar mercado se basaron en el aumento de la disponibilidad física a lo largo del país, mediante la cobertura de todos sus pedidos y la reducción de los plazos de compra y venta. Desde una perspectiva logística la empresa logra ganar poder de negociación a lo largo de la cadena de distribución como consecuencia del desabastecimiento general que existió en ese momento. Además con la devaluación ganaron competitividad y por ende aumentaron sus exportaciones significativamente, de las cuales el 65% son destinadas al MERCOSUR y el resto a otros países de Latino América.

Como resultado de esta estrategia La Estrella vende en todo el país, a través de una estructura comercial con cabecera en las principales ciudades, con un servicio eficiente en términos de cumplimiento de órdenes de compra (cantidades y tiempos de entrega). Con la recuperación del mercado los plazos se acomodaron, pasando a vender a 30/35 días.



#### 5. 4. 2. 4 Estrategia de comunicación o promoción

Hasta la llegada de la crisis, La Estrella apostaba a la construcción de valor en el consumidor a través de la innovación e inversiones publicitarias. Durante la crisis, la inversión en comunicación respecto de las ventas fue nula, suspendiendo todas las acciones de comunicación.

Todas las decisiones de marketing sobre marcas globales, son tomadas de común acuerdo con la casa matriz. No obstante las decisiones sobre marcas locales se toman en forma independiente.

Luego de la crisis la comunicación de los productos volvió a ser un pilar importante de la estrategia de marketing. Una vez recuperado el mercado, La Estrella se encontraba en una posición más segura y estable por lo que vuelve a invertir en publicidad. Muchas de las empresas líderes en el mercado se estaban reposicionando en sus lugares tradicionales y esta empresa estaba perdiendo nuevamente la participación ganada durante la crisis, por lo que debió modificar su estrategia de comunicación, basada en la promoción en medios masivos e impersonales de comunicación como son los diarios, las revistas, la televisión y la radio. Para algunas líneas de producto, como es el caso de Triem, se utilizan medios personales como el asesoramiento y venta directa en los puntos de venta. Actualmente se destina el 6% de sus ingresos en comunicación.

### **5. 4. 3 Posicionamiento**

El análisis de este concepto se realizará, como se mencionó en el marco teórico, en base al modelo Delta de Hax y Wilde II, que plantea tres estrategias distintas, desde la perspectiva del cliente:

#### 5. 4. 3. 1 Mejor Producto

En el caso La Estrella, antes de la crisis, su estrategia competitiva se basó en la forma tradicional de competir, donde el centro era el producto (sus cualidades y características físicas). La estrategia que la empresa implementó en ese momento fue la de posicionarse como líder en diferenciación, presentando atributos distintivos del producto.



Históricamente ha tenido un perfil muy bajo y hasta hace algunos años no se consideraba necesario invertir en comunicación. De esta manera, se mantuvo una relación mínima con sus clientes, dado que sus servicios post venta no estaban muy desarrollados, sólo tenían un departamento de atención al cliente (donde se recibían reclamos y quejas) y no poseían página de internet con la cual interactuar con los mismos.

#### 5. 4. 3. 2 Soluciones totales para el cliente

Durante la crisis, se modificó su estrategia, implementando una propuesta de valor para el cliente basada en la satisfacción. Su propuesta se centró en ofrecer productos de calidad, de marca y de precio accesible, en tiempo y forma mediante una distribución eficiente, para un consumidor con presupuesto ajustado a la devaluación e inflación. Como resultado lograron un acercamiento con los consumidores, que se encontraban insatisfechos por la falta de poder adquisitivo y el desabastecimiento de otras marcas que tradicionalmente consumían.

La oferta de la empresa implicó un paquete coherente para los consumidores de ese momento que agregaba valor económico. La reducción de costos del cliente mediante la disminución del precio unitario con el lanzamiento de envases de mayor tamaño, y el aumento de sus ganancias, a través de la disponibilidad en las góndolas del producto, se hicieron presentes con esta estrategia. Por lo tanto mediante la táctica de abastecer el mercado generaron valor para el cliente, utilizando la estrategia de marketing como pilar básico de su modelo de negocios.

La integración de la cadena de abastecimiento se originó con el poder de negociación que ganaron con la contracción de la competencia. De esta manera implementaron una serie de políticas, como se mencionó anteriormente en la estrategia de marketing, que favorecieron la relación entre las partes de la cadena.

Actualmente están trabajando sobre un modelo estratégico basado en la construcción de valor para los consumidores, con el objetivo de mejorar el posicionamiento y el reconocimiento de sus marcas. La ventaja competitiva en la que se basa su modelo es la calidad real que perciben sus consumidores, la idea fue no defraudar a sus clientes.

#### 5. 4. 3. 3 Consolidación del Sistema

La empresa no basó su estrategia en este pilar del posicionamiento en el que la cadena de abastecimiento integral implica la unificación de intereses de los proveedores, los clientes y empresas complementarias. Este modelo se basa en tecnologías de redes internas y externas.

En referencia al posicionamiento respecto del producto, se diferencian tres opciones. En primer lugar el posicionamiento amplio basado en tres disciplinas de valor diferentes para el cliente, en este caso la empresa durante la crisis basó su estrategia en ser “operacionalmente excelente”, ofreciendo un producto altamente confiable, mediante una entrega segura y eficiente. Sin embargo, cuando se modifica la estrategia, a partir de la recuperación del mercado, se opta por un posicionamiento de “liderazgo de producto” integrado en cierta manera con la “intimidad con el cliente”, dado que se busca ofrecerle un producto innovador que responda a sus necesidades individuales.

En segundo lugar el posicionamiento específico basado en brindar un beneficio más concreto, como mayor calidad, mejor rendimiento, etc. En el período anterior a la crisis La Estrella buscaba ocupar un lugar sobre la base del atributo del producto, posición que cambia, en el momento que se modifica la dirección de la estrategia, por una sobre la base del beneficio, que ofrece el producto, y sobre la base de la calidad vs el precio.

Por último, se encuentra el posicionamiento del valor de marca, donde el consumidor analiza lo que consigue a cambio de lo que paga por ello. La Estrella Argentina, es un caso en el que durante la crisis, buscó posicionarse como una empresa que entrega “más por menos”, es decir que ofreció un producto de calidad y buena marca por un precio atractivo o bajo. Cuando modifica su estrategia para mantener su participación de mercado, este posicionamiento se ve alterado por aquel que se especializa en fabricar una versión más sofisticada del producto y cobrar un precio más elevado por el mismo, denominado “más por más”.

En síntesis, La Estrella Argentina modifica sus estrategias de marketing y posicionamiento frente a los diferentes contextos. Durante la crisis ejecuta una estrategia más a corto plazo,

basada en la expansión geográfica y en la filosofía de abastecer continuamente, que le permitió capturar mercado y reposicionarse entre las 10 primeras empresas de la industria.

Una vez recuperado el mercado comienza a perder aquella participación ganada, por lo que debe cambiar el rumbo de sus estrategias nuevamente y desarrollar un modelo más a largo plazo como fue “soluciones totales para el cliente” con el fin de mantener y retener a sus consumidores.

El market share ganado durante la crisis de los polvos y desodorantes fue elevado, pasaron de un 35% a un 79% y de un 2% a un 15%, respectivamente. Los polvos son productos líderes de la empresa dentro del mercado, al igual que los jabones. Sin embargo, estos últimos mantuvieron su participación a durante los tres sub- períodos. En el caso de la categoría de desodorantes, sus marcas se posicionan en segundo lugar respecto de los líderes, por lo que la captura de mercado, en la crisis, fue muy importante para elevar su posición.

La recuperación del mercado implicó que las empresas líderes buscaran reposicionarse como número uno nuevamente. De esta manera, con una estructura y solidez mayor, estas grandes multinacionales, en general realizaron intensas campañas publicitarias, diversificaron su cartera de productos y rediseñaron los ya existentes. En consecuencia, parte de la porción de mercado ganada durante la crisis se perdió, por ejemplo los desodorantes cayeron a un 8% de participación de mercado y los polvos a un 49%.

## 6. CONCLUSIONES Y COMENTARIOS

A lo largo de este trabajo se pudo observar como el entorno modificó las necesidades de los consumidores, llevándolos a comportarse de manera diferente de como lo hacían hasta ese momento. Con la pérdida de poder adquisitivo y, en algunos casos, de jerarquía en la escala social, la población se encontraba insatisfecha dado que ya no podía consumir como en los años 90. En consecuencia las empresas debieron identificar estas nuevas necesidades e intentar satisfacerlas.

El nuevo contexto de 2002 convirtió a los consumidores en expertos en sustituciones, se volvieron más racionales, abandonando las marcas para comparar precios y optar por el más barato, sin embargo busca seguir estando muy apegados a ellas. Es por eso que compra segundas marcas, que presentan un menor costo pero mantienen el referente de calidad.

Durante la recesión, La Estrella Argentina, basó su estrategia de marketing en la diferenciación de sus productos, utilizando una política de precios adaptativa, es decir seguidor de los líderes del mercado, manteniéndose competitiva. Asimismo, la empresa logró vender 17 millones de unidades por año, facturando 22 millones de dólares anuales. En ese momento ocupaban el vigésimo lugar dentro del ranking de las empresas del sector. La participación de mercado de los desodorantes era del 2%, la de los jabones del 60% y de los polvos del 35%.

Con la crisis y la devaluación, la empresa utilizó la distribución y las nuevas presentaciones de sus productos como pilares de la estrategia de marketing, ganando market share en todas sus categorías. De esta manera la participación de mercado de los desodorantes aumentó al 15% y la de los polvos al 79%. Los jabones se mantuvieron en el 60%. Otra de las consecuencias de esta estrategia fue el crecimiento de su distribución física, alcanzado a cubrir a todo el país con cabecera en las principales ciudades. Por otra parte lograron escalar puestos en el ranking del mercado hasta el lugar número 10.

El producto que mejor se posicionó durante la crisis fue un desodorante familiar. Básicamente porque su presentación familiar permitió ofrecer un precio era muy accesible

y, así cubrir las necesidades de bajo costo y alto rendimiento que tenía en ese momento el consumidor.

A partir del aumento en la participación de mercado y el volumen de ventas la empresa logró crecer considerablemente, al punto que han excedido su capacidad instalada y deben continuamente realizar inversiones en la planta para abastecer correctamente al mercado. Incluso pudieron incrementar sus márgenes de rentabilidad, lo que permitió desarrollar nuevos productos y marcas, y al mismo tiempo destinar el 6% de sus ventas en comunicación. Gracias a este crecimiento consiguieron lanzar una de sus marcas globales de productos capilares, Triem, con el fin de competir con la marca Pantene, actualmente líder de mercado.

En los comienzos de la recuperación del mercado, La Estrella optó por modificar su estrategia, y basarla en una más a largo plazo. Con este fin decide ampliar su oferta, mejorar sus presentaciones, y llevar a cabo una intensiva estrategia de comunicación. En definitiva, se buscó desarrollar un modelo estratégico basado en la construcción de valor para los clientes, con el objetivo de mejorar el posicionamiento y el reconocimiento de sus marcas. La ventaja competitiva en la que se basa su modelo es la calidad real percibida por sus consumidores.

En esos años, bajo un contexto de renovada expansión de la actividad y el ingreso, la demanda del sector volvió a comportarse de un modo relativamente poco sensible al ingreso, volviendo al consumo tradicional por marca específicamente a sus preferidas. Sin embargo, los consumidores continúan manteniendo el hábito de buscar ofertas y promociones. En consecuencia, las empresas con el fin de mantener su lugar en el mercado, y en algún caso recuperar sus posiciones perdidas, debieron modificar sus estrategias, particularmente utilizando las herramientas del marketing. De esta manera se buscó identificar y satisfacer las nuevas necesidades de este consumidor, optando por diferentes posicionamientos.

A pesar de haber logrado un éxito importante, en términos de market share, durante la crisis, La Estrella Argentina no pudo, en la post crisis mantener la posición ganada. Es así que la participación de polvos y desodorantes pasaron al 49% y 8%, respectivamente. Sin embargo, la facturación en pesos se multiplicó llegando a los 130 millones anuales, en el

2004. En tanto que en unidades vendidas, la empresa aumentó un 135% ese mismo año respecto de 2001. Para el 2006, la facturación en dólares fue de 50 millones anuales.

La mayor participación de mercado dentro del sector se concentra aproximadamente en un reducido grupo de 5 empresas, como Unilever, P&G, L’Oreal, Johnson & Johnson y Beiersdorf, atomizando el resto de la participación entre las restantes 400 que conforman el sector.

Claramente La Estrella competía con un grupo de empresas líderes y de alcance multinacional, como las mencionadas anteriormente, que poseen una gran y muy sólida estructura, por lo que la clave del éxito consistió en haber leído correctamente el diagnóstico de la situación en el momento de la crisis. En definitiva se logró diseñar una estrategia ganadora y reaccionar con mucha más agilidad que sus competidores, alcanzando una ventaja competitiva. A pesar de haber perdido parcialmente participación en la post crisis fue trascendental su forma de actuar, dado que quedaron en niveles más altos que en la pre-crisis.

La Estrella Argentina logra identificar claramente las nuevas necesidades de los consumidores en ese momento y basa su estrategia en la satisfacción de las mismas. Los consumidores con la pérdida de poder adquisitivo y de estatus buscaron productos que ofrecieran confianza, es decir un referente de calidad que se adapte a su nuevo presupuesto. Es así como La Estrella sale al mercado abasteciéndolo con un posicionamiento basado en la “excelencia operacional”, es decir ofreciendo un producto confiable en términos de Kotler. Esta estrategia le permitió a la empresa que el consumidor tenga un acercamiento con sus productos y así, conocer sus atributos y características, por lo que logra atraer nuevos clientes que hasta ese momento no les compraban o incluso no conocían la marca, y aumenta la distribución física.

La compañía observó una oportunidad dentro del mercado en medio de la crisis y ejecutó una estrategia coherente con la situación y el contexto en el que se encontraba, lo que le permitió ganar mercado y crecer considerablemente. Sin embargo, es una estrategia de corto plazo, que incluso duró entre 8 y 12 meses, hasta que el mercado comienza a recuperarse. Esta táctica, le permitió ocupar un lugar más sólido dentro del mercado y

armar una estructura de mayor tamaño, lo que la posicionó para competir con grandes multinacionales hoy en día.

La estrategia que ejecutó esta empresa durante la crisis sin duda mejoró su posición dentro del mercado, sin embargo, en su nuevo modelo estratégico, es necesario incluir algunos puntos que acerquen aún más a La Estrella a sus consumidores. El desarrollo de una página de internet puede ayudar en el proceso de creación de valor de marca. Por otra parte la falta de comunicación corporativa, es otra faceta negativa en este modelo, quizás sea importante incorporar dentro del presupuesto este punto, incluso el sitio permitiría interactuar con el cliente, o mismo darse a conocer como corporación. Es una herramienta muy barata y fácil para la comunicación corporativa. Incluso, le permitiría sustentar la nueva posición y solidez obtenida durante la crisis.

Otro elemento a tener en consideración podría ser la creación de un logo que unifique a la compañía con su cartera de productos, e introducirlo en las presentaciones de su oferta, con el fin de diferenciarse respecto de las grandes corporaciones que forman parte del sector. A través de este logo, la empresa puede crear un paraguas que cubra a la cartera de productos, es decir, que el consumidor identifique y asocie la imagen de la compañía con la de los productos que esta ofrece.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

### Libros

- Aaker, David A.; *Strategic market management*. John Wiley & sin Inc., Canada, 1992.
- Braidot, N.; *Nuevo Marketing Total*. Ed. Mc Graw Hill Interamericana, Buenos Aires, 2002.
- Dvoskin, R.; *Fundamentos de Marketing, Teoría y experiencia*. Gránica, Buenos Aires, 2004.
- Hax, A. y Wilde II D.; *El Proyecto Delta*. Ed. Norma, Colombia, 2003.
- Kluyver, C.; *Pensamiento estratégico. Una perspectiva para los ejecutivos*. Perarson Education S A, Buenos Aires, 1999.
- Kotler, P.; *El Marketing según Kotler*. Paidós, Buenos Aires, 1999.
- Kotler, P.; *Dirección de Marketing*. Prentice Hall, México, 2001.
- Munuera Alemán, J. y Rodríguez Escudero, A.; *Marketing Estratégico, Teoría y casos*. Pirámide, Madrid, 1998.

### Trabajos de graduación

- Haiquel, Mario Yamil. *Comportamiento de compra del consumidor. Estrategia de marketing en la categoría del shampoo*. Universidad de San Andrés, Buenos Aires, 2004.
- Rodríguez Bisuti, Sabrina. *Estrategia de Marketing. Crisis y Post crisis*. Universidad de San Andrés, Buenos Aires, 2004.
- Milán, Ana Felicitas. *Estrategias de packaging de menor tamaño como respuesta a los cambios en el comportamiento del consumidor a raíz de la crisis. Los casos de Arcor, Cadbury Stani y Lheritier*. Universidad de San Andrés, Buenos Aires, 2003.



### **Revistas y publicaciones (Digital)**

- Dvoskin, R.; “El consumo en la Argentina postcrisis”. Primera parte, Abril de 2006(a).
- Dvoskin, R.; “El consumo en la Argentina postcrisis”. Segunda parte, Abril de 2006(b).
- Heymann, D; “Buscando la tendencia, crisis macroeconómica y recuperación en la Argentina”. Oficina de la CEPAL, Buenos Aires, Abril de 2006.
- Centro de Estudios para la Producción (CEP); “El sector de Artículos de Tocador, Cosmética y Perfumería en Argentina”. Cámara Argentina de la Industria de Cosmética y perfumaría (CAPA), Octubre de 2004.

### **Asociación de Marketing Argentina:**

- Oliveto, Guillermo. Presentación de Grupo CCR; “Tendencias: La Sociedad, los mercados, el consumo y el retail”. 31 de marzo de 2005.
- Oliveto, Guillermo. Presentación de Grupo CCR; “La Argentina Fragmentada y su visión de los negocios para el 2004”. 2 de Octubre de 2003.
- Granados, Bebo. Presentación de AC Nielsen; “Realidad de los Mercados: ¿Cómo estamos hoy?”. 29 de Octubre de 2002.
- Gomez, Juan C. y Saenz, Alberto. Presentación de S&G Asociados; “El Marketing nos brinda herramientas y actitudes para atravesar la crisis y diferenciarnos de la competencia”. 9 de Abril de 2003.

### **Internet**

- CAPA, [www.capa.org.ar](http://www.capa.org.ar)
- Diario Clarín, [www.clarin.com](http://www.clarin.com)
- Diario La Nación Online, [www.lanacion.com.ar](http://www.lanacion.com.ar)

- FIEL, [www.fiel.org.ar](http://www.fiel.org.ar)
- INDEC, [www.indec.mecon.ar](http://www.indec.mecon.ar)
- Info brand [www.infobrand.com.ar](http://www.infobrand.com.ar)
- MECON, [www.mecon.gov.ar](http://www.mecon.gov.ar)
- Procter & Gamble Argentina, [www.pg.com.ar](http://www.pg.com.ar)
- Revista Mercado (digital), [www.mercado.com.ar](http://www.mercado.com.ar)
- Unilever Argentina, [www.unilever.com.ar](http://www.unilever.com.ar)

### **La Nación**

- García Bartelt, M.; “Aparecen envases más pequeños o de materiales más baratos, cunden ofertas y promociones y algo está pasando en las góndolas”. La Nación (Economía), 8 de febrero de 2004.
- Grosso, M. J.; “Por la crisis, el consumo de tocador bajó el 15%”. La Nación, 7 de Febrero de 2003.
- Rebossio, A; “La crisis delineó un nuevo tipo de consumidor”. La Nación, 25 de marzo de 2002.
- Sainz, A.; “Los productos de cosmética lideraron el consumo en 2003”. La Nación (Economía), 19 de enero de 2004.
- Sainz, A.; “Impulsan el consumo los sectores de menores recursos”. La Nación, 14 de Octubre de 2003.
- “La inflación ya roza el 50%”. La Nación (Economía), 26 de mayo de 2002.
- “La inflación de bolsillo, en baja”. La Nación (Economía), 29 de diciembre de 2002.
- “Crece la venta de cosméticos”. La Nación Economía, 6 de febrero de 2005.
- “Crecen las ventas de cosméticos”. La Nación Economía, 27 de marzo de 2005.
- “Crece el cuidado personal”. La Nación, 19 de noviembre de 2006.

### **Clarín**

- “Suben las ventas y los precios”. Clarín, 23 de mayo de 2005.
- Campanario, S.; “Las nuevas reglas del consumo masivo”, Clarín (Suplemento Económico), 4 de febrero de 2001.

### **Revista Mercado y Fortuna**

- “Significativa recuperación del sector durante 2003”. *Revista mercado*, Abril de 2004.
- “Radiografía del consumo en la Argentina”. *Revista Mercado*, Agosto 2001.
- “El argentino es el consumidor más exigente de América Latina”. *Revista Fortuna*, 15 de marzo de 2004.

### **Cronista y Ámbito Financiero**

- “Estrategias de marketing para enfrentar los cambio de hábitos en el gasto”. Cronista, 15 de marzo de 2004.
- “Carlos Paz Soldán, CEO de P&G: “Hay más plata en algunos hogares, y la gente gasta”. *Ámbito Financiero*, 26 de abril de 2004.

### **Bibliografía complementaria**

- Bertagnini, A.; *Las diagonales del cambio empresario*. Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1998.
- Porter, Micheal E.; *Competitive Strategy*. Free Press, Estados Unidos, 1980.
- Porter, Michael E.; *Ventaja competitiva*. CECOSA, México, 1988.
- Cortes Conde, R.; “La Crisis Argentina de 2001-2002”. Cuadernos de Economía, dic. 2003, vol.40, no.121, p.762-767. ISSN 0717-6821.

## 8. ANEXOS

### Anexo I: Tablas de datos del Capítulo I

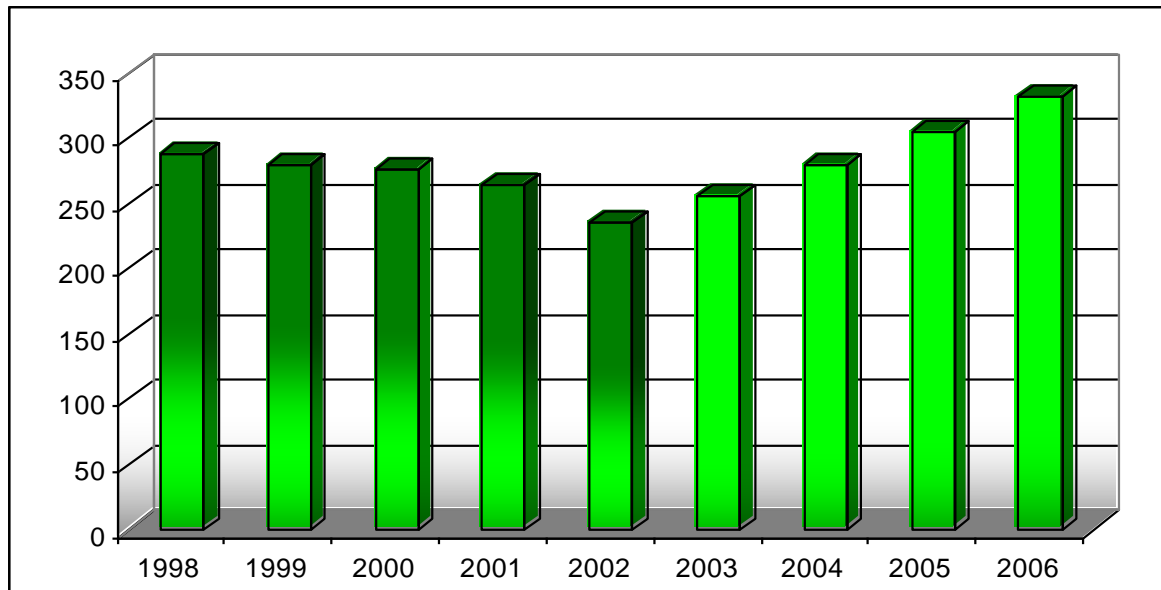
Cuadro n°1: Producto Interno Bruto a precios de mercado

Trimestre	A precios constantes de 1993	Serie desestacionalizada
I-93	216,4	228,5
II-93	241,9	235,4
III-93	242,6	240,1
IV-93	245,1	242,0
I-94	232,9	245,2
II-94	257,5	250,6
III-94	253,5	251,2
IV-94	257,3	254,3
I-95	238,0	250,2
II-95	248,1	240,8
III-95	242,2	240,0
IV-95	244,5	241,7
I-96	236,6	248,7
II-96	260,8	253,8
III-96	262,2	259,7
IV-96	267,0	264,3
I-97	256,4	269,8
II-97	281,8	274,2
III-97	284,1	281,1
IV-97	287,5	284,7
I-98	271,7	286,2
II-98	301,2	291,9
III-98	293,3	291,0
IV-98	286,3	283,4
I-99	265,0	280,1
II-99	286,4	276,8
III-99	278,5	276,0
IV-99	283,6	280,6
I-00	264,6	280,2
II-00	285,3	275,0
III-00	276,8	274,3
IV-00	278,1	275,2
I-01	259,2	275,4
II-01	284,8	273,5
III-01	263,1	260,9
IV-01	248,9	246,2
I-02	216,8	233,0
II-02	246,3	234,7
III-02	237,4	235,3
IV-02	240,4	237,9
I-03	228,6	245,4
II-03	265,4	253,6
III-03	261,5	259,7
IV-03	268,6	265,4
I-04	254,3	271,6
II-04	284,4	274,1
III-04	284,4	281,6
IV-04	293,5	289,2
I-05	274,6	293,8
II-05	313,9	301,3
III-05	310,6	309,0
IV-05	319,9	315,0
I-06	298,7	319,8
II-06	338,2	326,7
III-06	337,7	335,9
IV-06	347,5	342,0

Fuente: INDEC, Dirección Nacional de Cuentas Nacionales. Consultada el 9 de Abril de 2007.

**Gráfico n°1:** Evolución del Producto Bruto Interno Anual 1993-2006

*En pesos constantes de 1993*



Fuente: Elaboración propia en base a los datos del cuadro 1

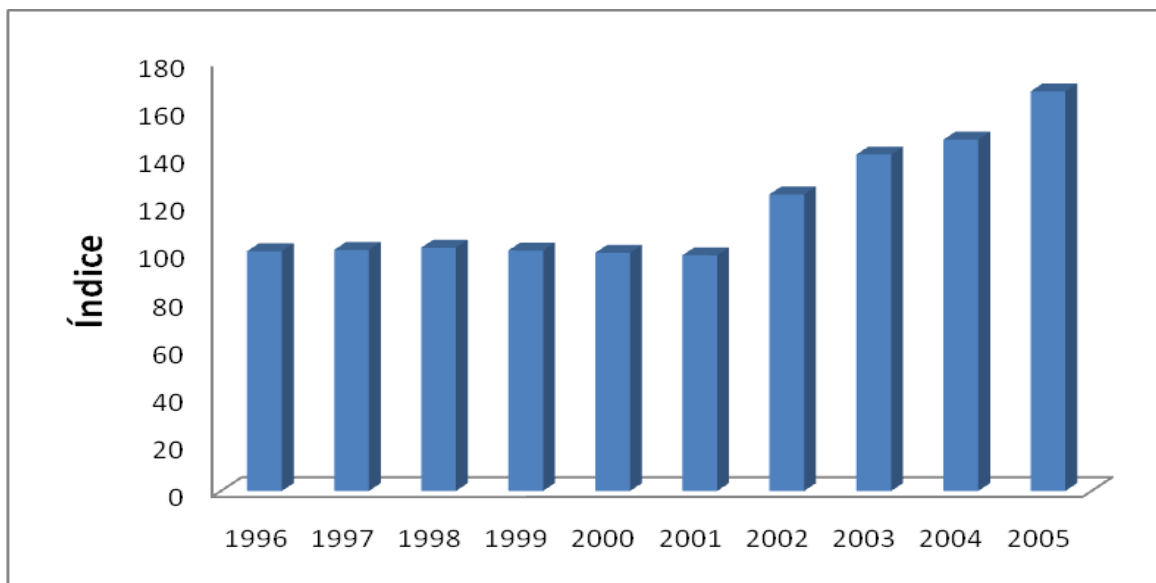
**Cuadro n° 2:** Índice de Precios al Consumidor GBA base 1999=100

**Índices y variaciones porcentuales para el nivel general. Promedio anual 1996- 2005**

Año	Nivel General	
	Índice	Variación respecto al período anterior
1996	100,52	0,2
1997	101,05	0,5
1998	101,98	0,9
1999	100,79	-1,2
2000	99,85	-0,9
2001	98,78	-1,1
2002	124,33	25,9
2003	141,05	13,4
2004	147,28	4,4
2005	167,48	9,6

Fuente: INDEC, consultado el 9 de Abril de 2007.

**Gráfico n° 2:** Evolución del IPC Nivel General 1996-2005



Fuente: Elaboración Propia en base a datos del cuadro 2.

**Cuadro n° 3:** Índice de Pobreza, en porcentaje de la población, 1998- 2005.

Período	Porcentaje de la población
1998	30,2
1999	30,6
2000	32,8
2001	38,3
2002	57,2
2003	47,8
2004	40,2
2005	33,8

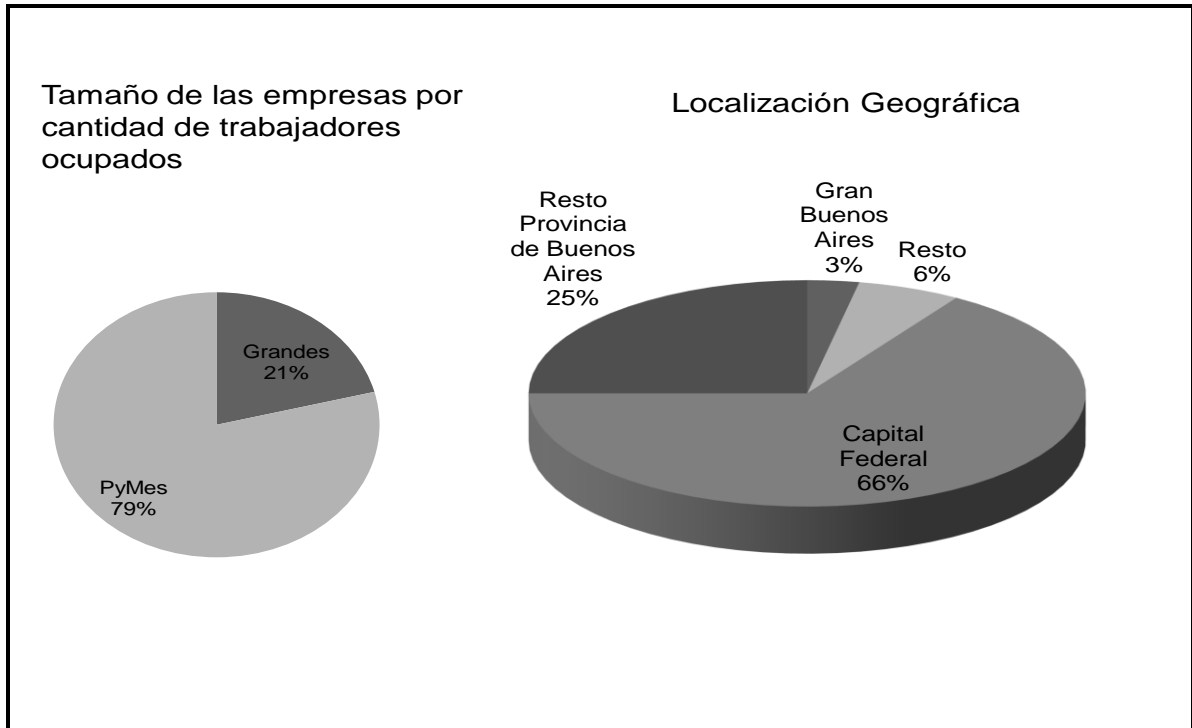
Fuente: INDEC, consultada 13 de marzo de 2007.

## **Anexo II: Estructura y Oferta del Sector**

**Cuadro n° 1:** Los productos que integran esta industria se dividen en nueve grandes grupos

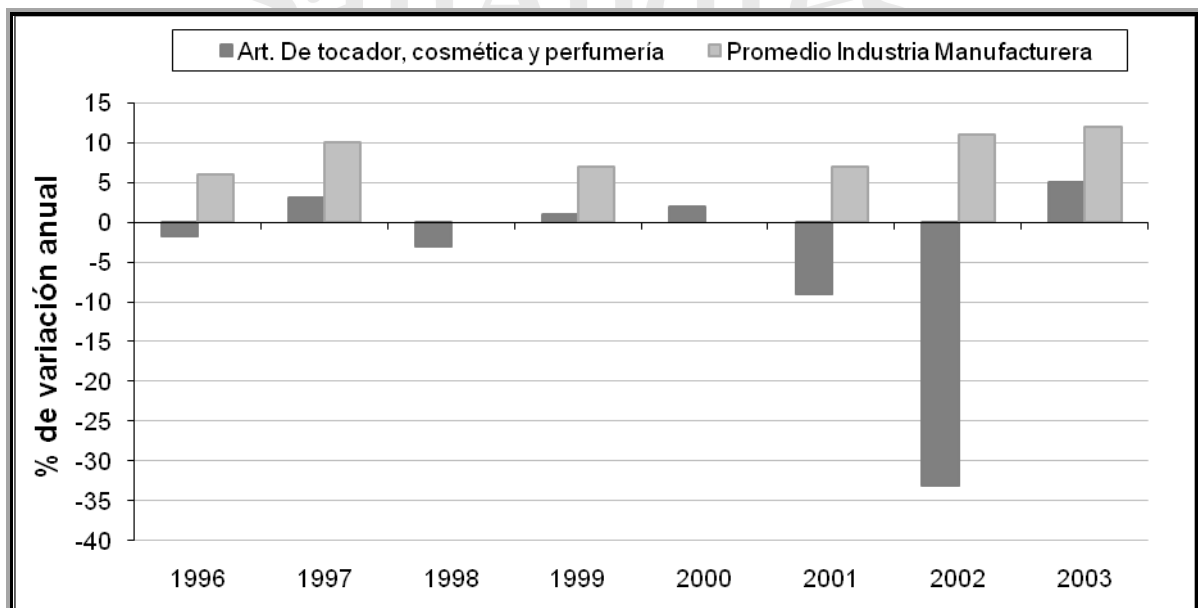
- Productos capilares: champúes; cremas de enjuague y acondicionadores; tratamientos intensivos; tinturas y oxidantes; permanentes; fijadores.
- Artículos de tocador: desodorantes; cremas y espuma de afeitar; talcos; jabones de tocador; depilatorios (en cera, crema y otros).
- Artículos de higiene descartable: pañales descartables; protección femenina y toallitas humedecidas.
- Cremas: cremas para manos y cuerpo; productos para el sol.
- Fragancias: perfumes; extractos; aguas de perfumes; lociones; colonias; aguas de colonia.
- Artículos de higiene oral: cremas dentales; cepillos dentales; enjuagues bucales; hilos o cintas dentales.
- Maquillajes: bases, maquillajes fluidos o semi-sólidos, sombras, máscaras para pestañas, delineadores, lápices, esmaltes, quitaesmaltes, endurecedores.
- Productos para niños y bebés: colonias, aceites, talcos, champúes y cremas de enjuague, cremas, pastas dentales, jabones.
- Hojas y sistemas de afeitar: máquinas de afeitar, hojas, cartuchos.

**Gráfico n° 1:** Estructura del sector por tamaño de empresas y localización



Fuente: CEP, 2004. Consultada el 23 de Febrero de 2007.

**Gráfico n° 2:** Variación Interanual de la producción de Art. De tocador, cosmética y perfumería y del total de la industria.



Fuente: CEP, 2004. Consultada el 23 de Febrero de 2007.



## Anexo III: Tablas de datos Capítulo II

**Cuadro n° 1:** Evolución del Poder Adquisitivo de la población.

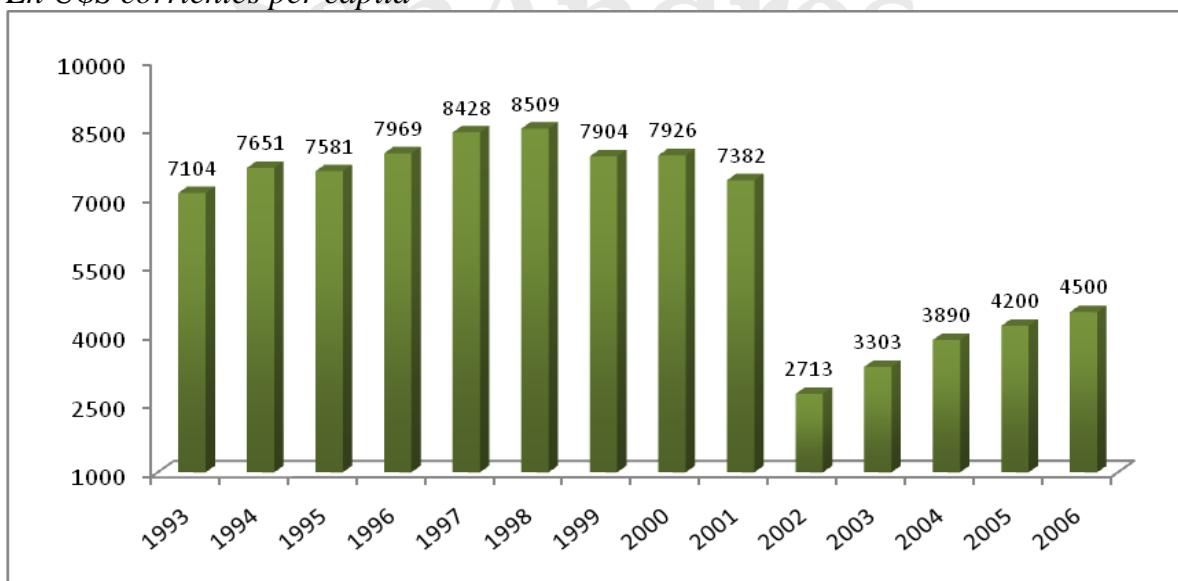
En US\$ PBI per cápita en dólares corrientes.

Período	U\$S corriente Per cápita
1993	7104
1994	7651
1995	7581
1996	7969
1997	8428
1998	8509
1999	7904
2000	7926
2001	7382
2002	2713
2003	3303
2004	3890
2005	4200
2006	4500

Fuente: FIEL y Grupo CCR, 2005. Consultada el 26 de Abril de 2007.

**Gráfico n°1:** Evolución del Poder Adquisitivo de la población.

En US\$ corrientes per cápita



Fuente: Elaboración propia en base a los datos del cuadro 1.

**Cuadro n° 2:** Evolución semestral de la tasa de desempleo 1993-2005

*En porcentajes de la población económicamente activa.*

Período Semestral		Tasa de desempleo
	1993	6.7
II		10.6
	1994	9.6
II		11.1
	1995	13.1
II		20.2
	1996	17.4
II		18
	1997	18.8
II		17
	1998	14.3
II		13.3
	1999	15.6
II		14.4
	2000	16
II		14.7
	2001	17.2
II		19
	2002	22
II		18.8
	2003	19.1
II		16.5
	2004	15.5
II		14.8
	2005	13.3
II		12.5

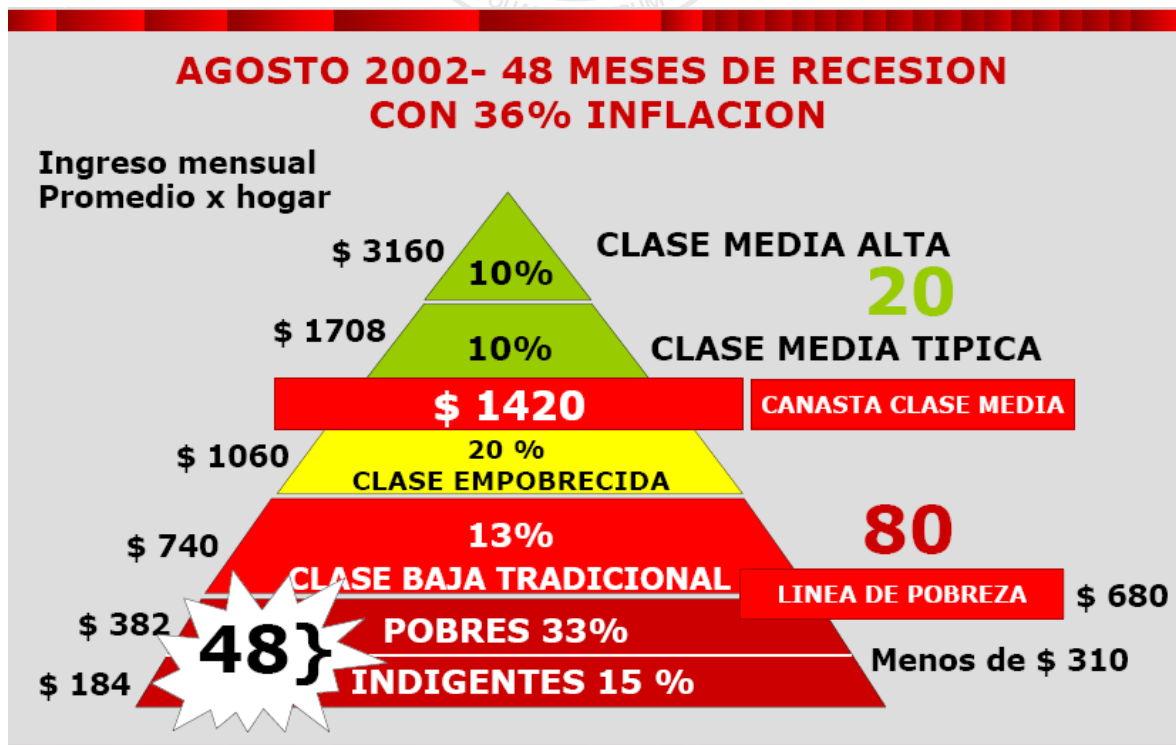
Fuente: Dvoskin, 2006(a): 9 y Dvoskin, 2006(b): 10.

San Andrés

**Cuadro n° 3:** Cambios en la estructura social



Fuente: S&G Asociados (2003), consultada el 26 de Abril de 2007.



Fuente: S&G Asociados (2003), consultada el 26 de Abril de 2007.

## Anexo IV: La crisis modificó hábitos de compras

Lunes 31 de diciembre de 2001

### **A) Consumidores cada vez más racionales**

Algunos analistas descartan una hiperinflación como la de 1989

- Con la recesión, las empresas necesitan recuperar volúmenes de venta y, por eso, no debería haber aumento de precios
- Además, la gente compra en forma más estudiada
- Privilegia el precio sobre la marca

En las últimas semanas el fantasma de la hiperinflación volvió a ocupar un lugar preponderante en la lista de miedos de los consumidores argentinos. Un incipiente proceso de desabastecimiento de algunos productos –principalmente medicamentos y artículos importados– y los rumores sobre eventuales remarcaciones de precios en los supermercados –que con muy pocas excepciones sólo fueron rumores, al menos hasta ahora– hicieron pensar a muchos argentinos que 1989 no estaba tan lejos en el tiempo.

Sin embargo, el escenario económico actual y la estructura del comercio minorista son muy diferentes a los que existían en los últimos días del gobierno del ex presidente Raúl Alfonsín.

“La gran diferencia frente a la híper es que venimos de una implosión económica donde muchísimas empresas necesitan imperiosamente recuperar volúmenes de venta”, señaló Guillermo Oliveto, director de la consultora CCR, que se especializa en relevar y auditar canales de venta.

### **Cambio estructural**

Según el analista, en el actual contexto económico recesivo es más difícil que se vuelva a desencadenar una escalada incontrolable de los precios de productos de primera necesidad como los alimentos y bebidas. “A partir de la recesión se produjo un cambio estructural en la forma de pensar y consumir de los argentinos que se tradujo en un creciente

racionalismo. Hoy las empresas se encuentran ante un consumidor que organiza cada compra casi como una estrategia de guerra”, expresó Oliveto.

La consultora señala que, en apenas tres años, el perfil de los compradores argentinos de alimentos, bebidas, cosmética y artículos de limpieza (los productos que conforman la canasta básica) sufrió una radical transformación. Según encuestas propias de CCR, en junio de 1998 más de la mitad de los consumidores argentinos se podían encuadrar en la categoría de marquistas (los que prefieren comprar productos de marca, aunque tengan que pagar un poco más) y en agosto de 2001 el porcentaje había caído a menos de la mitad.

En forma paralela se duplicó el número de consumidores economicistas (los que eligen productos preponderantemente por el precio) y también se incrementó ampliamente el porcentaje de los llamados racionales (los que a la hora de comprar a veces optan por marcas poco conocidas si confían en su calidad y ofrecen un buen precio).

Oliveto sostiene que los consumidores hoy tienen muchas más opciones que hace una década atrás.

“Hace diez años los compradores tenían dos o tres opciones por categoría, y hoy hay primeras marcas, segundas marcas, marcas propias de los supermercados, marcas regionales, clubes de trueque y hasta producciones propias, como huertas y quintas”, sostuvo el director de CCR. “Salvo que todos los actores del escenario siguieran la misma línea y forzarán de este modo a los consumidores a elegir la menos mala de las opciones, no parece haber demasiadas chances de retener fidelidades que han quedado debilitadas, si se pretende recuperar en un par de meses lo que se perdió en cuatro años”, destacó.

**Por Alfredo Sainz**

**De la Redacción de LA NACION**

## B) Ajustarse el cinturón

En relación con noviembre de 2000, las ventas en los shoppings cayeron un 21,2% este año, mientras que en los supermercados se dejó de vender un 9%, según los datos del Indec. Los rubros más afectados en los shoppings son indumentaria y calzado, mientras que en los supermercados se observa cómo las segundas o terceras marcas reemplazaron definitivamente a las primeras. Para Oliveto, en muchos casos se reemplaza directamente el producto: “En lugar de jugo, se toma agua, y muchas familias pobres, incluso, deciden tomar mate y suprimir alguna comida”.

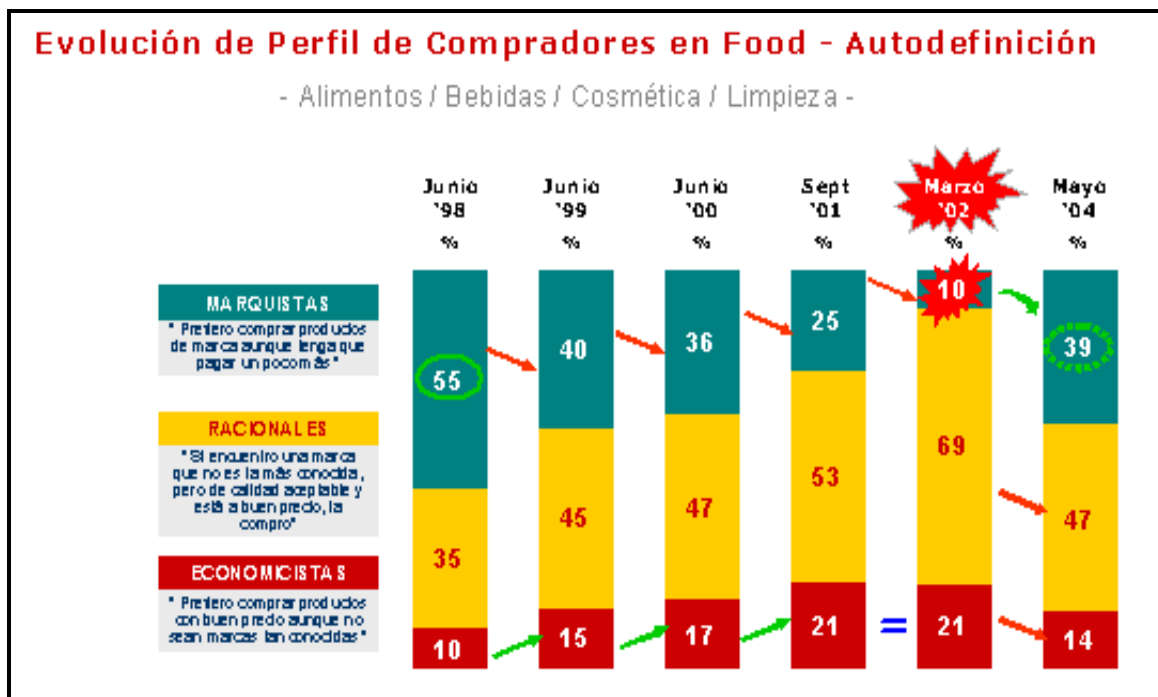
**SEGUN PASAN LOS AÑOS**  
*Evolución del perfil de los compradores*

**Alimentos**

	Junio 1998	Junio 1999	Junio 2000	Agosto 2001
<b>Marquistas</b> <i>"Prefiero comprar productos de marca aunque tenga que pagar un poco más"</i>	<b>55%</b>	<b>40%</b>	<b>36%</b>	<b>25%</b>
<b>Racionales</b> <i>"Si encuentro una marca que no es la más conocida, pero de calidad aceptable y está a buen precio, la compro"</i>	<b>35%</b>	<b>45%</b>	<b>47%</b>	<b>53%</b>
<b>Economistas</b> <i>"Prefiero comprar productos con buen precio aunque no sean marcas tan conocidas"</i>	<b>10%</b>	<b>15%</b>	<b>17%</b>	<b>21%</b>

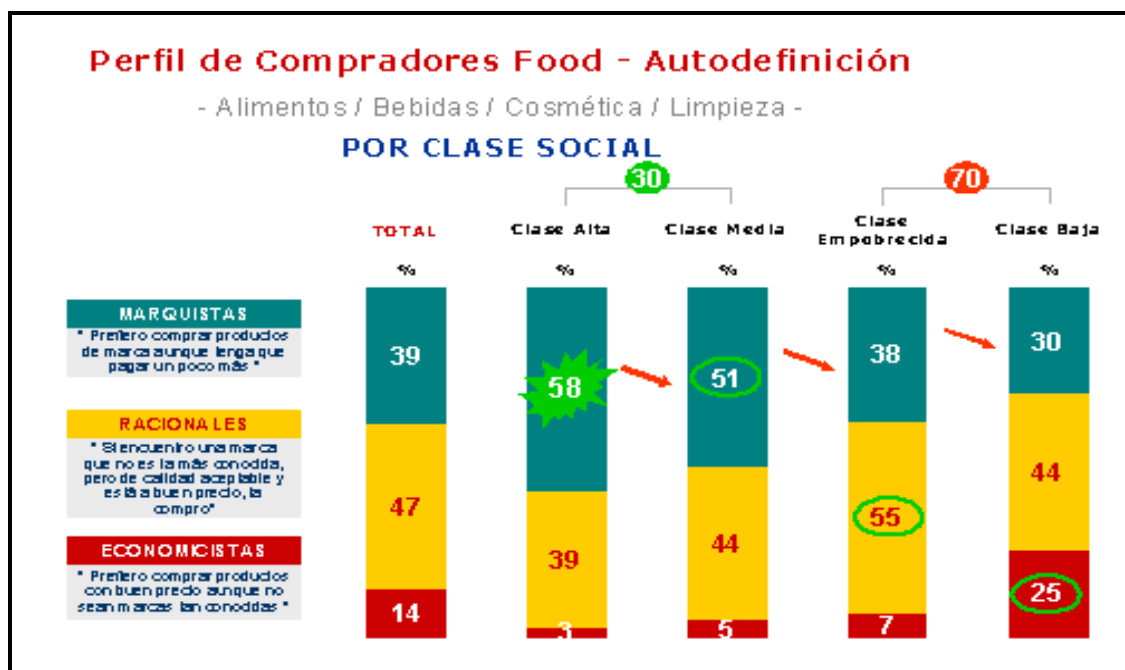
Fuente: CCR LA NACION

**Cuadro n° 1:** Evolución de Perfil de los consumidores



Fuente: Grupo CCR, Presentación Oliveto, 2003<sup>7</sup>.

**Cuadro n° 2:** Perfil de compradores Food por clase social



Fuente: Grupo CCR, Presentación Oliveto, 2003<sup>8</sup>.

<sup>7</sup> Fuente: Estudio pulso sociales al 2002 y estudio vínculos mayo 2004. 5000 entrevistas probabilísticas- decidores de compra del hogar- CAP. Y GBA.

<sup>8</sup> Fuente estudio vínculos de mayo 2004- 500 entrevistas probabilísticas- decidores de compra del hogar CAP. Y GBA



**Cuadro n° 3:** Infografías de “La crisis delineó un nuevo tipo de consumidor”

### CAMBIO DE HABITOS

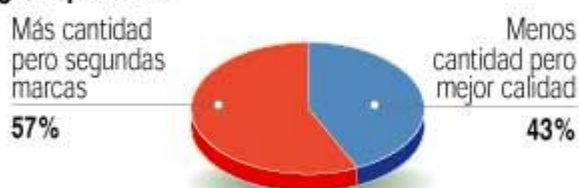
¿En qué producto percibió el aumento de precios?



¿Reemplazó las marcas líderes por otras?

Productos	Sí	Por más baratas	Por marcas del súper	Volvera a las líderes
De almacén	80	70	34	73
De limpieza	69	83	15	73
De perfumera	69	84	14	77
Lácteos	62	73	26	75
Gaseosas	59	77	19	78

¿Qué prefiere?



Fuente: Moiguer

LA NACION

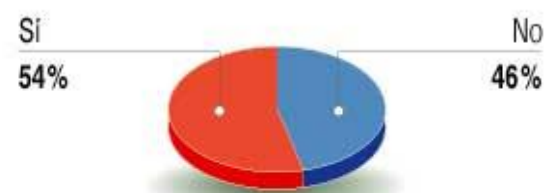
### Estrategias de control de gastos



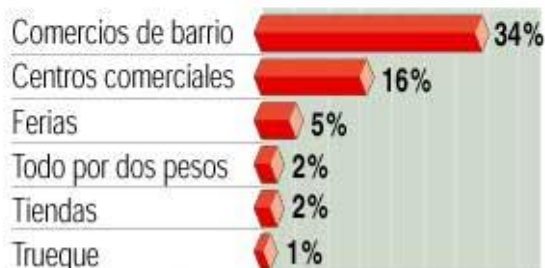
### Canales de compra

En %	Enero	Marzo
Super e hipermercados	83	75
Autoservicios	32	40
Almacenes	15	22
Otros	4	2

¿Optó por algún canal de compra alternativo?



### Canales alternativos



Fuente: Moiguer

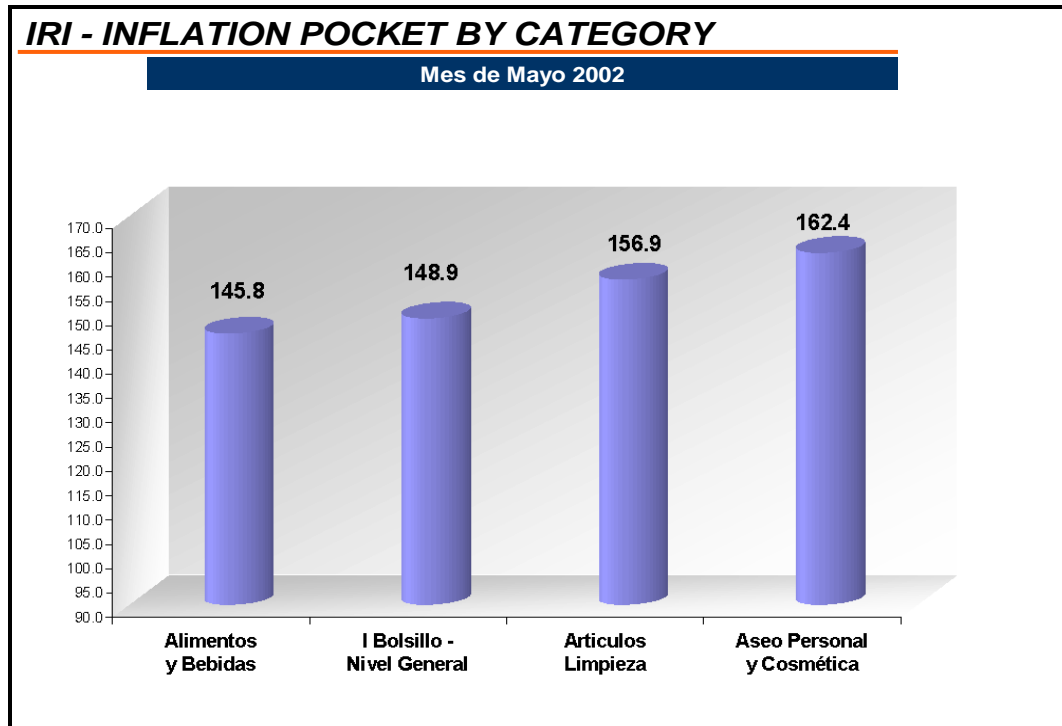
LA NACION

Fuente: La crisis delineó un nuevo tipo de consumidor. La Nación. 25/03/2002.



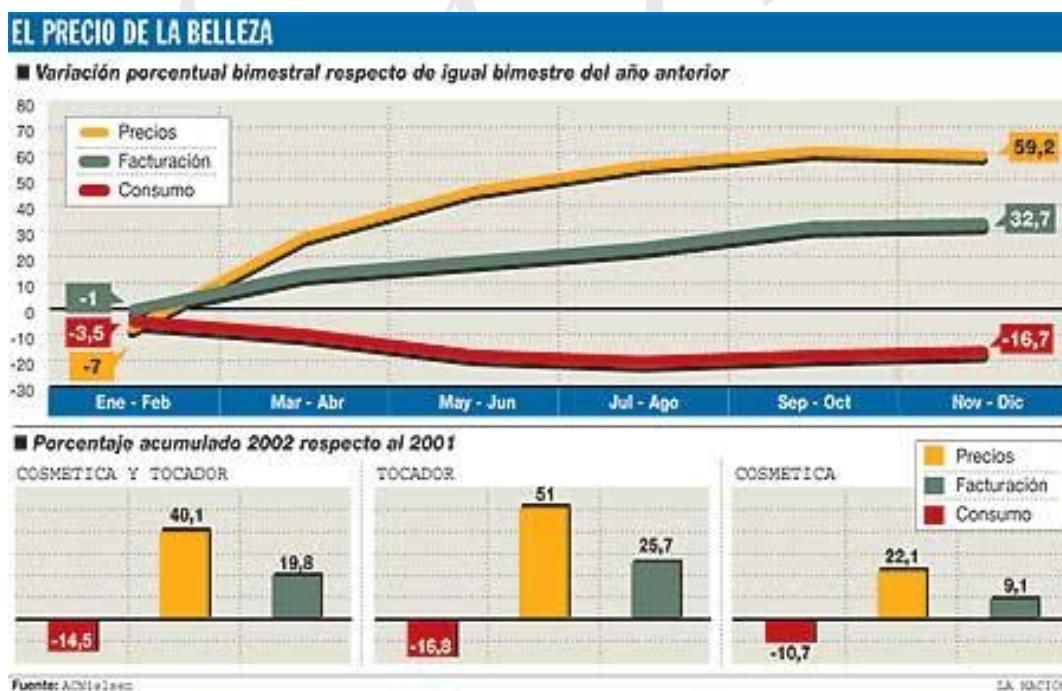
## Anexo V: Evolución de precios de la categoría

**Gráfico n° 1:** Inflación por categoría



Fuente: La Estrella Argentina, en base a datos de CCR.

**Gráfico n° 2:** Números del sector Cosmética y Tocador



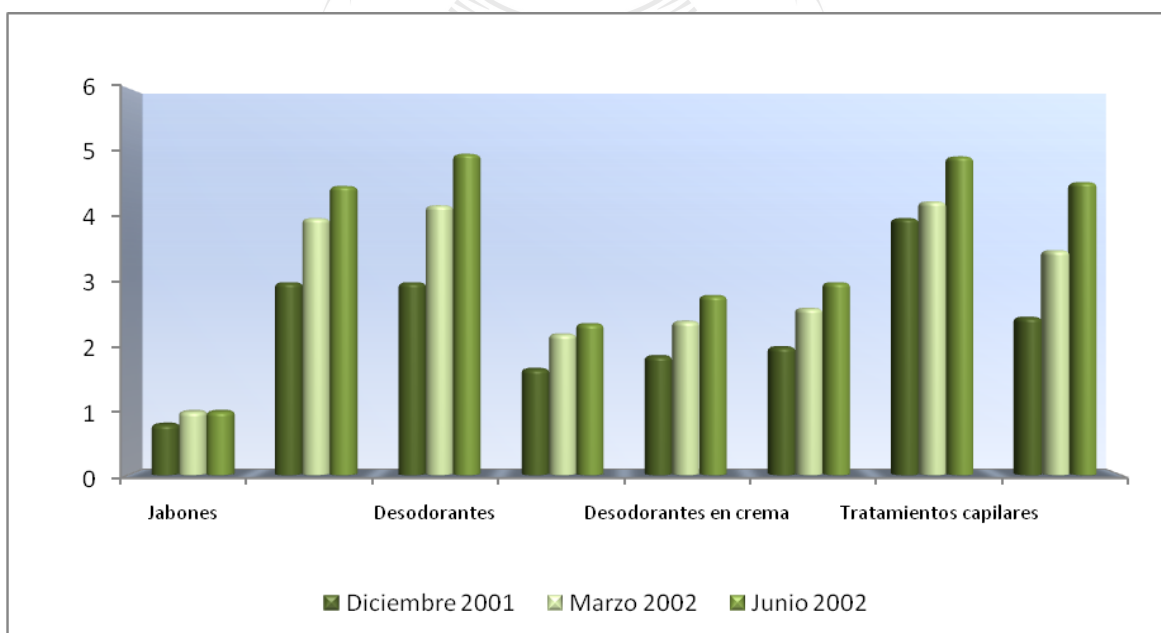
Fuente: La Nación, 07/02/2003.

**Cuadro n° 1:** Precios por categoría. *En pesos*

La Estrella Argentinna			
	Diciembre 2001	Marzo 2002	Junio 2002
Jabones	0,79	0,99	0,99
Polvos	2,99	3,99	4,49
Desodorantes	2,99	4,19	4,99
Roll- on Desodorantes	1,65	2,19	2,35
Desodorantes en crema	1,85	2,39	2,79
Shampoo	1,99	2,59	2,99
Tratamientos capilares	3,99	4,25	4,95
Spray para el pelo	2,45	3,49	4,55

Fuente: La Estrella Argentina.

**Gráfico n° 3:** Evolución de los precios por categoría de La Estrella Argentina

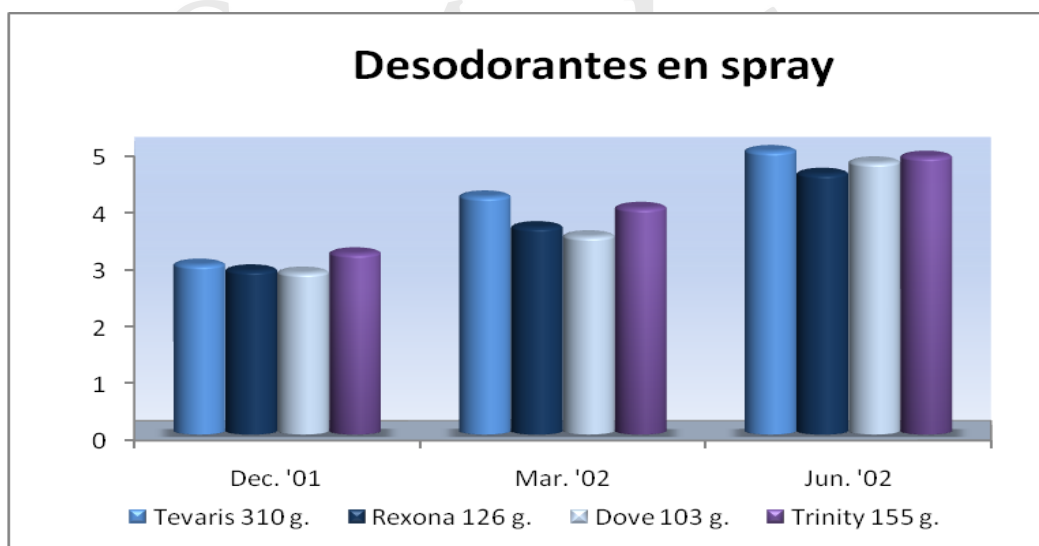


Fuente: Elaboración propia en base a datos del cuadro 1.

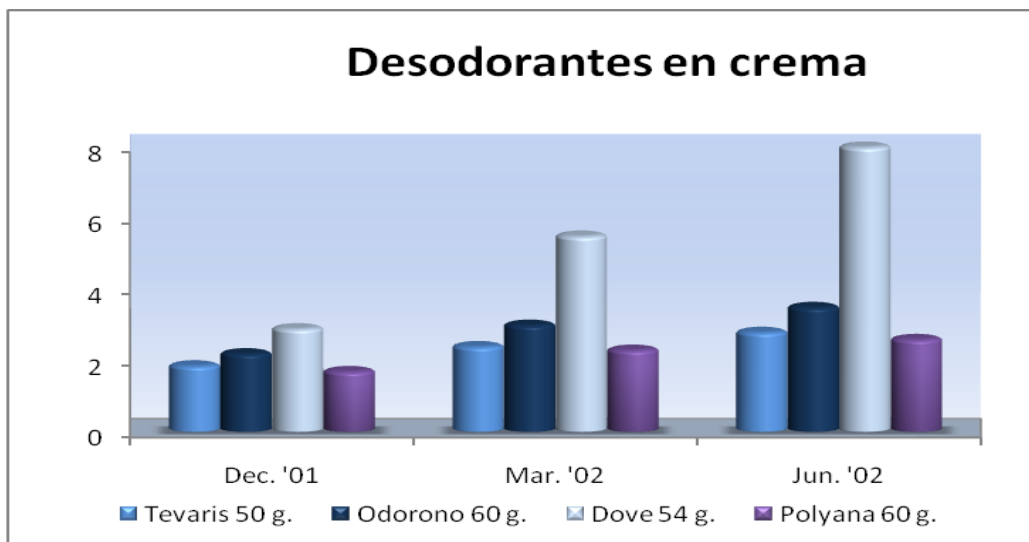
**Cuadro n° 2:** Evolución de los precios por categoría respecto de la competencia

<b>Jabones</b>			
	Dec. '01	Mar. '02	Jun. '02
<b>Tevaris 120 g.</b>	0.79	0.99	0.99
Palmolive 90 g.	0.49	0.65	0.79
Dove 100 g.	0.99	1.39	1.69
Rexona 150 g.	0.69	0.85	1.03
<b>Desodorantes en spray</b>			
	Dec. '01	Mar. '02	Jun. '02
<b>Tevaris 310 g.</b>	2.99	4.19	4.99
Rexona 126 g.	2.89	3.65	4.59
Dove 103 g.	2.85	3.49	4.79
Trinity 155 g.	3.19	3.99	4.89
<b>Desodorantes en crema</b>			
	Dec. '01	Mar. '02	Jun. '02
<b>Tevaris 50 g.</b>	1.85	2.39	2.79
Odorono 60 g.	2.19	2.99	3.49
Dove 54 g.	2.89	5.49	7.99
Polyana 60 g.	1.69	2.29	2.59
<b>Roll- on Desodorantes</b>			
	Dec. '01	Mar. '02	Jun. '02
<b>Tevaris 55 g.</b>	1.65	2.19	2.35
Etiquet 60 g.	1.69	1.99	2.79
Rexona 53 g.	1.75	2.29	2.85
<b>Polvos</b>			
	Dec. '01	Mar. '02	Jun. '02
<b>Tevaris 230 g.</b>	2.99	3.99	4.49
Efficient 200 g.	3.09	4.15	4.59
Aktioli 200 g.	2.15	3.25	3.85

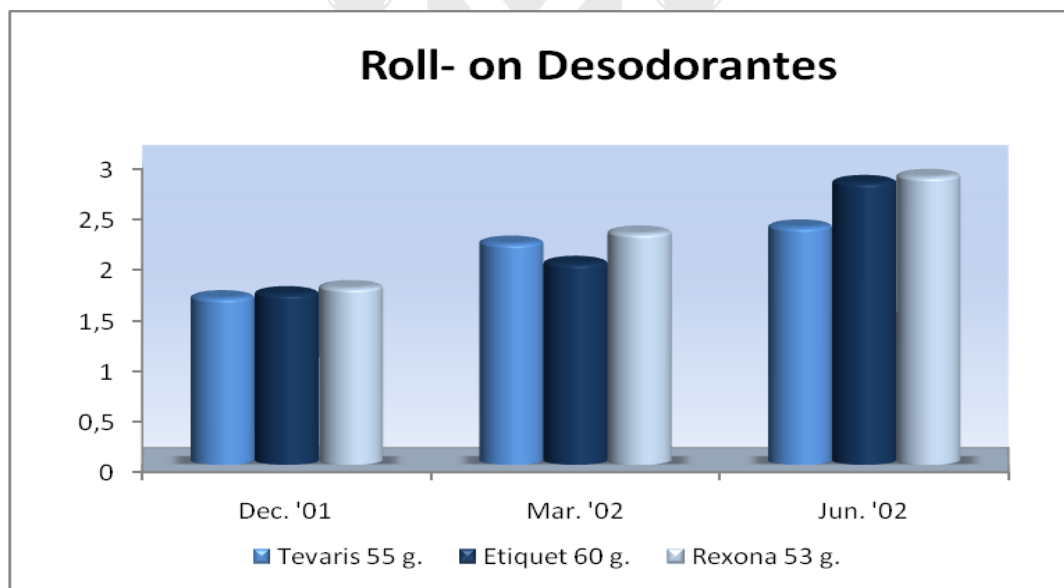
Fuente: La Estrella Argentina



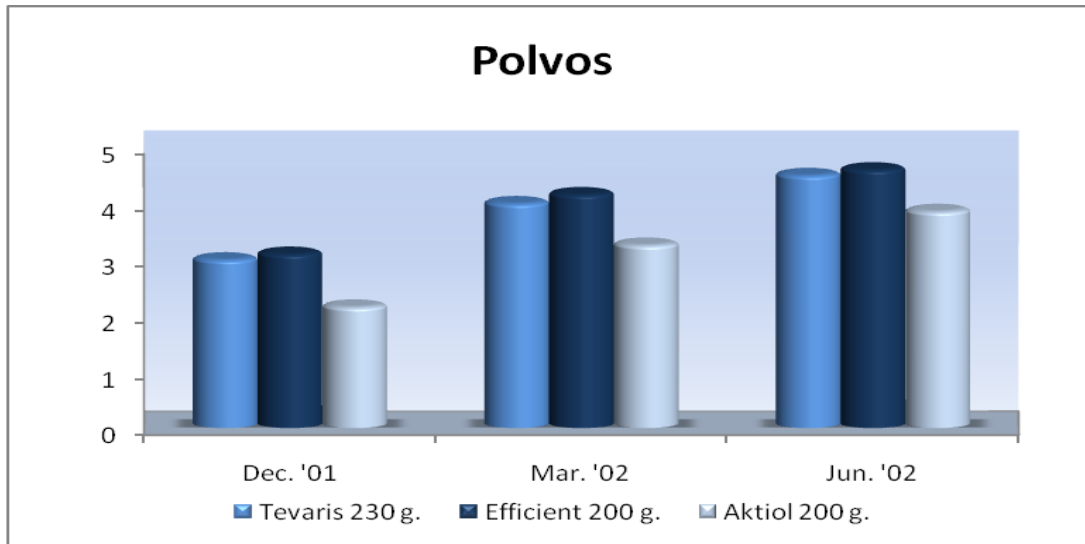
Fuente: Elaboración propia en base a datos del cuadro 2



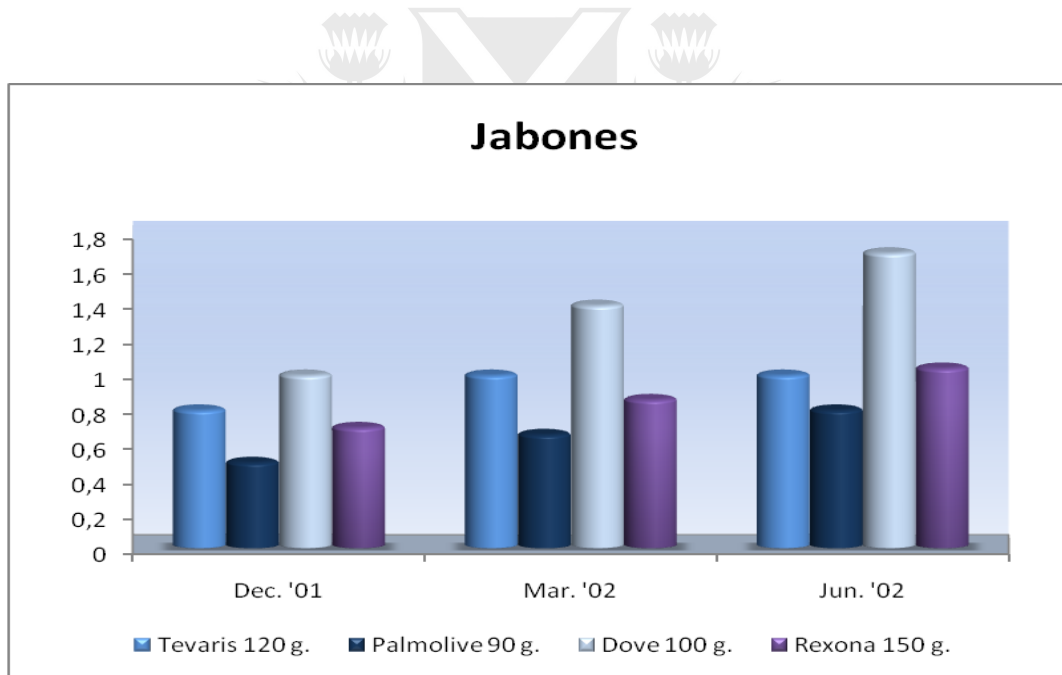
Fuente: Elaboración propia en base a datos del cuadro 2



Fuente: Elaboración propia en base a datos del cuadro 2



Fuente: Elaboración propia en base a datos del cuadro 2



Fuente: Elaboración propia en base a datos del cuadro 2

## **Anexo VI: Cambios en la Oferta y nuevos productos**<sup>9</sup>

### **Producto: Intensive Healing**

Swiss ha lanzado al mercado Intensive Healing Extreme Relief, un tratamiento intensivo a cargo de una crema para el cuerpo que repara la piel dañada. Está clínicamente comprobado que Intensive Healing intensifica el contenido de humedad de la piel en un 200%, porque se compone con un exclusivo complejo hidratante de multivitaminas, glicerina y extractos naturales suizos que liberan el poder de hidratación natural, para que hasta la piel más reseca luzca suave, tersa y con apariencia saludable. Lo más importante de este producto es que protege todo el día contra los siete síntomas de la piel seca: tirante, seca, partida, enrojecida, picazón, escamosa y áspera. Se presenta en 532gs. y 200gs.

### **Producto: Tevaris Xtreme**

Tevaris, la marca para el cuidado y la higiene personal, lanza al mercado tres nuevos desodorantes familiares antitranspirantes, ideales para el uso de toda la familia, por su eficacia y rendimiento.

Para quienes necesitan máximo poder antitranspirante, Tevaris presenta Tevaris Xtreme, una nueva fórmula sin alcohol que asegura protección extrema durante todo el día. La propuesta está integrada por tres variedades: Intense (masculino), Live (femenino) y COOL (unisex). Todas en una presentación de 240 grs.

### **Producto: Enviall "Nuevos Componentes"**

Enviall renueva su fórmula e imagen, además de los nuevos packagings, ahora sus productos suman componentes naturales.

- **Shampoo suave:** Para cuidar el cabello se recomienda evitar el uso de productos agresivos e inclinarse por aquellos que contienen componentes naturales.

---

<sup>9</sup> **Fuente:** CAS & FASA. <http://www.cas.com.ar/site/revista/productos9.htm>. Consultada el 20 de mayo de 2007.

Para ello, el binomio Placenta + Aceite de Tortuga es ideal, ya que no sólo limpian y reparan el pelo, sino que además restauran el equilibrio natural del cabello dañado.

- Acondicionador Reparador: Es una crema ideal para estimular el cabello y recuperar su equilibrio, es liviana y tiene un agradable perfume.
- Baño de crema Reparador: Se recomienda para quienes necesitan cuidar el cabello dañado por el uso de secador de pelo, planchitas y alisadoras, entre otros. Consiste en una fórmula equilibrada que suaviza, nutre y agrega flexibilidad, facilitando el desenredo del pelo.

Además del cambio de imagen, Enviall mejora la fórmula de sus productos. Ahora se suman los beneficios de las vitaminas A y B5.

### **Producto: Línea con Germen de trigo**

El Barro Mineral Enviall es ideal para cabellos teñidos que se caracterizan por su aspecto opaco, áspero al tacto y poroso. Generalmente la intensidad del color disminuye con el paso del tiempo debido a la exposición a los rayos UV y a los lavados sucesivos.

- Shampoo suave: Limpia en profundidad respetando los atributos de color del cabello, incorporando vitalidad, docilidad y brillo duradero.
- Acondicionador: Es una crema natural y liviana que nutre el cabello dejándolo suave y manejable.
- Baño de crema: Suaviza y agrega flexibilidad sin dejar el cabello pesado. Contribuye a recuperar la docilidad y brillo protegiendo el cabello de la acción de los rayos UV.
- Crema de peinar: Recomendada para el cabello teñido. Facilita el peinado, eliminando el frizz. Su filtro UV protege el color de las agresiones provocadas por la exposición a los rayos solares.

### **Producto: Baño de Crema**

Los nuevos tratamientos capilares de Unix:

- Humectante: Especial para cabellos con ondas, ayudan a dar forma a los rizos y a hidratar las ondas. Compuesto por una fórmula exclusiva con Vitamina H, Keratina y Aloe natural.

- **Brillo Revitalizante:** Para Pelo seco, opaco y sin vida. Su fórmula exclusiva incluye Vitamina C (componente que favorece el crecimiento del cabello más fuerte y saludable) y Proteína de Seda (retiene la humedad, brindando suavidad y humectación al cabello).
- **Suavidad Extra:** Ideal para pelo lacio, dejándolo más liso y suave. Se compone de una fórmula exclusiva de Unix con vitamina H (condiciona la pigmentación del pelo, devolviéndole la vitalidad), Vitamina B5 (ácido pantoténico, componente de la coenzima A, proporciona hidratación a los cabellos secos), y Aceite de Joroba Botánica.

Se presentan en 450 ml y conforman la promoción pack lanzamiento, acompañados por shampoo gratis.

### **Producto: Swiss Piel de Naranja**

Las propuestas de Swiss para el verano no terminan, la marca lanza su crema corporal para piel con celulitis, esa modificación sufrida en la piel por la acumulación de grasas, líquidos y toxinas, que tan a menudo padecen las mujeres.

Compuesta por una exclusiva fórmula con cafeína, coenzima A y extracto de kola ayuda a reafirmar y tonificar la piel, disminuyendo el aspecto de piel de naranja. Además, contiene microcápsulas que transportan los principios activos para liberarse sobre la piel y ayudar al masaje corporal

### **Producto: Desodorantes Tevaris**

Tevaris desarrolló una línea completa de productos para mantener los pies frescos y protegidos. El polvo para pies Tevaris es el resultado de la mezcla de los más finos materiales que le otorgan suave textura y pureza. De especial acción protectora, su fórmula equilibrada neutraliza el mal olor y absorbe el exceso de humedad, brindando una agradable sensación de frescura. El desodorante para pies se presenta en polvo y para aquellos que prefieren la practicidad, la línea cuenta además con un desodorante en aerosol.



### **Producto: Body Wash**

Swiss presentó Body Wash, un nuevo concepto en cosméticos corporales que incorpora la botánica a los geles de ducha y baño, para hidratar la piel intensamente. Las nuevas lluvias corporales humectantes Swiss, formuladas con las últimas tendencias en baños corporales, se presentan en dos fórmulas: Energizing Citrus y Collagen Elastin.

Energizing Citrus despierta los sentidos con los cítricos refrescantes y las esencias de la menta y el eucalipto, dejando la piel suave y sedosa. Por su parte, Collagen Elastin suaviza y acondiciona la piel seca con su fórmula ultra humectante con proteínas de colágeno y elastina. Para peinar sin enjuague Enviall lanzó una línea completa de cremas para peinar sin enjuague con cuatro fórmulas específicas para cada tipo de cabello: Hydranviall, Activa, Placenta+Aceite de Tortuga sintético y Barro Mineral.

-Hydranviall es un producto ideal para cabellos con ondas o rulos, que revitaliza e hidrata y da brillo.

-Activa se aconseja para cabellos lacios, ya que ayuda a reparar el daño de los mismos y favorece el alisado. Sus componentes son keratina y Pantenol.

-Placenta+Aceite de Tortuga Sintético contiene vitaminas A y B5, que contribuyen a reparar en profundidad el cabello dañado, agregando suavidad y brillo.

-El Barro Mineral está especialmente indicado para los cabellos teñidos, ya que sus principales componentes, Germen de Trigo y Filtro UV, nutren y protegen el cabello.

### **Producto: Cremas para peinar sin enjuague**

Enviall presenta la línea completa de cremas para peinar sin enjuague. Ha desarrollado cuatro fórmulas específicas para cada tipo de cabello: Hydranviall, Activa, Placenta + Aceite de Tortuga sintético y Barro Mineral.

- Hydranviall: Posee Aloe Vera y Jojoba, es ideal para cabellos con ondas o rulos, además revitaliza e hidrata con máximo brillo.

- Activa: Se aconseja para cabellos lacios, ayuda a reparar el daño de este tipo de pelo favoreciendo el alisado. Sus componentes son keratina y Pantenol.
- Placenta + Aceite de Tortuga sintético: Contiene Vitaminas A y B5, contribuye a reparar en profundidad el cabello dañado, agregando suavidad y brillo.
- Barro Mineral: Nutre y protege el pelo, brindando suavidad y brillo, especialmente indicado para los cabellos teñidos. Los componentes de esta línea son Germen de trigo y Filtro UV.



Universidad de  
**SanAndrés**

## **Anexo VII: Entrevistas a “La Estrella Argentina”**

### **Empresa**

#### **1. ¿Cómo está compuesta su cartera de productos? ¿Sufrió algún cambio con la adquisición?**

La Estrella Argentina, es una compañía dedicada a la producción y comercialización de productos cosméticos. Cuenta con más de 100 años de antigüedad y es una de las empresas más antiguas de la industria.

Los productos que comercializó fueron Jabones, Polvos Desodorantes y Desodorante corporales (en sus distintas presentaciones: Aerosolers, Roll On y Cremas). La compañía dejó de ser una empresa familiar en el año 1999, cuando fue vendida la empresa americana Unisix. Desde ese momento cambio sustancialmente el perfil de la organización y el portafolio de productos.

La empresa americana, hizo la adquisición con la idea de utilizar la plataforma comercial para poder desarrollar en el mercado Argentino las marcas internacionales. De esta forma a partir del año 1999 se comenzó a desarrollar y lanzar al mercado todos los productos internacionales.

Actualmente se venden productos para el Cuidado del Pelo (Shampoos y Acondicionadores), Tratamientos Capilares, Lociones Corporales, Cremas Faciales, Productos de Styling (Hair Spray, Mousse y Geles), Espumas de afeitar, Colonias Corporales y Jabones. Los miembros de la familia continuaron manejando la empresa hasta hace algunos años pero actualmente todo el managment es profesional.

#### **2. ¿Cómo era la gestión del negocio pre- crisis? ¿Qué modificó la crisis?**

Antes de la crisis, desatada el 19/12/01 con la renuncia del presidente, Sr. F. de la Rúa, el manejo del negocio era similar al de cualquier compañía de la industria. Aquellos aspectos, comunes, podemos sintetizarlos en los precios de venta (resultantes de un determinado costo y un margen definido) en los plazos de compra a nuestros proveedores (90/120 días) y en los plazos de venta (60/90 días).

También es necesario comentar que por una cuestión de mercado, en general las empresas tenían una inversión muy importante en el Canal de Supermercados, con descuentos que llegaban en esa época al 30/35%. Esto constituía una enorme carga para las empresas en esa época y nuestra empresa no era una excepción a la regla.

Cuando estalló la crisis, la principal amenaza que se tuvo fue la de volver a tener una hiperinflación, como la sufrida en la década del 80. Se temía que la salida de la convertibilidad iba a producir inevitablemente un proceso hiperinflacionario. También, el desorden público y la inseguridad jurídica, fueron factores que hicieron que empresas de considerable magnitud se retiraran esperando a que pasara la crisis para luego volver al mercado.

Nosotros nos manejamos distinto, desarrollamos un diagnóstico local que la casa matriz apoyó. Nos basamos en que Argentina a partir del año 97 entró en un proceso de recesión creciente que terminó agradándose sensiblemente, cuando el Sr. Machinea, Ministro de Economía del gobierno de De la Rúa, aumentó los impuestos sobre los trabajadores, quitándoles la poca capacidad de compra que tenían las personas y profundizando de esta forma la recesión que veníamos teniendo.

Esta recesión, previa a la salida de la convertibilidad, estaba afectando sensiblemente las ventas y día a día las empresas perdían volúmenes de venta. Inclusive, se estaba viendo una caída de los precios promedio, en virtud de que las empresas hacían ofertas para tratar de vender algo y las ofertas no daban resultados con lo cual se perdía precio y no se lograba recuperar volumen.

Cuando explota la crisis y salimos de la convertibilidad, se comenzó a hablar que el tipo de cambio (dólar / peso) podría llegar a alcanzar los \$7 por cada dólar, pánico en la sociedad y en las industrias, muchos decidieron reducir la producción y esperar como se desarrollaban los acontecimientos.

Sin embargo, nuestro análisis fue que independientemente del nivel que pudiera alcanzar el tipo de cambio, este impacto no iba a poder ser trasladado a los precios porque no es posible tener inflación en medio de un proceso hiperrecesivo.

Concluimos, entonces que lo que iba a ocurrir era, estanflación, esto es inflación con recesión. Dicho de otra forma los precios no iban a acompañar a la devaluación en la

forma y velocidad habitual sino de manera muchísimo más lenta (tal es así que hoy en día la inflación de precios no llegó aún a cubrir la tasa de devaluación).

Con este diagnóstico, teníamos dos opciones: No hacer nada y mirar el mercado esperando que pase la tormenta. Esto implicaba tener que pedir recursos para poder afrontar los gastos fijos O con un poco más de audacia, aprovechar la oportunidad de que todos nuestros competidores se retiraron y lograr vender mucho más que lo que vendíamos antes de la crisis, simplemente por no haber oferta.

Pedimos autorización a casa matriz y nos dieron vía libre para el plan.

### **3. ¿En qué se basó el plan que desarrollaron?**

El plan lo basamos en la política de stocks, siempre teníamos que mantener dos meses de stock de materias primas y un mes de stocks de productos terminados. De manera que tuviésemos la certeza de tener cubierto nuestro capital de trabajo, independientemente de los costos.

Redujimos los plazos de ventas de 90 a 7 días, otorgando a los clientes del canal tradicional (mayoristas y minoristas) un descuento por pago contado. De esta forma pasamos a ser muy agresivos desde la oferta.

Achicamos los descuentos a los grandes clientes, supermercados, en un 50%, y así aumentamos nuestro margen casi un 15%. Las entregas se realizaban selectivamente y en función del margen por cliente, entregamos el 100% de las órdenes de compras que recibíamos.

Y a los proveedores les ofrecimos pagar al 50% del plazo que teníamos en ese momento contra el seguro de abastecimiento.

En definitiva acortamos los plazos de pago, buscamos abastecer todo el mercado y restablecimos los acuerdos con proveedores y clientes. Este plan duró entre ocho y 12 meses hasta que se comenzó a recuperar el mercado

### **4. ¿Cuáles fueron los resultados de esta táctica?**

Todos los clientes aceptaron las nuevas condiciones porque no había oferta, éramos los únicos que salimos al mercado y el público seguía consumiendo. De esta manera pasamos

de vender en un año 17 millones de unidades a vender 40 millones de unidades. El tamaño de la empresa se multiplicó entre el 2001 y 2004 un 400%, me refiero, en unidades físicas vendidas y esto por supuesto hizo crecer la facturación. Nuestra facturación en dólares se triplicó.

Nuestro market share aumentó en todas las categorías de producto, como consecuencia de haber aumentado la distribución física a lo largo del país. La compañía se posicionó dentro de las top 10 de la industria. Antes de la crisis, nuestra posición era dentro de las primeras 20 empresas de la categoría.

### **5. ¿Cómo se caracterizan sus clientes?**

Todos los productos son de consumo, por lo tanto todas las personas son nuestros clientes. Igualmente, esta característica depende de las líneas de productos, pero podemos decir que el target está concentrado en el segmento ABC1.

### **6. ¿Quiénes son sus principales competidores?**

Depende de la categoría. Pero en general nuestros competidores más fuertes son Unilever, Procter, Plusbelle, Nivea y Johnson & Johnson.

### **7. ¿Por qué cree que fueron los únicos que vieron esta oportunidad?**

La competencia tiene un management muy joven, que no conocía la inflación, sólo tenía noticias por haberla estudiado. Entonces cuando de la casa matriz dieron la orden de cerrar y esperar, no tuvieron la visión de buscar la forma y aprovechar la oportunidad. En cambio nuestro management, con alta experiencia en procesos inflacionarios, encontró la oportunidad e implementó el plan. Casa matriz compró el plan y confió en el management local. El resto ya es historia.

### **8. ¿Cuántos empleados conformaban la empresa antes de la crisis? ¿Cómo era el tamaño de la empresa en ese momento?**

Antes de la crisis teníamos un plantel de 120 personas. Actualmente ya somos 300 empleados. Nuestra facturación anual es de aproximadamente \$130 millones de pesos. Tenemos una sola planta de producción.

**9. Durante la crisis aumentó el tamaño de la empresa un 400% en unidades vendidas, ¿hoy en día sigue creciendo?**

Actualmente seguimos creciendo, pero valor acordes con la evolución de los mercados.

**10. Su estrategia de vender mientras el mercado estaba retraído, ¿Cuánto tiempo duró? Hoy en día ¿siguen la misma estrategia?, si no es así ¿cómo compiten actualmente?**

Nuestra estrategia se mantuvo en el tiempo, entre 8 y 12 meses, hasta que la competencia comenzó a recuperarse. Aclaramos que la clave fue vender cuando competidores nuestros por distintas razones dejaron de vender, es decir nos transformamos en un proveedor alternativo frente al desabastecimiento.

Actualmente estamos trabajando con un modelo distinto. Hasta hace unos años el modelo era táctico hoy estamos con un modelo estratégico, basado en la construcción de marcas con ventajas competitivas sostenibles en el tiempo y en productos con valor agregado para el consumidor.

**11. ¿Cómo se manejaba el negocio antes de la crisis?**

Se apostaba a la construcción de valor en el consumidor a través de la innovación e inversiones publicitarias.

**12. En el 2003 comenzó una leve recuperación, para algunas empresas de la competencia, ¿cómo se encontraba en ese momento la empresa posicionada en el mercado?**

Cuando comienza la recuperación, la empresa estaba muy sólida producto del crecimiento que habíamos tenido y el haber podido realizar inversiones que nos permitieron mejorar sensiblemente nuestra capacidad productiva.

**13. Con la crisis, ¿se modificó el tipo de cliente al que le vendían?**

No. En la crisis únicamente lo que hicimos fue reducir los plazos de pago para atenuar el riesgo inflacionario en la operación.

**14. Los productos que se fabrican en Argentina ¿se exportan a algún lugar del mundo? ¿Con la devaluación aumentó, disminuyó o se mantuvo igual este mercado?**

A todos los países del MERCOSUR y a algunos países de Latino América. Con la devaluación ganamos competitividad y por ende aumentamos las exportaciones significativamente. El 65% es al MERCOSUR y el resto a otros países de Latino América.

**15. ¿Cuál fue su estrategia competitiva durante la recesión?, ¿cuánta incidencia sobre las ventas tenía la inversión en comunicación en ese momento?**

Nuestra estrategia competitiva fue nunca dejar de abastecer el mercado y aprovechar que la disminución de la oferta por parte de la competencia. En ese momento la inversión en comunicación fue 0% en relación a las ventas.

**16. ¿Por qué no tienen página de Internet propia?**

Históricamente nuestra empresa ha tenido un perfil muy bajo y hasta hace algunos años no se consideraba necesario. Actualmente estamos desarrollando nuestra página propia, diferente de la de la casa matriz, quien sí tiene una.

**17. ¿Es muy alta la incidencia de la casa matriz en las decisiones de marketing de la empresa local?**

Todas las decisiones de marketing sobre Marcas Globales, son tomadas de común acuerdo con Casa Matriz. Las decisiones sobre marcas Locales se toman en forma independiente.

**18. Cómo definiría la misión y la visión de la empresa.**

La visión de nuestra empresa es: “Ser la empresa de belleza mas respetada y de mayor crecimiento porcentual en Argentina”. Nuestra misión es colocar a nuestra empresa dentro de las primeras 5 empresas de la industria.

**19. ¿Cuándo empiezan a notar los efectos de la recesión?**

Los efectos de la recesión se comenzaron a sentir a finales del Gobierno de Menem. Ahora bien cuando asume De La Rúa y su ministro Machinea aplica el famoso impuestazo gracias al cual hace perder poder de compra a los trabajadores, comienza un proceso de rápido deterioro y se profundiza la recesión.

**20. ¿Alguna de sus actividades están tercerizadas?**

Depende, en realidad tenemos un sola planta de producción en Argentina, por eso cuando las ventas superan la capacidad instalada pasamos los excedentes a copackers.



**21. La pérdida de poder adquisitivo del segmento socioeconómico medio durante la crisis, ¿cuánto afectó sus ventas?**

En la crisis, disminuyó la oferta por parte de la competencia, y por esa razón no sentimos en las ventas la pérdida de poder adquisitivo de las personas.

**22. ¿Cuánto cayeron los volúmenes de sus ventas con la crisis? ¿En qué momento se dieron cuenta que debían cambiar de estrategia? ¿Cuál fue el factor detonante de este cambio?**

Para entender la situación, hay que recordar el escenario del momento. Sobre finales del 2001 (antes de la devaluación) Argentina estaba inmersa en una profunda recesión (agravada como señale anteriormente por el famoso impuestazo). Esto significa que todas las empresas tenían serias dificultades para mantener los volúmenes de venta. Nuestros volúmenes de venta cayeron un 19% desde la devaluación hasta mayo de 2002.

Luego de la devaluación, los precios de nuestros productos en general aumentaron un 50-52%, por lo que tomamos la decisión de seguir abasteciendo el mercado y esto nos permitió tener un crecimiento muy importante, dado que eran pocas las empresas que seguían operando. El detonante fue que como empresa no podíamos darnos el lujo de parar y esperar que pasara la crisis y nos vimos obligados a buscar la forma de mantener el negocio en marcha.

**23. ¿Tienen algún servicio post venta? ¿Cuál?**

No tenemos servicio de post venta, sólo un departamento de atención al consumidor donde se reciben todos los reclamos, quejas, etc.

**24. Su objetivo actual es generar marca, ¿qué estrategia llevan a cabo para cumplir con ese objetivo?, ¿cuáles son las ventajas competitivas sobre las que se basa la marca de hoy?**

Actualmente estamos trabajando sobre un modelo estratégico basado en la construcción del valor de nuestras marcas en los consumidores. Sobre la base de la definición de un posicionamiento claro y gracias a las acciones de consumidor, día a día vamos aumentando el valor y reconocimiento de nuestras marcas.

Tenemos muchas marcas y cada una de ellas tiene distintas ventajas competitivas. El común denominador es nuestra calidad real cumple con la calidad que perciben nuestros consumidores: no defraudamos a nuestros clientes.

**25. Antes de la crisis, ¿cuál fue su estrategia de marketing, respecto a los precios, la comunicación y la distribución de los productos? ¿Y cuando el mercado comienza a recuperarse?**

Ya comenté anteriormente, durante la crisis suspendimos todas las acciones de comunicación y fuimos ajustando nuestros precios al ritmo que aumentaron los costos. En ese momento mantuvimos la estrategia de distribución pero reducimos dramáticamente los plazos de venta.

Cuando comenzó a recuperarse el mercado, comenzamos a invertir en comunicación nuevos productos y acciones promocionales para consolidar el nuevo share alcanzado durante la crisis.

**26. ¿Cuándo el mercado comienza a recuperarse, pierden market share?, ¿cuánto?, ¿cómo hicieron para mantener el mercado que ganaron durante la crisis? ¿Cómo caracterizaría su proceso de distribución?**

Nuestro Market Share creció de manera increíble durante la crisis, ahora bien cuando el mercado comenzó a recuperarse perdimos share pero, gracias a las acciones de comunicación que comenzamos a realizar acompañado por el lanzamiento de nuevos productos (de mayor valor percibido) quedamos en un nivel mucho más alto que en el de la pre crisis. Por ejemplo, los desodorantes antes de la crisis tenían una participación del 2%, luego pasó al 15%. La categoría de los polvos o talcos pasaron del 35% al 79%. Los únicos que mantuvieron su participación de mercado fueron los jabones en un 60%. Con la recuperación del mercado estos valores se modificaron: los desodorantes pasaron a ocupar el 8% del mercado y los polvos bajaron a un 49%.

Tenemos distribución en todo el país y creemos que nuestro servicio es eficiente en el sentido amplio de la palabra, esto es cumplimiento de órdenes de compra en cantidad y tiempo.

**27. Cuando se menciona que antes de la crisis, el manejo era similar al de cualquier compañía de la industria (en cuanto precio, plazos de pago, etc), ¿cuál era su ventaja competitiva?**

El liderazgo de nuestras marcas, construido a través de casi 100 años en el mercado y la calidad de nuestros productos, la posición de precios al público y la excelente distribución.

**28. Su facturación actual es de \$130 millones de pesos, ¿cómo evolucionó desde la recesión hasta alcanzar este número?**

Nuestra facturación era de \$22 millones antes de la crisis.

## **Producto**

**29. ¿Cuál, de todos los productos de su cartera, es el que mejor se posiciona dentro del mercado?, ¿Cómo se vio afectado con la crisis?**

Básicamente nuestros productos desodorantes personales, jabones, shampoo, acondicionador. Antes de la crisis teníamos una buena participación en el segmento de jabones. Luego de la crisis logramos mejorar sensiblemente en todas las categorías.

**30. ¿Cuál/ es de sus productos se consideran líderes?**

Somos líderes en Polvos desodorantes, Jabones de Glicerina y Segundos en desodorantes corporales.

**31. Cuatro características generales de los productos que venden.**

Calidad, eficiencia, tamaño y precio accesible.

**32. ¿Sus materias primas son importadas?, ¿cuáles?, ¿cómo afectó esto en los costos con la devaluación?**

Solo el 35% de nuestras materias primas son insumos importados. En general los proveedores fueron muy cautelosos al momento de ajustar los precios en función del tipo de cambio, porque Argentina estaba en un escenario hiper recesivo y todos tenían problemas para vender.

**33. ¿La comercialización siempre se basó en productos de consumo masivo (antes de que fueran adquirida por Unisix)? Dentro de su cartera ¿incorporan algún producto más sofisticado (que no sea de consumo masivo)?**

Todos los productos que comercializamos son de consumo masivo.

### **34. ¿Cuál es el producto que mejor se posicionó con la crisis? ¿Por qué?**

El producto que mejor se posicionó para la crisis fue un desodorante familiar. Básicamente porque su precio era muy accesible y al ser familiar permitía cubrir las necesidades del consumidor.

## **Precio**

### **35. Con la crisis, ¿debieron bajar los precios para adaptarse al bolsillo del consumidor?, o ¿cambiaron la oferta de sus productos achicando o agrandando los envases?**

Con la crisis, los precios de nuestros productos, del sector aumentaron un 50% aproximadamente, desde la salida de la convertibilidad hasta mayo de 2002. Incluso la categoría de desodorantes fue la que más aumentó, un 28.5%.

Por lo tanto lo único que hicimos fue aumentar al ritmo que aumentaban nuestros costos, es decir no construimos colchón. Es decir nos movimos con cautela. Lo único que hicimos fue achicar los plazos de venta a menos de 7 días, para asegurar el “working capital” del efecto inflacionario.

Desde el punto de vista de producto ampliamos el portfolio para aprovechar el espacio dejado por la falta de oferta de la competencia.

### **36. ¿Cuál fue su ventaja respecto de la competencia?**

Nuestra ventaja competitiva es la velocidad en la toma de decisiones. Al final todas las empresas hacen lo mismo. Lo importante es quien se mueve primero.

## **Comunicación**

### **37. ¿Cuánto fue el porcentaje de sus ingresos destinaron después de la crisis a la comunicación de sus marcas/ productos?, ¿en qué medios de comunicación?.**

En ese momento se pasó a invertir de 0% a un 6% en publicidad destinado a medios masivos de comunicación como revistas, diarios, televisión. Incluso importamos marcas/

productos globales nuevos, con el fin de competir con la competencia que se estaba recuperando.

## **Distribución**

### **38. ¿Cuál es la proporción de las ventas que se destinan a los supermercados? ¿Cómo se vio afectada esta cuando el supermercadismo cayó?**

La comercialización de nuestros productos se realiza a través de los Supermercados (grandes y pequeños), Farmacias, autoservicios y Perfumerías. Nuestros productos se encuentran a lo largo de todo el territorio nacional. Sólo el 35% son supermercados, el resto de las ventas se canaliza a través de farmacias, perfumerías y pequeños autoservicios.

### **39. ¿Cuáles fueron los canales alternativos al supermercado en ese momento? ¿La venta directa fue una alternativa?**

Cuando los supermercados pierden poder como canales de distribución, las farmacias, los autoservicios, las perfumerías cobraron importancia, sustituyéndolos. Nunca realizamos venta directa.

### **40. La caída de las ventas en los supermercados, ¿afectó sus ventas? ¿Cuánto?**

La caída en las ventas de los supermercados no afectó las ventas, dado que crecieron el resto de los canales.

Incluso esto mejoró la rentabilidad, dado que el canal de supermercado es el más demandante de aportes y contribuciones.

### **41. Hablando en términos de marketing, ¿se puede decir que la estrategia que llevaron a cabo se basa principalmente en los canales de distribución durante la crisis?, ¿cómo hicieron para aumentar la distribución? ¿Cuánto fue el resultado en términos de porcentaje (market share)?, ¿en qué zonas del país aumentó?**

Depende. Es decir con la crisis no cambiamos de canales de distribución. Si podemos decir que en el interior del país, es decir áreas con por ejemplo un mayor nivel de desempleo, fue donde más éxito tuvimos al llegar al consumidor con una propuesta atractiva, de alta calidad, marca reconocida y buen precio.

**42. ¿Cuáles son las zonas de distribución en el territorio nacional?**

Vendemos en todo el país, a través de una estructura comercial con cabecera en las principales ciudades del país.

**43. El aumento de la distribución física fue, ¿como consecuencia del incremento en el volumen de ventas o por una estrategia para ganar mercado?**

Como comentamos anteriormente, la estrategia fue seguir abasteciendo la plaza en momentos en que la competencia redujo sus niveles habituales de entrega. Esto produjo que nuestros productos fuesen comprados por clientes que hasta ese momento no nos compraban. Por lo tanto al aumentar la cantidad de clientes compradores logramos aumentar la distribución física.



Universidad de  
**SanAndrés**