.UBAsociales
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

Repositorio Digital Institucional

Tipo de documento: Tesis de Grado de Ciencias de la Comunicación

Título del documento: Amaratotto: una propuesta comunicacional rupturista para un segmento tradicional

Autores (en el caso de tesistas y directores):

Facundo Pugliese

Bruno Saltarelli

Diego Ontiveros, tutor

Datos de edición (fecha, editorial, lugar,

fecha de defensa para el caso de tesis): 2016

Documento disponible para su consulta y descarga en el Repositorio Digital Institucional de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires.
Para más información consulte: http://repositorio.sociales.uba.ar/

Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Argentina.
Atribución-No comercial-Sin obras derivadas 4.0 (CC BY 4.0 AR)
La imagen se puede sacar de aca: https://creativecommons.org/choose/?lang=es_AR

Repositorio Digital Institucional

.UBAsociales
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

UNA PROPUESTA COMUNICACIONAL RUPTURISTA PARA UN SEGMENTO TRADICIONAL

ALUMNOS

PUGLIESE FACUNDO - D.N.I. 35112205

SALTARELLI BRUNO - D.N.I. 34843789

TUTOR

DIEGO ONTIVEROS

AÑO 2016

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....7

MARCO TEÓRICO.....11

PROPUESTA METODOLÓGICA.....21

HIPÓTESIS.....25

ANÁLISIS COMERCIAL.....29

F.O.D.A.....33

FORTALEZAS.....34

DEBILIDADES.....37

OPORTUNIDADES.....40

AMENAZAS.....43

MODELO DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS.....46

SECTOR INDUSTRIAL.....47

EJE HORIZONTAL.....55

EJE VERTICAL.....61

BARRERAS DE ENTRADA.....64

BARRERAS DE SALIDA.....65

ESTUDIO CUANTITATIVO.....67

COMPOSICIÓN DE LA MUESTRA.....67

CONSUMO DE ALFAJORES.....69

SOBRE AMARATOTTO.....72

CONCLUSIONES ANÁLISIS COMERCIAL.....75

SOBRE EL SECTOR INDUSTRIAL Y EL MERCADO.....75

SOBRE AMARATOTTO.....76

BRIEF.....87

PROCESO DE BRANDING.....91

PERFIL DE LOS CONSUMIDORES.....94
ANÁLISIS DE LOS PÚBLICOS.....95
NUEVO PERFIL SOCIO-DEMOGRÁFICO.....96
NUEVO PERFIL PSICOGRÁFICO.....97
ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN.....102
IMAGEN DE EMPRESA.....102
POSICIONAMIENTO.....103
PROMESA DE LA MARCA.....104
UNIVERSO DE POSIBILIDADES.....105
IDENTIDAD GRÁFICA.....107
ESLOGAN.....111
PACKAGINGS PRIMARIO.....115
ANTIGUOS PACKAGINGS.....117
NUEVOS PACKAGINGS.....118
PACKAGINGS SECUNDARIO.....121
ANTIGUO DISPLAY.....123
NUEVO DISPLAY.....124
DISEÑO WEB.....125
REDES SOCIALES.....131
FOLLETERÍA INSTITUCIONAL Y MATERIAL POP.....143
CONCLUSIONES.....147
BIBLIOGRAFÍA.....155

INTRODUCCIÓN

En el año 2005, dos hermanos decidieron llevar adelante un emprendimiento propio basado en la producción casera de alfajores con el fin de venderlos a las familias vecinas de su barrio. Con la guía de su abuelo paterno, un pastelero de oficio, se asentaron las recetas definitivas de cada uno de los productos, dando comienzo y forma a esta nueva organización.

A partir de mediados de 2006, con más de un año de rodaje y con un crecimiento exponencial comparado con sus comienzos, decidieron alquilar un edificio de amplias dimensiones preparado para la fabricación de alimentos. Posteriormente, decidieron crear "Amaratotto", un conjunto de dos palabras: "Amar" y "Totto". Una pura demostración de afecto para con su abuelo quien fuera el mentor y creador de los productos.

Desde el 2007 hasta el 2009, se elaboraron nuevas recetas y decidieron que era momento de ingresar en el mundo formal de las golosinas, particularmente en el segmento de los alfajores, vendiendo no solo sus productos a vecinos, sino a comercios minoristas.

Durante estos años y los subsiguientes, hasta finales del 2012, se gestó la identidad corporativa de la marca. Los socios definían a Amaratotto no como una empresa, sino como un conjunto de voluntades que perseguían un mismo fin: hacer un producto de excelencia que debía tener los ingredientes de mayor calidad del mercado.

En síntesis, la empresa definió el diseño de sus productos, que centralmente eran los alfajores de dulce de leche y chocolate, ambos de mediano tamaño (un alfajor regular tiene 60 milímetros de diámetro y un Amaratotto tiene 45 milímetros), buscando que los mismos sean percibidos como porciones más pequeñas que cualquier opción de la competencia, pero con una calidad sobresaliente.

La decisión de querer aterrizar en el mercado formal los encontró obligados a diseñar la imagen de la marca, es decir, su logo, sus packagings, su folletería institucional, su material de venta y su espacio de contacto en la web.

Los dueños de la empresa tenían un estrecho vínculo con el budismo, por lo tanto la mayoría de las definiciones de la marca y de la operativa diaria de la empresa, se realizaron bajo el paraguas de dicho paradigma.

En el año 2013 la empresa es vendida a un grupo de socios que se dedicaban a actividades que nada tenían de cercano al mundo de las golosinas. Los nuevos dueños creyeron en el potencial de la marca a pesar de no conocer el mercado, de hecho, esa fue la principal atracción que impulsó su decisión de compra. Para que la marca alcance el desarrollo que ellos esperaban, los nuevos titulares de la firma tuvieron una idea bien definida desde el primer momento en que arribaron a Amaratotto: profesionalizar todas las áreas del negocio.

Para cumplir con su cometido, contrataron a especialistas para que asesoren en cada área. Un vínculo de parentesco cercano con uno de los nuevos dueños de ese entonces, y nuestro deseo de tener una experiencia real en el área de la comunicación corporativa y publicitaria, nos llevó a trabajar como consultores externos en todo lo referido a las áreas de Imagen Corporativa y Marketing.

Desde el inicio, entendimos que la tarea no sería sencilla. Hacer que una marca con poca participación en el mercado y con bajo nivel de conocimiento en el público pueda establecerse como un referente del segmento era todo un desafío. ¿Cómo hacer para competir contra gigantes de la categoría *como* Arcor, Mondelez, Cachafaz y Havanna con el presupuesto de una Pyme?, ¿Cómo posicionarse en la mente de los consumidores de un mercado extremadamente desarrollado?, ¿Cuál sería la estrategia para los canales de venta?

Al ser una empresa de pequeña dimensión, todas las decisiones que tomábamos desde lo comunicacional impactaban en el resto de las áreas de la compañía. Así fue, que para desarrollar la nueva identidad, fue necesario trabajar con el equipo de ventas para plantear un nuevo plan de negocios. Esto nos permitió ajustar la imagen de la marca a los canales de venta y consumidores *target.*

Para que el rediseño de la marca fuese efectivo, creímos que era necesario desarrollar un plan de negocios que nos sirva como herramienta para entender quiénes eran los competidores del sector, cuáles eran las fortalezas y debilidades de Amaratotto y cuáles eran los canales de venta con más potencial para desarrollar.

MARCO TEÓRICO

El proceso de rediseño de la identidad corporativa que llevaremos a cabo, tiene como objetivo principal dotar a la marca de alfajores Amaratotto de atributos propios, que le permitan ser identificada y diferenciada de sus competidores para lograr un mejor desempeño de sus productos en el mercado.

Por rediseño de identidad corporativa, entendemos a un cambio en profundidad en los significados centrales que otorgan personalidad a la marca. Este cambio debe plasmarse en todos los aspectos comunicacionales de la organización, desde la comunicación interna, hasta las publicidades masivas.

Creemos que re-diseñar una marca implica modificar desde el branding el universo de sentido que gira en torno a ella. Cuando se busca un cambio total en la comunicación marcaria, lo que se debe llevar a cabo es un cambio en los significados centrales que dan identidad y a partir de los cuales se crean las cadenas de sentido.

Si bien la marca existe desde 2005, no ha podido establecerse como un agente reconocido del segmento. Creemos que el hecho de que haya nacido como una empresa familiar, y que su crecimiento se haya construido “sobre la marcha”, ha contribuido para que no tenga una identidad homogénea. Como mencionamos anteriormente, en 2013 la empresa fue adquirida por un grupo de inversionistas y dejó de ser un emprendimiento familiar.

La llegada de los nuevos dueños implicó una profesionalización de todos los aspectos del negocio. Desde la gestión del personal hasta la producción, se vieron modificadas por nuevas técnicas y procedimientos que buscaban maximizar la productividad. El presente trabajo busca completar este proceso de profesionalización también en el aspecto comunicacional de la empresa.

A los fines que nos proponemos, nos parece crucial definir teóricamente lo que entendemos por “marca”. Una marca es un signo que identifica al emisor de un mensaje. Es la firma que llevan todos los productos que circulan en la sociedad. La marca actúa como un sello de propiedad para que los consumidores puedan conocer quién produce el producto que van a consumir, a la vez que también les permite a los receptores de los mensajes poder identificar quién es el emisor.

Pero lejos de ser simples rótulos diferenciadores, las marcas son también entes semióticos complejos que están conformados por sentidos intangibles. Estos sentidos son transferidos a los objetos (productos, bienes o servicios) que circulan bajo su sello.

De esta forma, podemos afirmar que las marcas tienen un doble propósito: por un lado, tienen un carácter funcional que permite diferenciar a un producto/mensaje de todos los otros que circulan en un espacio social. Por otro, son universos de sentido que están en constante movimiento y que impregnan a los objetos de valoraciones y significaciones sociales.

Entendidas de esta manera, las marcas vendrían a ser usinas semióticas capaces de dotar de sentido a un objeto (sea este un producto o un mensaje) para diferenciarlo del resto. Las marcas recortan distintos elementos de la sociedad y los *resignifican*, los reordenan y los combinan de forma tal que otorgan y confieren sentido a los elementos que circulan bajo su órbita. Para Andrea Semprini, "el papel primordial de la marca es crear y difundir un universo de significación entorno al objeto social; la marca ha de ser, por definición una instancia semiótica, una máquina productora de significados" (Semprini, 1995, p19**)**. [1].

Si reconocemos que las marcas son conjuntos de significaciones, es porque existe un universo de sentido infinito de donde la marca recorta los elementos que la constituyen como tal. La teoría del funcionamiento y circulación de los discursos sociales de Eliseo Verón[2] es fundamental para poder analizar estos fenómenos.

Para entender la producción de sentido que posee una marca, debemos comprender e interpretar su soporte material. Con esto nos referimos a sus textos, sus imágenes, sus cuerpos. Para Verón, el sentido aparece a partir de la circulación de los discursos, y el conjunto de sentidos agrupados en forma material que adquieren estos discursos en determinado momento son lo que podemos reconocer como marca.

---

[1]Semprini Andrea, *El marketing de la marca. Una aproximación semiótica,* Paidós Comunicación, Barcelona, España, 1995.

[2]Veron, Eliseo *La Semiosis Social,* Gidesa Editorial, Barcelona, España, 1993.

En otras palabras, es imposible analizar a una marca sin considerar los fenómenos que constituyen su especificidad, tales como la trama intertextual donde circula o su sujeción a procesos de recepción e interpretación por públicos distintos. De esta forma, la marca está siempre sujeta a un sistema complejo y pluridimensional, y es necesariamente un producto de la interdiscursividad.

Sin embargo, no todo puede circular bajo el mismo sello. Para que el discurso de una marca sea coherente y pueda perdurar en el tiempo, deben establecerse una serie de aspectos principales que actúen como centro, pero también límite, de lo que la marca puede hacer/decir y lo que no. Definir estos elementos en función de lo que la empresa es y quiere ser en el futuro es crucial para conseguir una fuerte identidad corporativa y marcaria. En otras palabras, el recorte semiótico que una marca realice dentro de la red infinita de sentidos es lo que le otorgará identidad.

Slavoj Žižek sostiene que "El cúmulo de *significantes flotantes,* de elementos protoideológicos, se estructura en un campo unificado mediante la intervención de un determinado *punto nodal* (el *point de capiton* lacaniano) que los *acolcha*, detiene su desplazamiento y fija su significado" (Žižek, 2003, p. 125) [3].

Este *punto nodal,* a su vez, se articula en una cadena equivalencial[4] con otros sentidos asociativos que trazan un horizonte de expectativas. De esta manera, los sentidos primarios que definen a una marca actúan como un punto de referencia que delimita lo que la marca es o puede llegar a ser.

Una definición práctica que puede ayudarnos a comprender lo que acabamos de mencionar sería la siguiente: dentro del universo discursivo de la categoría de alfajores existen diferentes significantes, por nombrar solo a algunos, "calidad", "económico", "costoso", "artesanal", "*premium*", etc. La elección de uno de ellos cómo *significado amo* para la marca, establecerá qué recorte discursivo estará habilitado a utilizar y cuál ya no podrá ser usado.

[3] Žižek, Slavoj, *El sublime objeto de la ideología,* Siglo XXI, Buenos Aires, 2003.

[4] Ídem cita 3.

Por ejemplo, si el significado central elegido fuese “económico”, se generarían cadenas equivalenciales en torno a las ventajas que ofrece ser un producto de bajo costo. Elegir “económico” es determinar cuál va a ser el corazón de la marca y de dicha elección se desprenderá la tipografía a utilizarse, los colores a seleccionarse, los slogans que la acompañarán y los medios donde se comunicará.

Para que el universo discursivo de la marca sea coherente, la elección del punto de acolchonamiento donde van a descansar todos los significados de la cadena, debe tener en cuenta las características intrínsecas del producto, es decir, cómo es producido (artesanal o industrialmente), los canales de venta desarrollados, su geolocalización y demás atributos.

Así, si el producto por sus propias características llega al mercado con un valor de venta considerablemente más alto que el de sus competidores, la elección del punto nodal no tendría que remitirse a lo económico, ya que esta promesa sería fácilmente cuestionada cuando los consumidores adquieren el producto.

Paul Capriotti, en “Branding Corporativo”, entiende al *branding* como el “proceso de gestión (identificación, estructuración, y comunicación) de los atributos propios de identidad para crear y mantener vínculos relevantes con sus públicos…” (Capriotti, 2013, p. 55)[5]. Si como planteamos antes, una marca es un universo recortado de sentidos y valoraciones que permite diferenciar a los productos y mensajes de los de la competencia, el *branding* será el proceso por medio del cual se establecen, estructuran y comunican estos recortes y combinaciones significantes.

El proceso de *branding* debe basarse en establecer vínculos emocionales entre las personas y las marcas. Para ello, a la hora de encarar un proceso de *branding* hay que buscar que los discursos que se elijan y reconfiguren dentro de la marca sean relevantes para los consumidores. Tener en cuenta el público al que se está dirigiendo la comunicación de la marca se vuelve una tarea de vital importancia, ya que, para

[5]Capriotti Paul, “El Branding Corporativo” en *La Comunicación de las Marcas*, DIRCOM, Buenos Aires, Argentina, 2013: Pág. 55.

aprovechar al máximo las posibilidades que ofrece el universo discursivo, hay que tomar en cuenta cuáles, de entre todas, son las más relevantes para el *target*.

Citando textualmente a Marcelo Sapoznik, "el *branding* es el proceso por el cual las creencias y percepciones se desarrollan en la mente de los consumidores y deben coincidir con exactitud con lo que la compañía desea que su marca sea" (Sapoznik, 2013, p.115)[6]. Siguiendo esta línea, el público objetivo se vuelve una referencia central a la hora de diagramar la estrategia comunicativa de la organización y sus productos.

Tener en cuenta los valores, creencias, *insights* y gustos del *target*, nos permitirá alcanzar este vínculo emocional tan importante. Aunque existen excepciones, en general al proponerse un rediseño de marca, es necesario corregir la puntería acerca de quiénes son los que deben sentir el impacto de los mensajes emitidos.

El caso de Amaratotto no es la excepción, sobre todo si pensamos que, como detallamos anteriormente, la marca fue creada y se fue "haciendo" con el correr del tiempo, es decir que estamos en condiciones de plantear que no existió una decisión formal sobre a quiénes apuntar la comunicación. Conocer las variables objetivas, las actitudes y comportamientos de un mercado objetivo a la hora de elaborar estrategias comunicacionales hace más fácil prever los resultados y llegar con el mensaje adecuado para optimizar el retorno de la inversión. Por el contario, el no conocer el mercado objetivo lleva a decisiones con alto riesgo de fracaso.

Para Kotler, el público al que se apunta es "la parte del mercado disponible calificado que la empresa decide captar*" (*Kotler, 1996, p.246)[7], dando a entender por *mercado disponible calificado* al conjunto de consumidores que tiene interés, ingresos, acceso y cualidades que concuerdan con la oferta del mercado en particular. Reconocer cómo se conforman los intereses, ingresos, accesos y cualidades del target que concuerda con la oferta de Amaratotto es parte del trabajo que llevaremos a cabo.

[6]Marcelo Sapoznik, "Gestión de Marcas"; en *La Comunicación de las Marcas*, DIRCOM, Buenos Aires, Argentina, 2013: Pág. 115.

[7]Philip Kotler"Dirección de Mercadotecnia", Edición Prentice Hall, México, 1996 Págs. 246,

Como venimos anticipando, para rediseñar la estrategia comunicativa de una marca, es necesario tener en cuenta el entorno en dónde compite. Esto implica conocer en profundidad cómo está compuesto el sector al que pertenece y qué lugar ocupa actualmente la marca dentro del mismo. Para ello, es necesario conocer en profundidad quiénes son los otros competidores, cuáles son las características del segmento, cuáles son los canales de venta más eficientes para llegar al *target*.

Michel Porter hace hincapié en que para que una empresa pueda ser exitosa tiene que desarrollar una estrategia competitiva que le permita aprovechar las ventajas del sector. Para Porter, ser competitivo "significa elegir deliberadamente un conjunto de actividades diferentes para prestar una combinación única de valor" (Porter, 1999, p. 51)[8].A través del "Modelo de las Cinco Fuerzas"[9], el autor ofrece una serie de herramientas que permiten entender un sector industrial analizando las variables del segmento. Este modelo permite comprender de manera holística la estructura que determina la rentabilidad y el nivel de competencia de cualquier industria.

Figura1

10

[8] Michel Porter, "Ser competitivos", Ediciones Deusto, Bilbao, España, 1999: Pág. 51

[9] Michel Porter, "Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia", Harvard Business Review, América Latina, 2008.

[10]Ibídem.

Si bien cada industria es diferente, este modelo ayuda a determinar qué es lo que realmente genera rentabilidad para una empresa, y cuáles son las tendencias que tienen mayor probabilidad de cambiar el mercado en el corto plazo.

Creemos que conocer en detalles a los actores y las tendencias del sector nos permitirá construir una estrategia que nos habilite a anticiparnos a los competidores e influir en ellos en el largo plazo. A la hora de determinar cuál será el nuevo posicionamiento que queremos darle a Amaratotto, es clave tener en cuenta el lugar que la marca ocupa actualmente.

Lo que plantea Porter con este modelo es un intento de romper con la forma tradicional de pensar una estrategia, proponiendo ir más allá del sentido común. Es esencial trabajar en los ejes de la cruz para poder desarrollar una estrategia global, y no solo pensar el negocio a un nivel operativo. Con esto queremos decir que a la hora de pensar en nuestra marca, no solo influye la rivalidad entre competidores directos, sino que también, debemos tener en cuenta aspectos claves tales como las amenazas de los productos sustitutos, el poder negociador de los proveedores y clientes, las variables controlables y no controlables propias del sector industrial.

Conocer el entorno en donde actúa la marca, nos permitirá desarrollar una estrategia efectiva que oriente todos los esfuerzos comunicacionales de la organización. Por medio de los conceptos de estrategia y táctica, Al Ries y Jack Trouten en su trabajo “Marketing de Guerra” (1994)[11], determinan una diferencia en los niveles de acción. La estrategia, en tanto pautas de carácter superior, debe ser constante y orientar a las tácticas. Las tácticas, como actuaciones puntuales de la estrategia, pueden variar a lo largo del tiempo, pero deben corresponder, y ser coherentes con la estrategia.

Tener una estrategia sólida construida a partir del conocimiento del sector industrial, nos guiará para dar respuesta a cuestiones tales como, *¿cuáles son los canales de venta más efectivos para llegar al target?, ¿cómo podemos explotarlos desde lo*

[11]Ries, Al y Trout, Jack, “Marketing de guerra”, McGraw-Hill, España. 1994.

comunicativo?, ¿qué posicionamiento nos conviene adoptar?, ¿es posible que aparezcan nuevos actores que pongan en peligro nuestros objetivos?

Otra de las herramientas que utilizaremos para diagnosticar la situación actual de Amaratotto es la matriz F.O.D.A (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas). Este instrumento permite conformar un cuadro de situación del presente de la organización/marca obteniendo un diagnóstico preciso que permite comprender cuáles son los puntos fuertes y débiles de la organización y a la vez, también posibilita anticipar escenarios futuros.

La matriz F.O.D.A permite analizar aspectos internos vinculados con las Fortalezas y Debilidades, y aspectos externos como las Oportunidades y Amenazas. Las conclusiones que arroja un análisis de este tipo son cruciales a la hora de determinar las estrategias y planes de acción que tomará la empresa. Para realizar una acertada toma de decisión sobre un tema específico, es menester interpretarlo y analizarlo para así poder darle una solución. Es imprescindible tener presente las posibles alternativas a elegir y el costo de oportunidad de cada una de ellas, para así poder evaluar las consecuencias futuras de cada decisión que se toma.

Si lo que buscamos es darle una nueva identidad a la marca Amaratotto, evaluar cuáles son los puntos fuertes y débiles esta matriz nos concederá la posibilidad de elaborar conclusiones sólidas y generar acciones que agreguen valor.

¿Posee la organización puntos fuertes sobre los que se puede construir una estrategia de valor?, ¿qué puntos débiles se pueden corregir desde la estrategia comunicacional?, ¿qué amenazas se pueden contrarrestar con un posicionamiento consistente?, ¿qué oportunidades futuras podemos aprovechar para acercarnos al target? Responder a estos interrogantes, junto con muchos otros que irán surgiendo, son los que posibilitarán que la estrategia que diseñemos sea exitosa.

PROPUESTA METODOLÓGICA

Nuestra propuesta metodológica se basa en dos ejes: por un lado, **analizaremos la marca Amaratotto desde el ángulo de la comercialización**, buscando comprender qué lugar ocupa hoy en el sector industrial de los alfajores, quiénes son sus principales competidores, cuál es el poder negociador con los principales proveedores y clientes y cuáles son las variables controlables y no controlables que afectan a la marca.

Desde otra perspectiva, nos focalizaremos en desarrollar una nueva estrategia comunicativa para la marca. **Esta tarea la emprenderemos desde el Branding y todas sus variables.**

Para llevar adelante el análisis comercial, realizaremos un F.O.D.A. con el objetivo de determinar el cuadro de situación actual de la empresa. También, analizaremos la relación de Amaratotto con otros actores del sector por medio de una "Cruz de Porter"[12]. Las conclusiones que extraigamos de estos estudios sentarán las bases de lo que será la nueva estrategia comunicacional de la marca.

Paralelamente, realizaremos una encuesta online para recabar información sobre el consumo de alfajores en general, e indagar algunas cuestiones particulares sobre Amaratotto. En este estudio, por medio de técnicas cuantitativas, buscamos identificar tendencias sobre lugares de adquisición y consumo de alfajores, cualidades y preferencias de los consumidores, determinar el perfil del público que consume los productos de la marca.

Los principales objetivos que buscamos alcanzar por medio del F.O.D.A., la Cruz de Porter y el cuestionario online son los siguientes:

- Describir cómo se compone el segmento en el que compite la marca.
    - ¿Quiénes son los principales actores de la categoría?
    - ¿Con qué productos sustitutos compiten los alfajores?
    - ¿Qué aspectos socioculturales afectan el consumo de los productos?
- Conocer qué posición ocupa Amaratotto dentro del segmento.
    - ¿Cuál es el *share of market* de la marca?

[12] Michel Porter, "Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia", Hardvard Business Review , América Latina, 2008.

    - ¿Qué nivel de *awarness* tiene Amaratotto?
- Identificar cual es el *target* de la marca.
    - ¿Cuáles son las variables duras que los caracterizan?
    - ¿Cuál es su perfil psicográfico?
    - ¿Qué productos de la categoría les resultan más atractivos?
    - ¿Qué *insights* y mensajes los interpelan?
- Determinar cuáles son las fortalezas y debilidades de Amaratotto
    - ¿Cómo se diferencia de la competencia directa?
    - ¿Qué aspectos son más valorados por los consumidores?
- Identificar posibles oportunidades y amenazas que puedan influir en el mediano plazo

El panorama que podamos tener, nos permitirá proyectar y desarrollar los pilares fundamentales de la estrategia comunicacional. Mediante las herramientas del *branding*, entendido este como una disciplina práctica y dinámica que gestiona los atributos de la identidad corporativa para que una marca sea reconocida por los públicos, construiremos una nueva identidad marcaria.

El nuevo perfil que desarrollaremos para Amaratotto deberá establecerse en todos los lugares en donde la marca esté presente. Desde las comunicaciones internas, hasta las publicidades y acciones que se realicen en el mercado masivo tendrán que hacerse bajo el nuevo paradigma.

Las conclusiones de los análisis que realizaremos, nos posibilitarán encarar un proceso de cuestionamiento de todos los aspectos de la marca para ver cuáles se ajustan al nuevo posicionamiento y cuáles deben ser modificados. Lo que buscamos es saber si órganos centrales para la comunicación marcaria como los logos, los packagings, el material de venta, los slogans, etc, se ajustan a lo que creemos que debe ser la marca.

HIPÓTESIS

Al competir en un mercado sumamente desarrollado y profesional como es el de los alfajores, donde compiten empresas multinacionales que manejan presupuestos millonarios, para una pyme como Amaratotto, mantener una estrategia de comunicación tradicional sería prácticamente sentenciar el futuro de la marca.

Creemos que para sobrevivir en la categoría es esencial idear **una estrategia comunicacional rupturista** que permita ganar un lugar en la mente de los consumidores con bajo presupuesto.

Nuestra hipótesis es que, si bien en el segmento compiten una gran variedad de actores de la más variada índole, el *styling* y el posicionamiento de todos es similar. Así, **crear una identidad que cuestione los cánones usuales de la categoría, nos posibilitará, rápidamente, ganar notoriedad y posicionarnos como una alternativa diferente del resto de los actores del segmento.**

Estamos convencidos de que la marca debe posicionarse sólidamente en el mundo digital. Tener una fuerte identidad en Redes Sociales y crear redes de comercialización vía web también serán parte de la estrategia que diseñaremos. Estamos convencidos de que la marca también debe ser rupturista en la forma en que comercializa sus productos.

Tenemos la certeza de que un análisis profundo como el que realizaremos, arrojará conclusiones y tendencias precisas que servirán como cimientos a partir de los cuáles edificaremos un perfil renovado y moderno capaz de hacerse notar en el segmento y disputar con mayor eficacia el territorio en pugna.

ANÁLISIS COMERCIAL

Durante el segundo trimestre del año 2014 se realizaros tres encuentros con personal directivo de la empresa Amaratotto, los cuales tuvieron como objetivo recabar información sobre la situación actual de la organización.

El primer encuentro se realizó el 10 de Abril con Mariano Vecchio, Gerente de Producción de Amaratotto y socio minoritario de esta. En este acercamiento se recabó información sobre los productos y los procesos de producción que lleva adelante la organización

Los otros dos encuentros, realizados los días 22 y 29 de Mayo fueron con Rodrigo Castro, uno de los socios mayoritarios que adquirieron la empresa en 2013. En estas reuniones se abordaron cuestiones vinculadas a aspectos financieros y comerciales de la compañía.

Con la información recabada, a través de una matriz F.O.D.A. buscaremos identificar aspectos claves de la empresa que nos permitan construir un sólido posicionamiento. Detectar cuáles son las fortalezas y debilidades contribuirá a determinar qué aspectos conviene destacar y cuáles ocultar desde lo comunicativo. También nos ayudará a identificar oportunidades y amenazas que puedan comprometer a la marca en el mediano plazo.

Por medio de la "cruz de fuerzas", acuñada por Porter[13], buscaremos describir cómo se compone el segmento de los alfajores y determinar qué lugar ocupa Amaratotto dentro del mismo. El autor señala que, "Las fuerzas externas al sector industrial afectan a toda la empresa: la clave se encuentra en las distintas habilidades de la empresa para enfrentarse a ellas" (Porter, 2009, p.22)[14].

Así, el modo en que una empresa se enfrenta a las fuerzas del sector, son las que determinarán la rentabilidad del negocio. Los elementos que componen la cruz, según

[13]Ibídem.

[14]Porter, Michael. "Estrategia Competitiva", Pirámide, México. 2009; Pág. 22.

palabras del autor “reflejan el hecho de que la competencia en un sector industrial va más allá de los simples competidores” (Porter, 2009, p.26)[15]

Desde el momento en que fue creada, la empresa siempre buscó que sus productos sean hechos con materias primas de excelente calidad. En pos de que los alfajores sean de primera línea, los procesos combinan tecnología industrial con técnicas artesanales. Esto permite una producción en serie lo suficientemente grande como para competir en el mercado masivo, a la vez que los procesos manuales permiten mantener el espíritu artesanal de sus productos.

Hoy en día, la fábrica de Amaratotto tiene la capacidad de producir y envasar entre 10.000 y 20.000 alfajores diarios, según el tipo que se fabrique (Mariano Vecchio, comunicación personal, 10 de Abril de 2014). En relación a los nueve millones de alfajores que se hacen por día en la industria, Amaratotto hace menos del 1%, sin embargo produce más cantidad que muchas otras marcas que también compiten en el mercado masivo.

[15]Porter, Michel. “Estrategia Competitiva”, Pirámide, México. 2009; pag 26.

F.O.D.A.

Es la herramienta por excelencia para conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa o proyecto y, a partir de ahí, planificar una estrategia a futuro. Es una matriz o cuadro que permite identificar los factores internos y externos que puedan condicionar el éxito de un emprendimiento, ya sea que trate de comenzar una nueva empresa o rediseñar la existente.

FORTALEZAS

- Producto valorado por los consumidores
- Personal capacitado
- Buena ubicación geográfica
- Instalaciones cómodas y unificada
- Velocidad de entrega
- Calidad de la materia prima
- Cantidad de dulce de leche en los alfajores
- Precio de los productos
- Cartera de Clientes

DEBILIDADES

- Incapacidad financiera frente a eventualidades y oportunidades
- No tener la posibilidad económica y financiera de stockearse
- Logística tercerizada
- Maquinaria obsoleta
- Alta rotación del personal de venta
- Tamaño de los alfajores
- Poca vida útil de los productos
- Poca presencia en locales de venta al público
- Bajo nivel de Awarness del producto
- Poca capacidad de producción

OPORTUNIDADES

- Mejorar la comunicación de la marca
- Logística propia de entrega de productos
- Fidelización de clientes
- Presentarse a licitaciones públicas de empresas de transporte
- Cafeterías propias de Amaratotto
- Exportación de productos
- Captación de nuevos clientes a través del nuevo sitio web
- Temporada alta de venta de producto
- Lanzamiento de un alfajor de mayor gramaje

AMENAZAS

- Tendencia hacia la alimentación sana
- Contexto inflacionario del país
- Aumento en los precios de la logística
- Cambio en las condiciones de pago de los clientes y proveedores
- Cambios en el contrato de locación de inmuebles
- Posible aparición de nuevos competidores
- Campañas Publicitarias de los competidores

FORTALEZAS

Ventaja Competitiva: Producto valorado por los consumidores

El estudio cuantitativo que hemos realizado y el testimonio de Mariano Vecchio, gerente de producción de la empresa, nos dicen que una vez que el consumidor toma contacto con los alfajores, estos se transforman en un producto valorado por él. "Tener un buen producto hace que los clientes estén muy satisfechos, y esto hace que el producto sea solicitado en los puntos de venta" (Mariano Vecchio, comunicación personal, 10 de Abril de 2014)

Grado de dominancia: Productos deseados por los consumidores sobre los de los competidores.

Ventaja Competitiva: Personal capacitado

Los encargados de realizar las tareas diarias operativas en la empresa, sobre todo aquellos que se encuentran en las áreas productivas, son acreedores de una competencia que se traduce en la calidad del producto terminado. "Al no contar con maquinaria de punta, es necesario que los operarios conozcan las mañas de las máquinas para garantizar que los alfajores estén terminados en tiempo y forma para ser consumidos" (Mariano Vecchio, comunicación personal, 10 de Abril de 2014).

Grado de dominancia: Personal más especializado que el de algunos competidores.

Ventaja Competitiva: Buena ubicación geográfica

Amaratotto se localiza dentro de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, en el barrio de Monte Castro. La fábrica se encuentra ubicada en una zona que, si bien no es una zona netamente industrial, ofrece ventajas similares a las que sí lo son. Tiene una calle ancha que permite el ingreso de camiones para el ascenso y descenso de la mercadería. Asimismo, en un radio de 20 cuadras, se hallan los accesos a la autopista del Oeste y Avenida Gral. Paz. También está cerca de otras avenidas relevantes como Rivadavia, Juan B. Justo y Beiro. Una ventaja muy importante es que todos los empleados de la firma llegan de manera sencilla al establecimiento y ninguno de ellos tiene más de cuarenta minutos de viaje desde sus hogares (Mariano Vecchio, comunicación personal, 10 de Abril de 2014)

Grado de dominancia: Igual o mejor ubicación geográfica que los principales competidores.

Ventaja Competitiva: Instalaciones cómodas y unificada

El inmueble donde se encuentra ubicado Amaratotto tiene más de 1.000 metros cuadrados. Todas las áreas del negocio se encuentran en el mismo edificio. El espacio de producción y los depósitos son los ambientes más grandes (ambos detentan un 70% de total de los metros existentes) lo que permite que, por un lado se trabaje cómodamente al momento de elaboración y, que exista un correcto *lay out,* es decir, una adecuada distribución física dentro de la planta. "Contamos con un lugar grande y bien distribuido que nos permite trabajar cómoda y eficientemente" (Rodrigo Castro, comunicación personal, 29 de Mayo de 2014)

Grado de dominancia: Todas las áreas del negocio en la misma locación sobre la dispersión que tienen los competidores y óptimo *lay out* pensado para la producción.

Ventaja Competitiva: Velocidad de entrega

El modelo de negocio de Amaratotto permite entregar mercadería al cliente a las cuarenta y ocho horas desde el momento en que se realiza el pedido. Sin importar la cantidad demandada, esta regla no tiene excepciones. Para los nuevos dueños este era un aspecto clave para ganar clientes, ya que permitía sacar ventaja con respecto a otros competidores. Fue necesario aceitar la comunicación entre las áreas de Administración (quien recibe el pedido), Depósito (quien maneja los *stocks*), Producción (quien elabora el producto) y Logística (quien se encarga de hacer la entrega) para lograr que esta premisa se cumpla. Dicha estrategia ha logrado que muchos clientes que necesitaban productos de manera eventual acudan a Amaratotto conociendo el cumplimiento que se tenía en las entregas. "El servicio de las 48 en la entrega fue una iniciativa que tomamos y fue bien recibida, nuestra intención es acompañar con un buen servicio al producto" (Rodrigo Castro, comunicación personal, 29 de Mayo de 2014)

Grado de dominancia: 48 horas de entrega de pedidos sobre más de 96 que tienen los competidores.

Ventaja Competitiva: Calidad de la materia prima.

Los productos de Amaratotto utilizan ingredientes de primera calidad según los estándares definidos por la industria y el mercado (Mariano Vecchio, comunicación personal, 10 de Abril de 2014). Si bien la calidad es un valor de carga subjetiva, podríamos decir que los insumos utilizados son provistos por aquellos proveedores que son distinguidos dentro del rubro alimenticio y abastecen a las marcas que se destacan por su calidad: el dulce de leche (Vacalin), el baño de repostería (Colonial), los extractos saborizantes (Saporiti) son de lo mejor que ofrece el mercado nacional. Dichos proveedores cuentan con normas de calidad aprobadas que solo poseen pocas empresas en el país, dentro de la rama de los alimentos industriales. Esto es un gran diferencial con el resto de los competidores de la categoría que utilizan materias primas de menor calidad.

Grado de dominancia: Todos los insumos de 1° calidad sobre insumos de 2° o 3° utilizados por la competencia.

Ventaja Competitiva: Cantidad de dulce de leche en los alfajores

Los alfajores de Amaratotto utilizan, en promedio, un 33% más de dulce de leche que los alfajores de los competidores. Esto es un diferencial importante que hace que los productos se distingan rápidamente de los de la competencia.

Grado de dominancia: 24 grs de Dulce de Leche utilizados en los alfajores de Amaratotto sobre 18 grs utilizados por los competidores.

Ventaja Competitiva: Precio de los productos.

Los análisis realizados nos permiten determinar que los alfajores de Amaratotto tienen un precio de venta al público menor al de otros competidores del sector

Grado de dominancia: Precio Amaratotto $0,22 por gramo sobre $0,32 por gramo del competidor con el precio más alto.

Ventaja Competitiva: Cartera de Clientes.

Amaratotto le vende sus productos a grandes firmas nacionales e internacionales como Gate Gourmet, Compass, Sodexo, SkyCheffs, Axion Energy (Mariano Vecchio,

comunicación personal, 10 de Abril de 2014). Estas compañías le brindan el servicio a diversas empresas de diversas actividades que tienen un posicionamiento sólido en el mercado. Ejemplo de ellas son: Banco HSBC, Banco ICBC, Banco Galicia, Disney, Bayern, Roemmers, Lufthansa, American Airlines, Air France, Delta Airlines, Aerolíneas Argentinas, Volkswagen, Toyota, Cablevisión, entre otras.

Grado de dominancia: gran presencia en lugares estratégicos para el target sobre poca presencia de la competencia.

DEBILIDADES

Desventaja Competitiva: Incapacidad financiera frente a eventualidades y oportunidades

Al ser una Pyme en crecimiento, Amaratotto no cuenta con una sólida estructura financiera (Mariano Vecchio, comunicación personal, 10 de Abril de 2014). Esto implica que la empresa no dispone de antemano de dinero para hacer frente a posibles eventualidades que puedan surgir (maquinas descompuestas, daños en las instalaciones, etc.). También, esto impacta directamente a la hora de aprovechar oportunidades de negocio que pueden terminar aprovechando competidores que cuentan con una mejor situación financiera (compra de maquinaria usada, compra de insumos cercanos a la fecha de vencimiento).

Grado de vulnerabilidad: Incapacidad financiera frente a mayor liquidez de la competencia.

Desventaja Competitiva: No tener la posibilidad económica y financiera de stockearse

Directamente relacionado con el punto anterior, no contar con una buena posición financiera implica dificultad a la hora de stockearse. En el mercado aparecen constantemente oportunidades para comprar materia prima a precios muy por debajo de su costo original. Esto sucede justamente porque quien se desprende de dicha mercadería se encuentre en búsqueda de liquidez. Por lo tanto, la condición necesaria para que se haga la venta es que se abone en efectivo. Estas oportunidades muchas veces son aprovechadas por competidores directos.

Grado de vulnerabilidad: Incapacidad financiera frente a mayor liquidez de la competencia.

Desventaja Competitiva: Logística tercerizada

Una de las claves del segmento de consumo masivo se encuentra en el área logística. Cuando está bien planificada, los márgenes de rentabilidad que se pueden obtener son importantes para el negocio. Si bien Amaratotto trabaja con una empresa que le ofrece el servicio y le realiza las entregas en tiempo y forma (Mariano Vecchio, comunicación personal, 10 de Abril de 2014), la empresa no cuenta con un furgón propio. Dentro del esquema de la entrega de las 48 horas, poseer un vehículo propio otorgaría un mayor control en las entregas.

Grado de vulnerabilidad: Amaratotto no cuenta con logística propia de distribución, aspecto que sí posee la competencia.

Desventaja Competitiva: Maquinaria obsoleta

La maquinaria con la que se producen los alfajores no es de última tecnología. Además de influir directamente en la capacidad productiva de la organización, este punto trae una serie importante de complicaciones, entre las que se encuentran que periódicamente dejan de funcionar. Además del gasto que significa tener la producción frenada (tiempo ocioso de los empleados, demoras en las entregas, etc), la reparación implica incurrir en un gasto de reparación.

Grado de vulnerabilidad: Maquinaria obsoleta frente a tecnología de punta utilizada por la competencia.

Desventaja Competitiva: Alta rotación del personal de venta

Por una cuestión económica, la política de la empresa es la de contratar personal de venta joven (preferentemente estudiantes universitarios) para que visiten los puntos de venta minoristas y levanten los pedidos. El salario se compone de un básico más comisiones. Si bien las condiciones de contratación no son malas, hay una alta rotación del personal (principalmente porque consiguen trabajos vinculados a su área de estudio). Esto es una gran debilidad, ya que cada vez que ingresa un nuevo vendedor se

pierde todo el conocimiento adquirido y por un tiempo los puntos de venta quedan desatendidos. Los grandes competidores del segmento cuentan una amplia red de equipos de ventas profesionales que visitan a los minoristas. (Rodrigo Castro, Comunicación Personal, 22 de Mayo de 2014)

Grado de vulnerabilidad: Alta rotación del personal de ventas frente a equipos especializados de los competidores.

Desventaja Competitiva: Tamaño de los alfajores.

Por una decisión de los antiguos dueños de la empresa, que los actuales socios decidieron mantener, los productos de Amaratotto son más pequeños que los de la competencia. A simple vista, un consumidor que no es experto puede darse cuenta si un alfajor cumple o no con el tamaño convencional.

Grado de Vulnerabilidad: 4,7 cm de diámetro de la tapa del alfajor Amaratotto sobre 6,2 cm de la mayoría de los alfajores de la competencia.

Desventaja Competitiva: Poca vida útil de los productos.

Al ser recetas elaboradas artesanalmente, los productos utilizan escasos conservantes y una gran cantidad de dulce de leche, lo que genera que tengan menos vida útil que los de la competencia. Esto afecta directamente a la demanda de los productos, debido a que si no existe una alta rotación, se terminan venciendo en las góndolas.

Grado de Vulnerabilidad: Los productos de Amaratotto duran 60 días sobre 75/80 días de Cachafaz y Havanna y 120 de Capitán del Espacio.

Desventaja Competitiva: Poca presencia en locales de venta al público.

Los productos de Amaratotto están presentes en pocos comercios minoristas respecto al universo existente. De acuerdo a la información proporcionada, sobre más de cien mil comercios minoristas de la región AMBA que podrían ofrecer el producto, Amaratotto está en menos de dos mil. Si bien están en varios *markets* de estaciones de servicio, son pocos los lugares donde los consumidores finales pueden adquirir los productos. Los grandes competidores del segmento no tienen este problema y están presentes en casi todos los puntos de venta minoristas. Otros competidores del segmento como Capitán

del Espacio o Cachafaz también tienen una presencia ampliamente superior a Amaratotto.

Grado de Vulnerabilidad: Amaratotto está en dos mil puntos de venta sobre los más de quince mil en los que está Cachafaz.

Desventaja Competitiva: Bajo nivel de *Awarness* del producto

Los productos no son muy reconocidos por el público en general. La encuesta realizada arrojó que solo el 45% de los consumidores de alfajores conoce la marca. Desde su lanzamiento, Amaratotto no hizo ninguna campaña publicitaria en los medios masivos de comunicación.

Grado de Vulnerabilidad: Amaratotto no posee inversión publicitaria sobre la inversión que fluctúa entre los cuatro y ocho millones de pesos por año que realiza la competencia.

Desventaja Competitiva: Poca capacidad de producción.

Como mencionamos anteriormente, las maquinarias de la fábrica de Amaratotto son antiguas y como máximo pueden llegar a producir veinte mil alfajores diarios. Si bien alcanza a cubrir el nivel de demanda existente actual, en caso de un crecimiento importante se debe invertir en el área productiva.

Grado de Vulnerabilidad: Amaratotto produce 20.000 unidades diarias sobre 350.000 unidades diarias (aproximadamente) que producen Cachafaz y Havanna.

OPORTUNIDADES

Oportunidad: Mejorar la comunicación de la marca

Al ser una empresa que creció sin una planificación estructurada, Amaratotto no posee una identidad clara frente a los consumidores y competidores del sector. Creemos que esto impacta directamente en la comercialización del producto. Estructurar una nueva identidad marcaria, a partir de la cual se pueda desarrollar una comunicación publicitaria más efectiva es una oportunidad para hacer crecer las ventas de la empresa.

Beneficio posible: Aumento en las ventas del producto.

Beneficio posible: Afianzar el posicionamiento de la marca.

Oportunidad: Logística propia de entrega de productos

Invertir en vehículos propios que le permitan a la empresa entregar su producción es una oportunidad para aumentar los márgenes de ganancias. Si bien requiere de una inversión inicial importante, actualmente existe la posibilidad de adquirir vehículos del tipo furgón por medio de herramientas crediticias como el leasing. Por otra parte, el no depender de terceros para hacer la entrega de pedidos permitirá ahorra tiempos en las entregas, mejorando así el posicionamiento de la empresa frente a los clientes.

Beneficio posible: Aumento de 10% en la rentabilidad de los productos.

Oportunidad: Fidelización de clientes

Creemos que por medio de un evento se puede fidelizar a los mayoristas y distribuidores que compran esporádicamente los productos de Amaratotto. Esto significará un aumento en las ventas y le permitirá a la empresa mantener un nivel más regular, generando así la posibilidad de organizar la producción y los stocks.

Beneficio posible: 5% de aumento de las ventas.

Beneficio posible: Afianzar el posicionamiento de la marca.

Oportunidad: Presentarse a licitaciones públicas de empresas de transporte

Una oportunidad para hacer crecer las ventas de la empresa es presentarse en licitaciones para que los alfajores de Amaratotto acompañen las viandas que se entregan a los pasajeros en los viajes de media y larga distancia. En este sentido, tanto la empresa Chevallier como la empresa Plusmar, realizan licitaciones públicas todos los años. Además del aumento comercial que esto implicaría, el que la marca sea asociada a una instancia de disfrute, como son los viajes, fortalecerá el vínculo emocional con los consumidores.

Beneficio posible: 10% aumento en las ventas

Beneficio posible: Afianzar el posicionamiento de la marca.

Oportunidad: Cafeterías propias de Amaratotto

Tener un punto de venta exclusivo representa la posibilidad de ofrecer a los consumidores una experiencia de contacto con el producto muy significativa. Sería una nueva unidad de negocios que permitirá hacer crecer la marca posicionándola como algo más que un productor de golosinas. Por medio de las cafeterías se crearía un vínculo estrecho con el consumidor final. Por otra parte, tener un punto de venta propio supondrá un aumento en las ventas de los alfajores.

Beneficio posible: 10% aumento en las ventas

Beneficio posible: Afianzar el posicionamiento de la marca.

Oportunidad: Exportación de productos

La posibilidad de vender los productos regionalmente es una oportunidad de crecimiento muy importante para Amaratotto. Por cercanía y por similitud, creemos que donde mejor funcionarían los alfajores son en el mercado brasilero y el chileno. Al no ser una golosina tan tradicional como en la Argentina, el mercado de los alfajores está menos desarrollado, por lo que la competencia sería menor. No creemos que el mercado uruguayo sea una buena alternativa de expansión porque las grandes marcas argentinas están presentes desde hace muchos años y competir con ellas sería muy difícil, al menos en un primer momento.

Beneficio posible: Aumento entre el 10% y 15% de las ventas.

Oportunidad: Captación de nuevos clientes a través del nuevo sitio web.

Con la llegada de la nueva identidad marcaria también se desarrollará un nuevo sitio web. La nueva página de la empresa estará orientada tanto a los consumidores finales del producto, como así también a mayoristas y revendedores. Para captar nuevos clientes el sitio contará con una sección exclusiva de “contacto” para que los interesados en los productos de la marca se puedan poner en contacto para recibir información sobre cómo vender los productos de Amaratotto.

Beneficio posible: Aumento de 5% de las ventas.

Oportunidad: Temporada alta de venta de producto.

Durante los meses de junio, julio y agosto, es el período de mayores ventas del sector. El aumento se da por la demanda de productos dulces con chocolate debido a las bajas temperaturas.

Beneficio Posible: Aumento de las ventas 150% en relación a la temporada baja de venta de productos.

Oportunidad: Lanzamiento de un alfajor de mayor gramaje

Desde el área de producción se está trabajando en una nueva receta para un alfajor de tamaño regular, que permitirá penetrar en otro segmento del mercado.

Beneficio Posible: Aumento de las ventas en un 5%.

AMENAZAS

Amenaza: Tendencia hacia la alimentación sana.

En los últimos años se ha incrementado la oferta de productos bajos en calorías. Los estándares actuales de salud y belleza han propiciado la expansión de los productos light en todos los sectores alimenticios[16]. Productos tales como los “alfajores de arroz” y “alfajores bajos en calorías” hicieron que muchas personas cambien sus hábitos de consumo y reemplacen a los alfajores tradicionales por opciones más “saludables”.

Si esta tendencia continúa ganando adeptos, el mercado tradicional se reducirá tanto que solamente podrán competir los agentes más profesionales.

Perjuicio posible: caída de las ventas por una contracción de la demanda de alfajores tradicionales.

Amenaza: Contexto inflacionario del país

El contexto inflacionario que afecta a la Argentina desde hace algunos años hace que muchos productos primarios aumenten sus precios con regularidad, lo que influye a

[16]Chavez, Valeria. (13 de Noviembre de 2013). Alimentación sana y productos fortificados, a la cabeza del nuevo consumo. *Infobae*. Recuperado de: http://www.infobae.com/2013/11/13/1522359-alimentacion-sana-y-productos-fortificados-la-cabeza-del-nuevo-consumo

toda la cadena productiva. Si bien en los últimos años es difícil conseguir datos oficiales, índices privados aseguran que la inflación anual de los últimos ejercicios fue de entre 25% y 30%[17]. El aumento de precios implica una caída en las ventas ya que el poder adquisitivo de los consumidores se ve afectado drásticamente. Al no ser un producto de primera necesidad, el segmento de las golosinas, que es dentro del cual compiten los alfajores, se contrae en situaciones de crisis económica.

Perjuicio posible: Necesidad de aumentar los precios entre el 25 y 30%.

Perjuicio posible: Caída en la demanda del producto.

Amenaza: Aumento en los precios de la logística

Vinculado con el punto anterior, el aumento en los precios de la logística es algo que afecta a todo el sector[18]. En los últimos años, el precio del gasoil, combustible utilizado por los vehículos que transportan mercadería, aumentó más de un 100%[19]. Esto se suma al aumento en los salarios de los choferes, que también se han incrementado notoriamente. Si este contexto de aumento continúa, el precio de los alfajores necesariamente tendrá que elevarse, aumentando el riesgo que se pierdan clientes.

Perjuicio posible: Necesidad de aumentar los precios entre el 25 y 30%.

Perjuicio posible: Caída en la demanda del producto.

Amenaza: Cambio en las condiciones de pago de los clientes y proveedores

La situación de incertidumbre económica descripta anteriormente hace que las condiciones de pago establecidas con proveedores y clientes puedan modificarse, lo que afectaría drásticamente la situación financiera de la empresa. Que un proveedor cambie la forma de pago de 90 a 30 días sería un impacto muy grande para la empresa, que si

[17]Kanenguiser, Martín. (05 de Septiembre de 2015). La inflación, de 23% a 26% anual, según consultoras. *La Nación*. Recuperado de: http://www.lanacion.com.ar/1825380-la-inflacion-de-23-a-26-anual-segun-consultoras

[18]Cayón, David. (26 de Diciembre de 2014). La inflación silenciosa: el costo logístico aumentó casi 40% este año. *El Cronista.* Recuperado de: http://www.cronista.com/negocios/La-inflacion-silenciosa-el-costo-logistico-aumento-casi-40-este-ano-20141226-0026.html

[19]Evolución precios de los combustibles (s/f). En *C.E.C.H.A.* Recuperado de: http://www.cecha.org.ar/contenido/noticia.asp?idNoticia=168

no tiene la posibilidad de trasladar esta modificación a sus clientes le generaría una falta de liquidez muy importante (Rodrigo Castro, Comunicación Personal, 29 de Mayo de 2014).

Perjuicio posible: Imposibilidad de cumplir con obligaciones contraídas.

Amenaza: Cambios en el contrato de locación de inmuebles

La crisis económica también impacta directamente en los contratos de alquiler de inmuebles. Al no tener edificios propios, Amaratotto debe alquilar las propiedades donde la empresa tiene operaciones. En los últimos años el aumento de los alquileres ha sido muy significativo, por lo que a la hora de tener que renovarlos hay una posibilidad concreta de que haya un aumento considerable en el valor de las propiedades.

Perjuicio posible: Posible aumento en el contrato de locación ente el 25% y 35%.

Amenaza: Posible aparición de nuevos competidores.

Generalmente durante la temporada alta de venta de los productos (invierno) aparecen nuevos competidores en el mercado que buscan sacar provecho del aumento de la demanda. Los espacios son finitos y no hay lugar para todas las marcas, por lo tanto Amaratotto debe estar en constante negociación con cada uno de los clientes que posee para no perderlos

Perjuicio Posible: Caída de las ventas por pérdidas de clientes en manos de nuevos competidores.

Amenaza: Campañas Publicitarias de los competidores.

Durante la temporada alta de ventas los competidores más grandes del segmento suelen hacer grandes inversiones publicitarias. Las campañas fuertes impactan en la venta de quien realiza la acción publicitaria positivamente y negativamente para aquellos que no la hicieron.

Perjuicio Posible: Fortalecimiento del posicionamiento de los competidores y debilitamiento propio.

MODELO DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS

BARRERAS DE ENTRADA:

Economía de escala.
Diferenciación del producto.
Requerimientos de capital.
Acceso a los canales de distribución.
Política gubernamental

AMENAZA DE NUEVOS INGRESOS:

Marcas blancas de empresas de retail.
Nuevos competidores.

PROVEEDORES SENSIBLES:

Vacalin (PND)
Fachitas (PND)
Guedikian (PND)
Colonial (PND)
Bavosi (PND)
Industrializadora SRL (PDF)

SECTOR INDUSTRIAL:
Alfajores Premium

COMPETIDORES: Havanna, Cachafaz, Suchard.

CLIENTES:

Macro-Clientes
Gate Gourmet (PND)
Skycheffs (PNF)
Axion (PND)
Sodexo (PND)
Crossracer (PNF)
Distribuidores (PNF)

Micro-Clientes
Kioscos (PNF)
Hoteles (PNF)
Confiterías (PNF)

PRODUCTOS SUSTITUTOS:

Facturas, Chocolates, Snacks Dulces (Alfajores de Arroz, Turrón, Obleas)

BARRERAS DE SALIDA:

Regulaciones laborales.
Activos poco realizables.
Compromisos contractuales a largo plazo.
Restricciones sociales y gubernamentales.

SECTOR INDUSTRIAL

Amaratotto comercializa productos que se encuentran dentro de la categoría de los alfajores. En esta categoría podemos encontrar competidores de los más variados: Desde grandes compañías multinacionales como Mondelez y Arcor, pasando por importantes productores nacionales como Guaymallen, Jorgito o Havanna, Pymes como MyUrban, Cachafaz, La Recoleta, hasta llegar a pequeños productores regionales.

Según datos de la Asociación de Distribuidores de Golosinas y Afines (ADGYA), la de los alfajores es la mayor categoría dentro del segmento de las golosinas[20]. Esta asociación que nuclea a distribuidores estima que se venden en Argentina entre 5 y 7 millones de alfajores por día[21].

En 2013, la industria de los alfajores facturó un monto cercano a los siete mil millones de pesos[22]. Según estimaciones de ADGYA, en los quioscos, los alfajores representan un tercio de la facturación que generan las golosinas, y ocupan el mayor espacio de exposición en las góndolas.[23]

Competidores

Se estima que en el país hay más de cien marcas de alfajores, aunque entre Arcor (propietaria de Bagley) y Mondelez se reparten el 50% del mercado[24]. Estas empresas cuentan con una extensa cartera de marcas que apuntan a diferentes públicos: Arcor produce los alfajores *Bon o Bon, Águila, Cofler y Tatin, Tofi*. Mientras que Mondeléz cuenta con marcas como *Milka, Oreo, Suchard, Tita, y Terrabusi,* entre otras.

[20]Manzoni, Carlos. (01 de Febrero de 2015). El alfajor es un líder imbatible en el mundo de las golosinas y cada vez se vende más. *La Nación*. Recuperado de: http://www.lanacion.com.ar/1764674-el-alfajor-es-un-lider-imbatible-en-el-mundo-de-las-golosinas-y-cada-vez-se-vende-mas

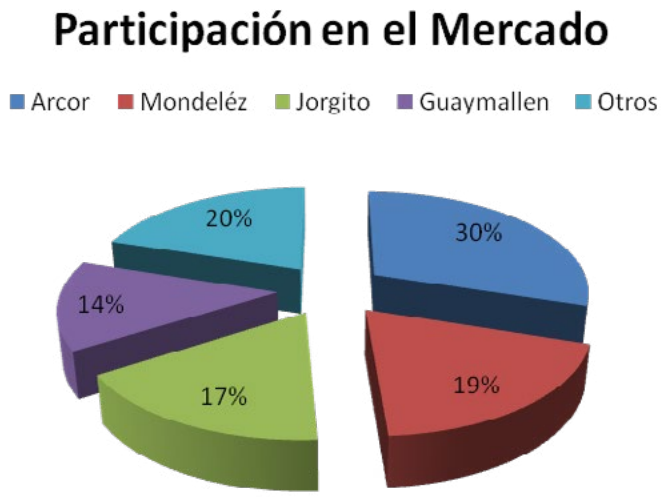
[21]Ibídem.

[22]Ibídem.

[23]Ibídem.

[24]Ibídem.

Se calcula que otro 30% del mercado se reparte entre Jorgito y Guaymallen[25]. Esto nos deja un 20% para el resto de los productores. Dentro de este grupo hay actores fuertes como Havanna, Cachafaz, Suchard, y Ser que están afianzados, tienen un posicionamiento sólido y comienzan a desafiar a los gigantes de la categoría.



Existen una gran cantidad de marcas de alfajores que no nacieron específicamente de la categoría de las golosinas, sino que pertenecen a otra rama pero que se han vuelto tan fuertes, que tomaron su marca como *paraguas* para la venta de productos. Son conocidos como "marcas propias" los casos de las *cadenas de retail* Día, Carrefour, Farmacity que lanzaron su línea de alfajores propios.

Algunas de las cadenas de franquicias que ofrecen café, han tomado el mismo camino y han sacado al mercado sus propios productos bajo sus marcas. Así, hoy en día es posible encontrar alfajores de Café Martinez, Tienda del Café y Freddo. Por el momento estas marcas sólo comercializan sus productos en sus confiterías, pero no es descabellado pensar que en poco tiempo puedan volcar sus productos al mercado masivo.

Precios

La multiplicidad de marcas permite que haya productos con precios que van desde $4,00 a los $16,00. Durante el mes de julio de 2014 realizamos un trackeo de precios de las

[25]Ibídem.

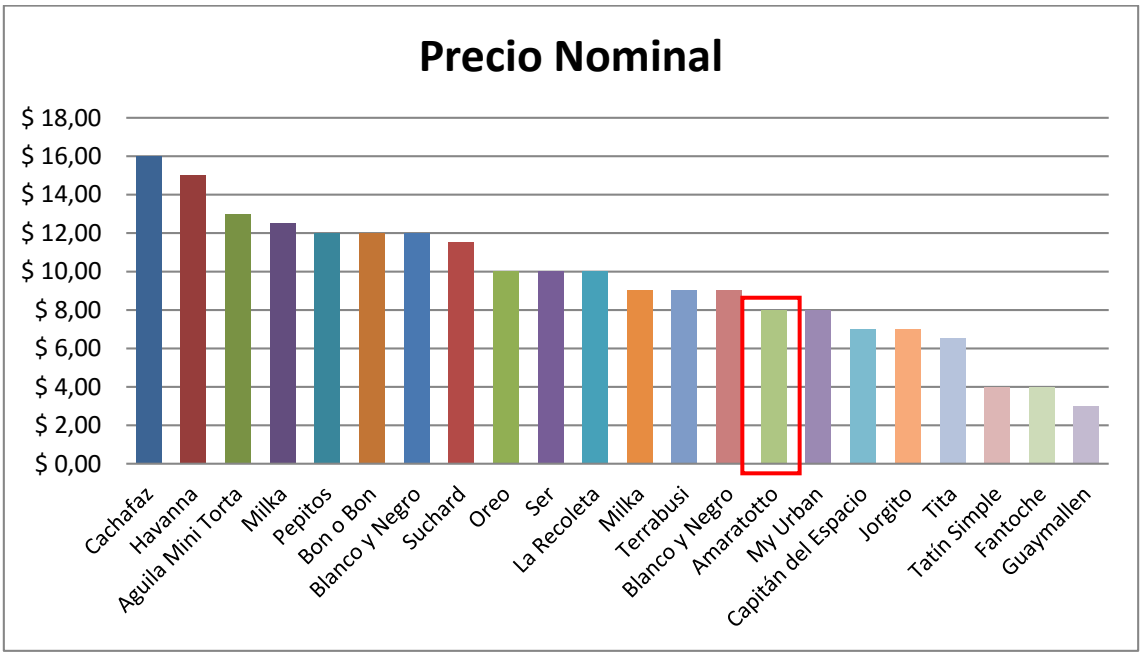
principales marcas para conocer el valor de mercado que tienen los productos de los distintos actores de la categoría. El relevamiento se realizó en 50 comercios de venta minoristas de la región AMBA.

Tabla 1[26]

Ranking	Alfajor	Precio	Gramos	$ x Gramo	Tipo
1	Cachafaz	$ 16,00	50	$ 0,32	Simple
2	Havanna	$ 15,00	55	$ 0,27	Simple
3	Aguila Mini Torta	$ 13,00	72	$ 0,18	Triple
4	Milka	$ 12,50	70	$ 0,18	Triple
5	Pepitos	$ 12,00	57	$ 0,21	Triple
6	Bon o Bon	$ 12,00	60	$ 0,20	Triple
7	Blanco y Negro	$ 12,00	73	$ 0,16	Triple
8	Suchard	$ 11,50	50	$ 0,23	Simple
9	Oreo	$ 10,00	55	$ 0,18	Triple
10	Ser	$ 10,00	47	$ 0,21	Simple
11	La Recoleta	$ 10,00	72	$ 0,14	Simple
12	Milka	$ 9,00	42	$ 0,21	Simple
13	Terrabusi	$ 9,00	50	$ 0,18	Simple
14	Blanco y Negro	$ 9,00	50	$ 0,18	Simple
15	Amaratotto	$ 8,00	36	$ 0,22	Simple
16	MyUrban	$ 8,00	65	$ 0,12	Simple
17	Capitán del Espacio	$ 7,00	40	$ 0,18	Simple
18	Jorgito	$ 7,00	55	$ 0,13	Simple
19	Tita	$ 6,50	36	$ 0,18	Simple
20	Tatín Simple	$ 4,00	33	$ 0,12	Simple
21	Fantoche	$ 4,00	50	$ 0,08	Simple
22	Guaymallen	$ 3,00	38	$ 0,08	Simple

Gráfico 1

[26]Precio nominal promedio en comercios de venta minorista, región AMBA, julio 2014.



El trackeo nominal de precios nos muestra que Amaratotto ocupa el puesto 15 sobre 22 marcas relevadas si consideramos el valor de venta del alfajor. Tomando en cuenta este relevamiento, **Amaratotto se ubicaría entre los alfajores de precio medio.**

Sin embargo, si tomamos como referencia el gramaje de cada alfajor, el ranking cambia significativamente. En la Tabla 2, que considera el precio por gramo, observamos que **Amaratotto ocupa el 4° lugar del listado**.

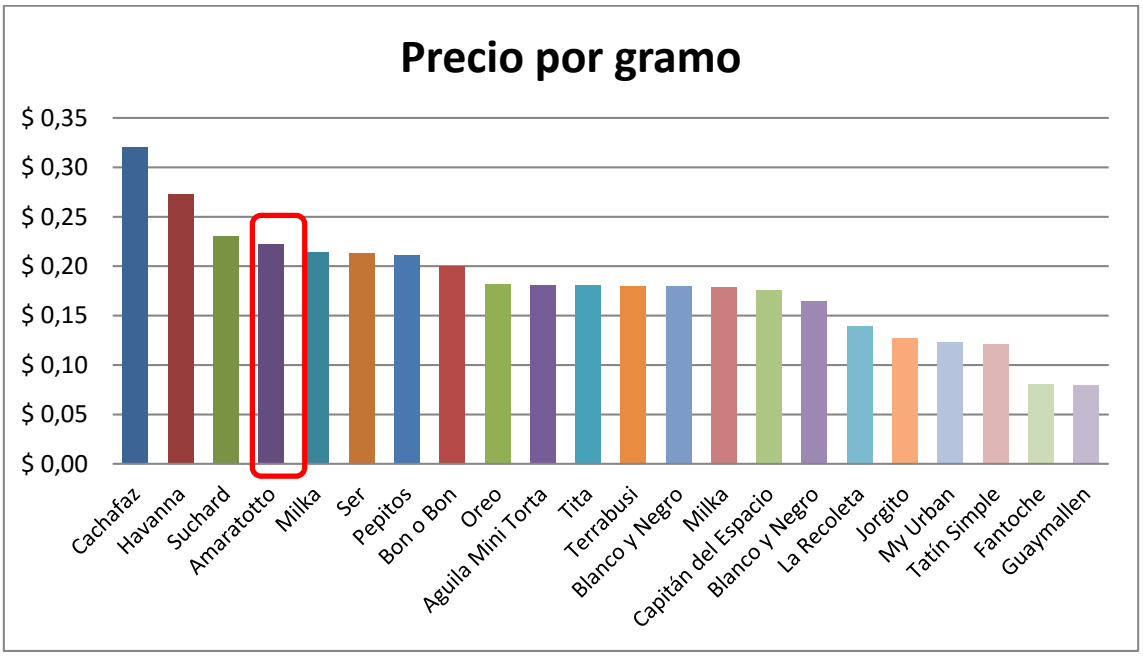
Tabla2[27]

Ranking	Alfajor	Precio	Gramos	$ x Gramo	Tipo
1	Cachafaz	$ 16,00	50	$ 0,32	Simple
2	Havanna	$ 15,00	55	$ 0,27	Simple
3	Suchard	$ 11,50	50	$ 0,23	Simple
4	Amaratotto	$ 8,00	36	$ 0,22	Simple
5	Milka	$ 9,00	42	$ 0,21	Simple
6	Ser	$ 10,00	47	$ 0,21	Simple
7	Pepitos	$ 12,00	57	$ 0,21	Triple
8	Bon o Bon	$ 12,00	60	$ 0,20	Triple
9	Oreo	$ 10,00	55	$ 0,18	Triple
10	Aguila Mini Torta	$ 13,00	72	$ 0,18	Triple
11	Tita	$ 6,50	36	$ 0,18	Simple

[27] Precio por gramo promedio en comercios de venta minorista, región AMBA, julio 2014.

12	Terrabusi	$ 9,00	50	$ 0,18	Simple
13	Blanco y Negro	$ 9,00	50	$ 0,18	Simple
14	Milka	$ 12,50	70	$ 0,18	Triple
15	Capitán del Espacio	$ 7,00	40	$ 0,18	Simple
16	Blanco y Negro	$ 12,00	73	$ 0,16	Triple
17	La Recoleta	$ 10,00	72	$ 0,14	Simple
18	Jorgito	$ 7,00	55	$ 0,13	Simple
19	MyUrban	$ 8,00	65	$ 0,12	Simple
20	Tatín Simple	$ 4,00	33	$ 0,12	Simple
21	Fantoche	$ 4,00	50	$ 0,08	Simple
22	Guaymallen	$ 3,00	38	$ 0,08	Simple

Gráfico 2



Como podemos ver en este segundo gráfico, que Amaratotto ocupe el cuarto lugar en referencia al precio por gramo lo posiciona, como un alfajor de un costo de adquisición alto.

La política de precios de Amaratotto está basada en la relación *Calidad – Producto Premium*. Esto le sirve a la empresa para diferenciarse en cuanto al público al cual quiere apuntar. Tomando como referencia el relevamiento realizado, los alfajores Amaratotto se venden al público por $8,00. Si bien está lejos de los $15,00/$16,00 de otros

competidores del segmento, hay que tener en cuenta que los Amaratotto son más pequeños: tienen 36 grs., contra 55 grs. de los de la competencia.

Ubicar a la marca dentro del sub-segmento Premium, delimita y reduce el universo de consumidores directos. Tomando como referencia el ranking construido a partir del relevamiento de precios antes mencionado, **las marcas con las que Amaratotto disputa directamente serían *Cachafaz, Havanna y Suchard*.**

Excluimos a *Milka, Ser* y *Pepitos* de la competencia directa porque entendemos que si bien tienen un precio de venta al público que los ubica cerca del segmento Premium, su identidad se constituye a raíz de otros productos que por su éxito en su segmento desembarcaron en el mundo de los alfajores. Es decir, no son actores genuinos de la categoría ya que comunicacionalmente su identidad está constituida a partir de productos de otra categoría: *Milka* de los chocolates, *Pepitos* de las galletitas y *Ser* de la industria láctea.

Estacionalidad del Producto

A diferencia de otras golosinas que tienen un nivel de ventas regular a lo largo del año (como los caramelos y los chupetines), los alfajores, al igual que los chocolates, tienen una temporada alta de ventas que coincide con las estaciones de otoño e invierno, y una temporada baja en primavera y verano.

Las características físicas del producto hacen que el alfajor se conserve mejor en bajas temperaturas, sobre todo si contienen chocolate y dulce de leche. Marzo es un mes muy significativo para el sector, el comienzo de las clases es aprovechado generalmente para los lanzamientos y promociones. Hay también aspectos culturales que refuerzan este comportamiento. Tanto los alfajores como los chocolates suelen asociarse con el frío y la lluvia.

Durante la temporada alta de ventas del segmento (Otoño - Invierno) siempre aparecen nuevos competidores en el mercado.

Clasificación

La licenciada María José Cavallera escribió el artículo "Para todo el Mundo. Una golosina Argentina"[28]. En este texto, la autora plantea que si bien existen más de 50 tipos de alfajores, es posible agruparlos en tres grupos bien diferenciados de acuerdo a la forma en que la golosina es producida.

Estos sub-segmentos serían:

- Regionales.
- Industriales.
- Premium.

En el segmento de los **alfajores regionales** el proceso productivo es desarrollado mayormente por personas (capital humano). Si bien se pueden llegar a utilizar maquinarias, la producción no está automatizada. Los alfajores que son producidos con métodos artesanales se diferencian por sus recetas caseras. Las características propias de los packaging utilizados (no herméticos) y la poca utilización de conservantes artificiales hacen que los productos no tengan una fecha de vencimiento extendida.

Se los suele encontrar en los distintos puntos turísticos del país (alfajores cordobeses, santafesinos, etc). Son producidos mayormente por Pymes o empresas familiares y se comercializan en puntos de venta propios o en comercios minoristas de la región. Generalmente vienen en presentaciones de 6 y 12 unidades, ya que en muchos casos son comprados como regalos.

Los nombres y los logos generalmente están construidos a partir de elementos propios de los lugares geográficos donde son producidos.

Los **alfajores industriales** son elaborados en forma masiva empleando máquinas de última generación. Hay escasa intervención humana en el proceso, lo que asegura la

[28]Cavallera, María José. Para todo el mundo. Una golosina argentina. *Dirección Nacional de Alimentos*. Recuperado de: http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/sectores/golosinas/productos/Alfajor/para_todo_mundo.html

homogeneidad de todos los productos. La utilización de conservantes artificiales y el diseño de los packagings, aseguran la perfecta conservación de los alfajores aún cuando son expuestos a cambios de temperaturas producto de la cadena de distribución.

Son productos destinados al consumo masivo. Llegan al mercado a través de redes de distribución y mayoristas, y en algunos casos, la magnitud de las empresas que los producen les permite llegar directamente a los puntos de venta. Principalmente, son comercializados en kioscos y *cadenas de retail*, aunque también es común encontrarlos en estaciones de servicios y confiterías.

Según datos de ADGYA, cerca del 90% de la producción nacional proviene de las grandes firmas multinacionales y nacionales[29]. Dentro de este grupo es donde se dan las mayores inversiones en publicidad, tanto en medios tradicionales (televisión, radio, prensa, digital), como en medios no tradicionales (marketing directo, P.O.P, etc).

El sub-segmento industrial es tan grande que se pueden identificar diversos *targets* a los cuales apuntan las empresas productoras. Las empresas multinacionales cuentan con un portafolio de marcas que les permiten alcanzar consumidores de distinto nivel socioeconómico.

Alfajores Premium: Este grupo se desarrolló en los últimos 25 años y se caracteriza por apuntar a un segmento sofisticado con un alto poder adquisitivo. La creación de este sub-segmento **puede asociarse casi exclusivamente con la aparición del alfajor Cachafaz.**

Si bien Havanna existió desde siempre, y en el imaginario popular es posicionado como *"uno de los mejores alfajores del país"*[30], Cachafaz fue la primer marca que sacó un producto Premium y lo volcó a los canales tradicionales de distribución. Es cierto que desde hace algún tiempo los productos de Havanna se encuentran en hipermercados y

[29]Cavallera, María José. Para todo el mundo. Una golosina argentina. *Dirección Nacional de Alimentos*. Recuperado de: http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/sectores/golosinas/productos/Alfajor/para_todo_mundo.html

[30]Belvedere, Daniel. (03 de Mayo de 2010). Cuáles son los mejores y los peores alfajores del quiosco. *Planetjoy*. Recuperado de: http://www.planetajoy.com/?page=ampliada&id=765

confiterías (muchas son franquicias de la marca), pero tradicionalmente sólo se conseguían en Mar del Plata.

Ser el primero en la categoría dentro de los canales tradicionales de venta, le permitió a Cachafaz posicionarse sólidamente como líder. Tal como mencionan Al Ries y Jack Trouten, "Es mejor ser el primero que ser el mejor" (Al Ries y Jack Trouten, 1996, p.7)[31].

A demás de las ya mencionadas, otras marcas que entrarían dentro de este segmento son Suchard (Mondelez), MyUrban, Punta Ballena, La Recoleta y Guolis

Como sucede con los productos Premium de todas las categorías, a la hora de comprarlos, los consumidores no solo buscan la satisfacción de una necesidad, sino que también persiguen un "plus". Muchas veces lo que se busca son mercancías de mejor calidad, aunque también se buscan experiencias de consumo.

Los alfajores que pertenecen a este segmento son producidos con materias primas de mejor calidad que la de los otros sub-grupos. A diferencia de los industriales, los alfajores Premium utilizan menor cantidad de conservantes, lo que hace que tengan una vida útil más acotada respecto a los otros.

EJE HORIZONTAL

Proveedores

Los proveedores son actores sumamente importantes para cualquier empresa productora. Aspectos claves de un producto, como pueden ser la calidad y el precio, dependen casi directamente de ellos. Para toda organización productiva, tener vínculos sólidos con sus proveedores es clave para poder mantener homogeneidad en sus productos. Cualquier cambio que los proveedores realicen, afecta directamente al producto final.

[31]Ries, Al y Trout, Jack, "The inmutableslaws of Marketing", McGraw-Hill, México.1996; pag 7.

Al ser una empresa productora, Amaratotto tiene muchos proveedores: Entre los principales y más sensibles, se encuentran **Vacalin** (Dulce de Leche), **Fachitas** (tapas de alfajor), **Colonial** (Chocolate), **Bavosi** (Coco rallado), **Guedikian** (Packaging).

Vacalin(PND)**:** Para Mariano Vecchio, Gerente de Producción de Amaratotto, en el país hay sólo cuatro productores de dulce de leche con la capacidad productiva para abastecer a las empresas que compiten en el mercado masivo de alfajores(Mariano Vecchio, comunicación personal, 10 de Abril de 2014). *Vacalin, San Ignacio, El Rosquinense y La Blanca*. Amaratotto compra cuñetes de 25 kilos a Vacalin debido a que ha elaborado un dulce de leche especial para los productos de la marca. Al utilizar tapas chicas, las recetas de Amaratotto necesitan un dulce de leche de consistencia blanda para poder ser colocado sin dificultades. En función de este desarrollo, Vacalin exige ser el único proveedor de dulce de leche de Amaratotto. Esta empresa le provee a más del 50% de las empresas alfajoreras.
El poder negociador es desfavorable por el volumen negociado y por el costo cambiante. Amaratotto compra sólo 4.500 kilos sobre la producción de 500.000 que realiza Vacalin mensualmente.

Fachitas (PND): Le provee a Amaratotto el total de las tapas de alfajores utilizadas en la producción (Mariano Vecchio, comunicación personal, 10 de Abril de 2014). Es una empresa de gran dimensión que elabora este insumo para varios competidores del sector, que en muchos casos, compran más que Amaratotto. Posee un departamento dentro la empresa que se ocupa de la atención de las Pymes, ofreciéndoles capacitación y desarrollos para que posean un producto distinguido. Esto le permite a Amaratotto conseguir las tapas de 4,7 centímetros de diámetro que utiliza en la producción.
El poder negociador es desfavorable por el volumen negociado y por el costo cambiante.

Guedikian(PND): Le provee a Amaratotto el 100% de los displays exhibidores. Es una empresa de gran dimensión que le produce a varios competidores del sector, que en muchos casos, compran cantidades más grandes que Amaratotto. El mercado de las cartulinas impresas es un oligopolio, en donde pocos actores acaparan toda la

producción y comercialización. “Al existir pocos oferentes, entre ellos buscan ofrecer servicios y descuentos para quedarse con la mayor porción del mercado. Amaratotto ha aprovechado algunos de los beneficios brindados” (Mariano Vecchio, comunicación personal, 10 de Abril de 2014).

El poder negociador es desfavorable por el volumen negociado.

Papelera Orlando (PND): Le provee a Amaratotto el 80% de los packagings. La papelera es productora de bobinas impresas, que son aquellas que cumplen con la función de ser el envase primario del alfajor. Es una organización de gran dimensión que les vende a varios competidores del sector, que en muchos casos, compran más que Amaratotto. Dentro del abanico de oferentes de bobina, Papelera Orlando posee una mayor calidad de papel que la competencia aunque, debido a que el mismo es importado, los tiempos de entrega son más extensos.

El poder negociador es desfavorable por el volumen negociado.

Industrializadora S.R.L. (PNF): Provee un 20% de los packagings utilizados. Es una empresa reciente en el mercado y por tanto se encuentran ávidos de captar clientes. Amaratotto es un cliente estratégico para Industrializadora, le compra aproximadamente el 20% de su producción, por lo que acepta tomar pedidos con poca antelación. La forma de pago es favorable a Amaratotto.

Poder Negociador Favorable por volumen negociado.

Colonial (PND): Amaratotto le compra el 100% del baño de repostería utilizado en la elaboración de sus productos a este proveedor. Si bien Colonial es una empresa de mediana magnitud, sus insumos tienen una calidad que los ubica por encima del de sus competidores. En algunos momentos, debido a la demanda que tienen, los tiempos de entrega son muy lentos. Para Amaratotto, cambiar “el baño de chocolate no es una opción, ya que sería modificar el producto en su esencia” (Mariano Vecchio, comunicación personal, 10 de Abril de 2014). Si bien no existe una formulación exclusiva para Amaratotto, el baño de chocolate de Colonial combina perfectamente con los

demás insumos del alfajor. Amaratotto adquiere aproximadamente el 5% de la producción de Colonial. Las condiciones de pago no son favorables.
El poder negociador es desfavorable por el volumen negociado.

Bavosi(PND): Amaratotto le compra el 100% del coco rallado a este proveedor. Este producto, utilizado en la producción del alfajor de dulce de leche, es importado de la región asiática. Amaratotto no es uno de los clientes más importantes para Bavosi, ya que les vende mayor cantidad a otros competidores del segmento.
El poder negociador es desfavorable por el volumen negociado.

Clientes

A partir de las reuniones que mantuvimos con Mariano Vecchio, determinamos que los ***clientes de Amaratotto***, pueden dividirse en dos grandes grupos de acuerdo al volumen facturado y al personal que sigue la cuenta: Los *Macro-Clientes* y los *Micro-Clientes.*

- Los Macro-clientes serían las *empresas de catering aéreo, las estaciones de servicio, los distribuidores mayoristas, entre otro*s. Todos estos clientes son atendidos por los mandos gerenciales de la empresa.
- Los Micro-Clientes, serían los Kioscos, los negocios gastronómicos, los hoteles, las confiterías, etc. Estas cuentas se manejan por medio de vendedores que trabajan exclusivamente para la empresa.

Macro-Clientes

GateGourmet (PND)**:** Ofrecen servicio de catering para la mayoría de las líneas aéreas que tienen operaciones en Argentina (Aerolíneas Argentinas, Delta Airlines, AirFrance, entre otras). Le compra alfajores a Amaratotto que se entregan a los pasajeros como colación durante el viaje. Si bien están conformes con el vínculo, un cambio brusco en los precios o en la calidad de los productos puede hacer que se pierda la cuenta. Para Amaratotto, Gate Gourmet es el cliente más importante, ya que asegura una compra mensual muy significativa, le propone constantemente nuevos negocios, y le brinda visibilidad a los productos.

Aproximadamente, compran un 25% de la producción mensual de Amaratotto.
El poder negociador es desfavorable por el volumen negociado.

SkyCheffs (PNF): Ofrecen servicio de catering para líneas aéreas. Buscando imitar a Gate Gourmet (líder de la categoría), intentan adquirir los mismos productos que sus principales competidores para que sus menús sean similares.
Adquieren aproximadamente el 5% de la producción mensual.
Mientras Amaratotto sea proveedor de Gate Gourmet, tiene un poder negociador favorable por costo cambiante con SkyCheffs.

Crossracer (PNF): Es una empresa que tiene la concesión de las salas de espera Vip de Aeropuertos 2000 (en la mayoría de los aeropuertos del país).Este cliente es importante debido a la visibilidad que le da a los productos de la marca. Anteriormente, ofrecían alfajores de *Jorgito*, uno de los principales *competidores por precio*[32] de Amaratotto, pero decidieron descontinuar la relación ya que este proveedor no se ajustaba a los estándares de calidad solicitados por Crossracer.
En total adquieren entre un 5% y un 8% de la producción mensual de Amaratotto.
El poder negociador es favorable por el costo cambiante.

AxionEnergy (PND): Si bien compra con frecuencia, no es un cliente que esté fidelizado. Axion tiene varios proveedores de alfajores y colaciones dulces que funcionan como sustitutos. Por lo general, cuando le compra a Amaratotto lo hace para el lanzamiento de una promoción, donde se vende el producto con una infusión o un refrigerio. Para Amaratotto sería muy importante establecer una relación comercial estable y a largo plazo con este cliente, ya que ofrece una gran visibilidad de marca.
Adquieren entre un 3% y un 10% de la producción mensual.
El poder negociador es desfavorable por la gran cantidad de competidores que también le proveen alfajores.

[32]De acuerdo al trackeo de precios presentado anteriormente.

Sodexo (PND): Es una de las empresas de catering empresarial más grande del mundo. Ofrece sus servicios en compañías de primer nivel (Google, IBM, Cablevisión, HP, Sony, Volkswagen), lo que proporciona a Amaratotto un posicionamiento importante a la hora de presentarse en nuevos clientes.

El cliente compra un 10% de la producción de Amaratotto.

El poder negociador es desfavorable por volumen negociado y por la prestancia que ofrece tener a Sodexo como cliente.

Distribuidores (PNF): Son empresas que se dedican a abastecer a redes de comercios minorista. Su tamaño depende de la cantidad de puntos de venta a los que tienen llegada. A través de equipos de vendedores, algunos de ellos pueden llegar a más de tres mil comercios. Por lo general, los distribuidores trabajan por zonas, permitiendo que los productos lleguen a varios puntos del país.

Amaratotto tiene acuerdo con varios distribuidores, lo que le permite tener presencia en kioscos de la región AMBA y los principales centros urbanos del país. Todos los distribuidores tienen la misma condición de compra.

Entre todos los distribuidores, adquieren entre el 10% y el 15% de la producción de la empresa.

El poder negociador con los distribuidores es favorable ya que Amaratotto fija las condiciones de comercialización.

Micro-Clientes

Kioscos (PNF): Por medio de su equipo de vendedores, Amaratotto está presente de forma directa (sin intermediarios) en más de 300 kioscos de la región AMBA. El precio de venta y las condiciones de pago son fijados por Amaratotto e iguales para todos los kioscos.

Se les vende entre un 15% y un 20% de la producción total. En la temporada alta de ventas (Otoño-Invierno), el porcentaje aumenta hasta un 30% o 35%.

El poder negociador es favorable por costo cambiante.

Hoteles Boutique(PNF): Amaratotto le vende sus productos a varios Hoteles Boutique de Capital Federal, los cuales ofrecen los alfajores en los desayunos o como *souvenier* para sus huéspedes. El precio de los productos y las condiciones de pago son impuestos por Amaratotto.
Adquieren entre el 1% y el 3% de la producción mensual.
El poder negociador es favorable por costo cambiante.

Confiterías (PNF): La empresa vende sus alfajores a varias confiterías de Capital Federal, las cuales ofrecen los alfajores de la marca en su carta.
El precio de los productos y las condiciones de pago son impuestos por Amaratotto.
Adquieren entre el 1% y el 3% de la producción mensual.
El poder negociador es favorable por costo cambiante.

EJE VERTICAL

Productos sustitutos

Como productos sustitutos para los alfajores podemos mencionar a las medialunas y facturas congeladas, los alfajores de arroz, las barras de cereal, los chocolates y los snacks dulces (Tita, Rodhesia, Marroc, Feeling, etc).

Dichos productos, comparten una serie de características fundamentales que los convierte en potenciales competidores de los alfajores:

- Son dulces
- Se los consume para saciar el hambre
- Se consumen como un “gusto” o un “antojo”
- Con excepción de las medialunas y facturas, se consiguen en los mismos puntos de venta que los alfajores.

Medialunas y facturas congeladas: Desde hace unos años se han industrializado los procesos para la elaboración de medialunas/facturas congeladas que son horneadas en los puntos de venta. Esta nueva tecnología aplicada al producto generó la presencia

masiva de las medialunas en estaciones de servicio, quioscos y autoservicios, convirtiéndose así en el principal competidor sustituto para el sector industrial de los alfajores. Además de compartir los puntos de venta, satisfacen la misma necesidad fisiológica, que es saciar el hambre.
El precio de este producto impacta directamente en los precios del sector de los alfajores.

Snacks Dulces: (Tita, Rodhesia, Feeling, Vauquita, Cabsha, Turrón de maní, etc): Estos productos, al igual que los de Amaratotto, satisfacen la necesidad alimenticia. En general, los mismos son producidos por empresas multinacionales y tienen una inversión publicitaria importante, lo que hace que estén siempre presentes en la mente del consumidor. Su método de producción es totalmente industrial, lo que les permite tener un costo bajo en comparación con los alfajores.

Barras de Cereal: Desde hace algo más de una década, este producto se afianzó como una colación de consumo masivo. Su tamaño, la variedad de sabores y la fuente de nutrientes que aportan los cereales y semillas, lograron convertir a la barra de cereal en una opción atractiva para los consumidores que buscan una opción sana en cualquier momento del día. *Arcor* y *Felfort*, las dos marcas líderes del segmento, invierten grandes sumas de dinero para publicitar sus productos.
El crecimiento y afianzamiento de esta categoría viene acompañado por un tendencia cultural hacia una alimentación sana.
Si bien Amaratotto tiene una línea de barras de cereal, actualmente no está desarrollada lo suficiente como para competir en el mercado masivo.

Alfajor de Arroz: Se los lo puede catalogar como una variante más de alfajor. La diferencia radica en que sus tapas contenedoras, en vez de estar hechas con harina, están fabricadas con arroz. En las publicidades que promocionan este tipo de producto se mencionan los males que acarrea para la salud el consumo de las harinas. Estos mensajes publicitarios basados en supuestos científicos atraen al público interesado en la alimentación sana.

Chocolates: Es otro de los líderes de la categoría de las golosinas: en Argentina, se calcula que se consumen por año 2,4 Kg per cápita[33].Los alfajores compiten directamente con las tabletas, que es un segmento muy desarrollado en el que hay varios competidores con una multiplicidad de marcas que ofrecen productos de todos los precios y tamaños.

AMENAZA DE NUEVOS INGRESOS

Marca Blanca de empresas de *retail*: Aprovechando su popularidad y posicionamiento, además de contar con una amplia red de puntos de venta propios, las cadenas de *retail* como *Carrefour, Coto, Dia, Farmacity, Jumbo*, *Disco, La Anónima,* etc. lanzan productos con sus marcas, o con marcas propias, para comercializar alimentos de consumo masivo. La inestabilidad económica y la inflación de precios derivan en que los consumidores, en muchas ocasiones, prioricen estos productos, que son más económicos, por sobre los de marcas más reconocidas. Esta tendencia ha influido para que esta práctica se haga cada vez más popular. Muchas veces, cuando el contexto económico mejora, estas marcas desaparecen ya que los consumidores vuelven a adquirir productos de primera. El valor de una firma es una pieza clave de distinción, por lo tanto, muchas de las empresas de *retail* que lanzan su marca tienen dentro de sus objetivos mejorar la fidelidad comercial con sus clientes, ofreciéndoles además del servicio ya brindado, una gama de productos propios.

Esta situación afecta directamente a Amaratotto, ya que *Carrefour, Farmacity y Dia*, ya cuentan con su marca propia de alfajores, y podría afectar aún más si otros actores como *Jumbo, Disco, Coto o La Anónima* también sacan su propia línea.

Nuevos Competidores: Al igual que en todos los sectores industriales, siempre es una amenaza el ingreso de nuevos competidores que buscan incursionar en la categoría. El sector industrial de la producción de alfajores no requiere como condición necesaria

[33]Dentlce, María Victoria. (08 de junio de 2013). Chocolate: un mercado que crece. Recuperado de: http://tiempoargentino.com/nota/52977/chocolate-un-mercado-que-crece

poseer una tecnología compleja. Por ese motivo, es usual encontrarse en el mercado con nuevos competidores que intentan "buscar suerte". Todos los años hay nuevas marcas que aparecen y desaparecen ya que, como contrapartida de un fácil acceso, es difícil sostenerse debido a la gran cantidad de competidores y más cuando mucho de ellos son muy grandes. Podemos entender lo recién puntualizado mejor, a través de las barreras de entrada y barreras de salida del sector.

BARRERAS DE ENTRADA

Podemos definir a las barreras de entrada como obstáculos que dificultan el ingreso de nuevos competidores a un sector industrial existente.

A continuación, enumeraremos las más relevantes para el sector industrial de los alfajores:

Economías de escala: La producción de alfajores tiene una característica que detentan muchas de las empresas que elaboran productos para el consumo masivo: las estructuras ya consolidadas, en general, poseen un costo de producción más bajo que aquellas que recién ingresan a competir en el sector debido a que tienen un mayor nivel de optimización de los recursos. Esto se traduce en que cada alfajor sea menormente alcanzado por los costos fijos.

Diferenciación del producto: Las marcas registradas de cada competidor del mercado cuentan con una historia y un posicionamiento establecido que ha sido construido a lo largo del tiempo. Empezar de cero requiere batallar contra las firmas que están constituidas, lo que no es una tarea sencilla, más aún cuando varias de ellas invierten grandes sumas de dinero en publicidad.

Requerimientos de Capital: Ingresar como competidor en la categoría de alfajores requiere de una gran inversión de capital inicial para poder abastecer al mercado masivo: instalaciones adecuadas, maquinarias de producción, empaquetadoras,

habilitaciones, logística de distribución, etc. son solo algunas de las cuestiones que deben afrontarse para ser un agente del sector.

Acceso a los canales de distribución: En muchas ocasiones, las grandes firmas que compiten en la categoría hacen acuerdos comerciales con los puntos de venta para tener exclusividad para vender y exhibir sus productos. Lo mismo sucede con los grandes distribuidores mayoristas, por lo que la competencia sea hace muy compleja para las pequeñas y medianas marcas que quieren ingresar al sector.

Política Gubernamental: La política gubernamental siempre influye a la hora de que nuevos actores quieran ingresar al sector industrial. Puede haber políticas públicas que perjudiquen o favorezcan a las pequeñas y medianas empresas como a grandes grupos industriales. Hay momentos en donde la política crediticia del Estado favorece a que Pymes puedan acceder a créditos a baja tasa para instalarse y competir en igualdad de condiciones y hay momentos que sucede lo contrario.

BARRERAS DE SALIDA

Porter define a las barreras de salida como obstáculos que no nos permiten o nos dificultan abandonar el negocio dentro de un sector en particular. En cuanto al sector de los alfajores, identificamos las siguientes:

Regulaciones Laborares: En Argentina, la ley laboral exige indemnizaciones para la nómina de empleados antes de la finalización de las actividades de una empresa. Si bien este no es un aspecto que afecte solo a este sector, debe ser tenido en cuenta por todos aquellos actores que quieran ingresar a competir.

Activos poco realizables: El principal activo que tienen las empresas del sector son las maquinarias utilizadas en la producción. Si bien la maquinaria usada tiene poder de reventa, la transferencia de estos activos es de difícil realización. La constante innovación tecnológica conlleva a que el equipamiento rápidamente quede obsoleto.

Por otra parte, este tipo de maquinaria se diseña a medida y funciona en conjunto. Esto quiere decir que para obtener el mejor rendimiento del equipamiento es necesario, en la mayoría de los casos, adquirir la línea productiva completa.

Compromisos contractuales a largo plazo: En este sector, los compromisos contractuales a largo plazo se dan con agentes que compran grandes cantidades de alfajores (mayoristas, distribuidores, caterings, estaciones de servicio, cadenas de *retail)*. Cuando se cierran contratos de tal envergadura, generalmente se incluyen cláusulas que penalizan la ruptura del acuerdo.

Restricciones sociales y gubernamentales: La ley Argentina establece que cuando una organización cesa sus actividades sus empleados deben ser indemnizados económicamente. Además, cuando se decide cesar las actividades, es probable que haya resistencia de parte de los sindicatos por la pérdida de puestos de trabajo y eso dificulte la salida.

ESTUDIO CUANTITATIVO

Durante los meses de Julio y Agosto de 2014 realizamos una encuesta online para recabar información sobre hábitos de consumo. El estudio tuvo un doble objetivo: por un lado, identificar tendencias y preferencias de los consumidores sobre el mercado de alfajores en general. Por otra parte, buscamos indagar sobre la percepción que los encuestados tenían sobre los alfajores Amaratotto.

Las respuestas de los encuestados pueden consultarse en el anexo que acompaña el presente trabajo.

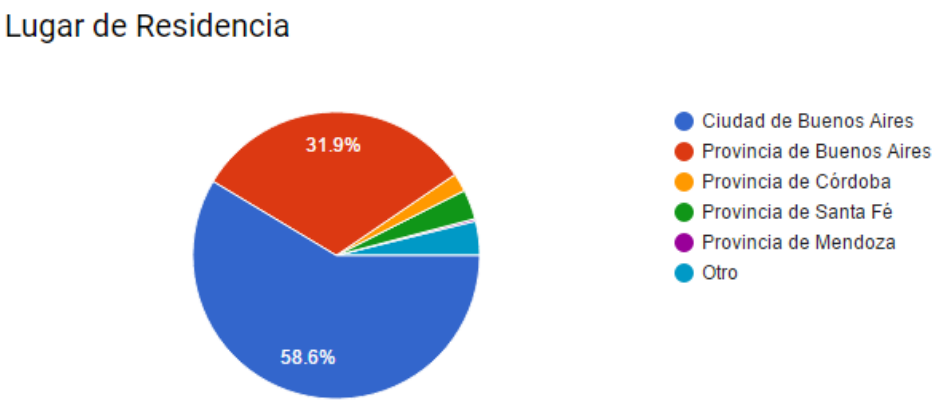
El cuestionario se estructuró en tres bloques de preguntas:

- Sobre el perfil de los encuestados: lugar de residencia, nivel educativo, profesión e ingresos mensuales.
- Sobre el consumo de alfajores en general: frecuencia del consumo, lugares de consumo, precio que está dispuesto a pagar, alfajor favorito, etc.
- Preguntas específicas sobre Amaratotto puntos positivos y negativos de la marca, precio que está dispuesto a pagar por los alfajores, etc.

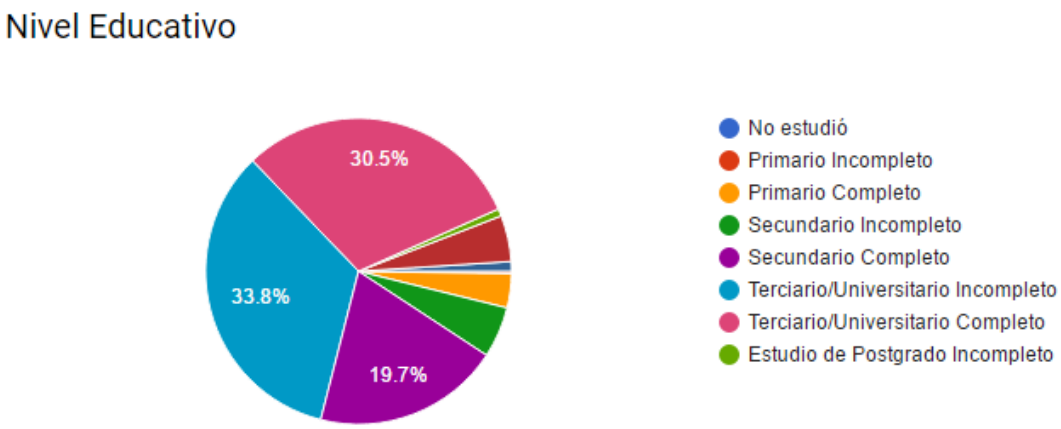
Para difundir la encuesta se utilizaron las redes sociales de la marca (+ 6.500 Me Gusta en Facebook y +500 seguidores en Twitter). Para incentivar la participación, quienes respondían el cuestionario tenían la opción de participar del sorteo por productos de Amaratotto. Para alcanzar a un número importante de respuestas, impulsamos la encuesta por medio de publicaciones abonadas en Facebook.

COMPOSICIÓN DE LA MUESTRA

En total **el cuestionario fue respondido por 388 personas**. Más del 90% de estos, declaró residir en la ciudad y provincia de Buenos Aires. El 10% restante vive en el interior del país.

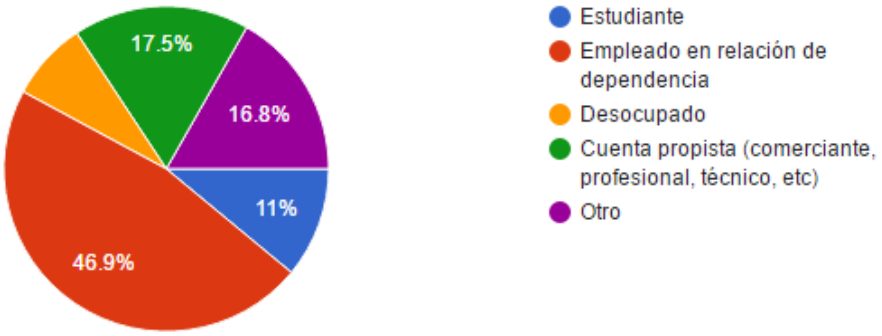


La mayor cantidad de encuestados poseen un nivel de educación terciario/universitario (incompleto y completo).



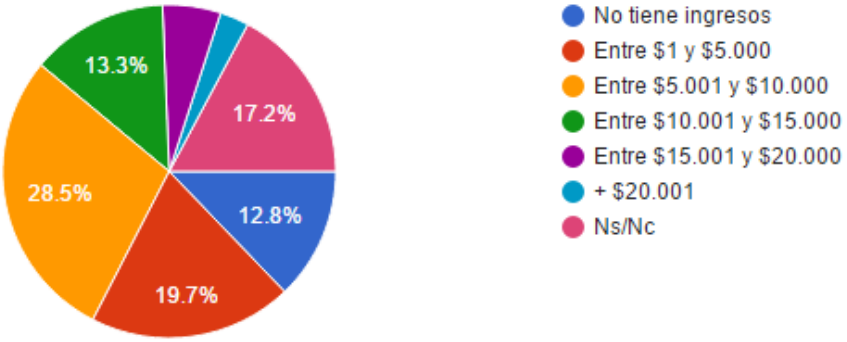
En cuanto a la ocupación, marcada mayoría de empleados en relación de dependencia. Los trabajadores por cuenta propia (profesionales, comerciantes, técnicos etc.) son el grupo que sigue.

Profesión



En cuanto a los ingresos netos mensuales que perciben quienes respondieron la encuesta, el grupo más grade declaró que percibe entre $5.000 y $10.000.

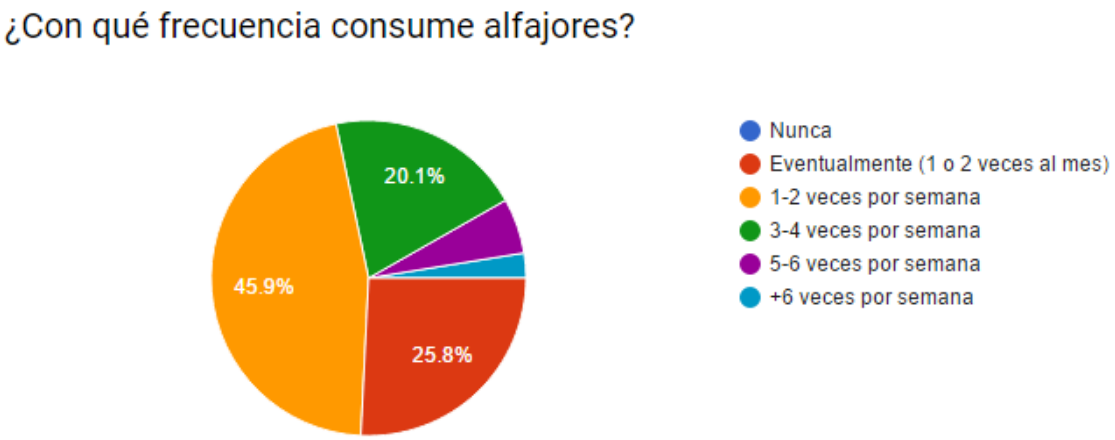
Ingresos netos mensuales



CONSUMO DE ALFAJORES

9 de cada 10 encuestados se reconocieron a sí mismos como consumidores regulares de alfajores. El hecho de que la encuesta haya sido difundida en las redes sociales de la marca y grupos de consumidores fue determinante para que el porcentaje sea tan alto. Lejos de ser una limitación, esto nos posibilitó rastrear preferencias y tendencias de consumo.

De los encuestados que se consideran consumidores regulares, el 45,9% reconoce que come alfajores entre 1-2 veces por semana. Un 28% reconoce que come alfajores entre 3 y 6 veces por semana.



Según los resultados de nuestra encuesta, **los kioscos y las cadenas de *retail* son los lugares en los que mayormente se adquieren los alfajores**. También se observa importantes puntos de ventas las estaciones de servicio, confiterías/bares, y panaderías. Algunos encuestados reconocen recibirlos en forma de vianda cuando viajan, o en su lugar de trabajo.

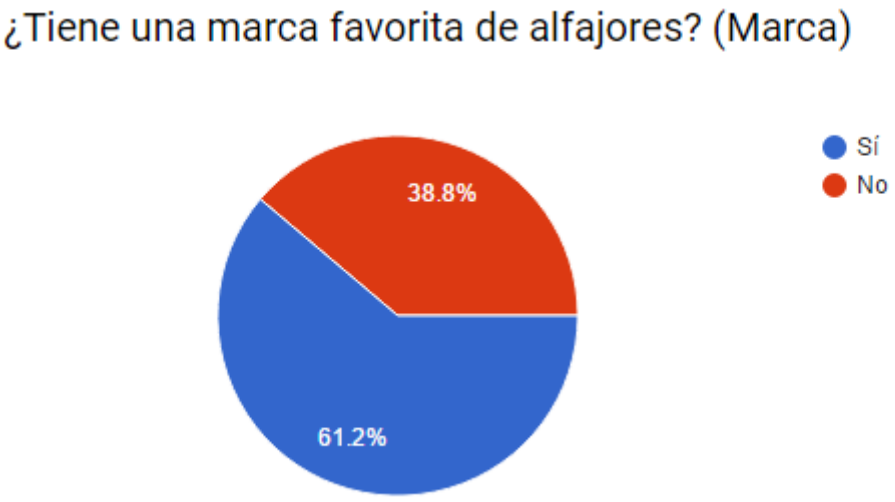
En cuanto a los lugares de consumo, **el hogar y el trabajo son los sitios en los que – preferentemente se comen los alfajores.** La vía pública aparece también como un lugar de consumo frecuente.

El 36,9% de las personas encuestadas está dispuesta a pagar entre $10,00 y $15,00; entre $8,00 y $10,00 lo harían un 31%; el 26% pagaría solo menos de $8,00, y el 6% podría pagar más de $15,00.

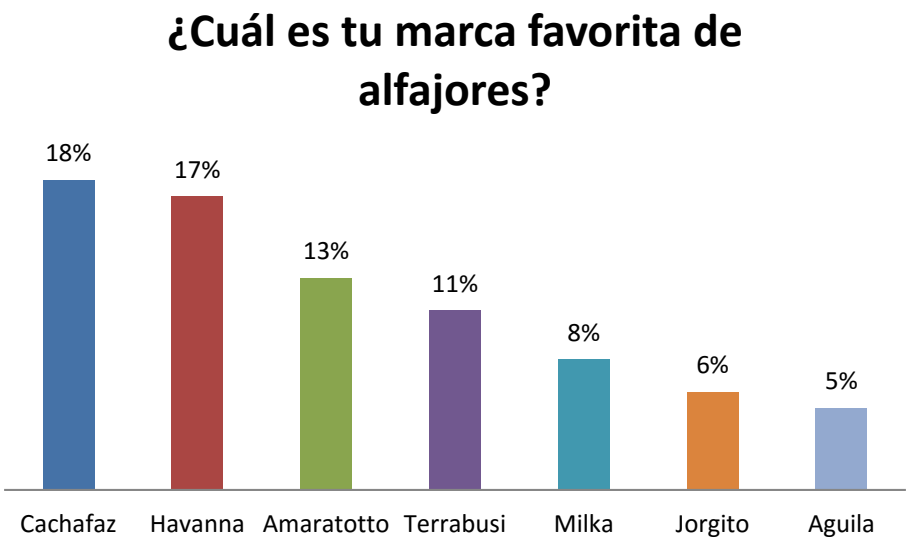
Durante el período en que se relevaron los datos, los Amaratotto tenían un precio de venta al público de $8,00. Tomando como referencia esta encuesta, podríamos inferir que **un alto porcentaje de consumidores estaría dispuesto a pagar el precio que el producto tiene actualmente.**

En cuanto a sabores y presentaciones, **los alfajores favoritos son el de *chocolate* (37%) y el de *dulce de leche* (28%),** seguidos por el de *mousse* (12%).

El 61,2% de los encuestados declaró tener una marca de alfajores favorita.



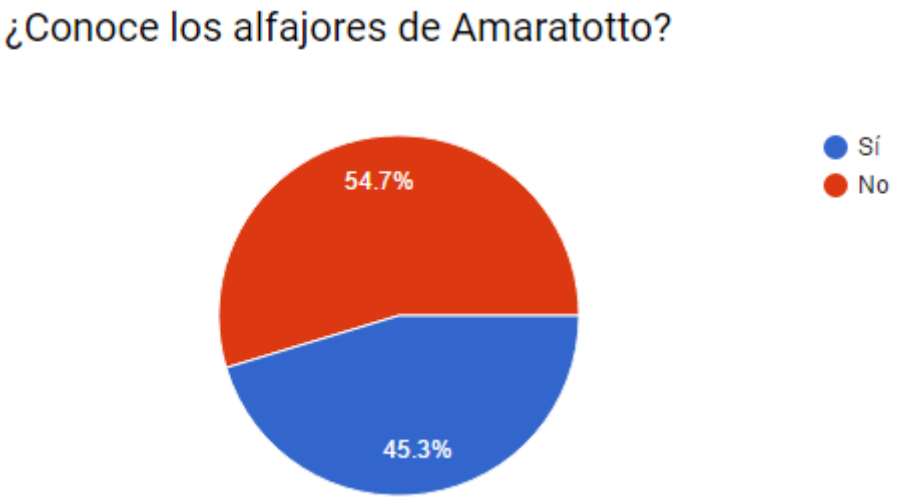
A los que respondieron que sí, les preguntamos cuál era. Cachafaz y Havanna fueron los más mencionados (18% y 17% respectivamente). Luego sigue Amaratotto con un 13%. Inferimos que el hecho de haber utilizado las redes sociales de la marca para difundir la encuesta influyó para alcanzar este porcentaje.



La principal razón por la cual la mayoría de los encuestados elige su marca de alfajor es por el gusto: (78,2%); seguido por la calidad (59,7%). El precio, el tamaño y la tradición también son factores que –aunque en menor medida- tienen incidencia al elegir una marca favorita. La facilidad de conseguirlo y la presentación influyen menos que los aspectos señalados anteriormente. Los porcentajes de esta pregunta superan el 100% porque permitía que los encuestados seleccionen más de una opción.

SOBRE AMARATOTTO

Sólo el 45,3% de los encuestados reconoce a los alfajores Amaratotto. El porcentaje es bajo, y más aún si tenemos en cuenta que gran parte de la difusión de la encuesta se realizó desde las redes sociales de la marca.



El hecho de que menos de la mitad de las personas que participaron del estudio no conozcan a la marca habla de un importante problema de *awareness*[34]. Entendemos por *awareness o Brand awareness* al grado de recordación que pueda tener un consumidor individual (o grupo de consumidores) sobre la marca, es decir, que un consumidor de la categoría pueda identificar varios aspectos de una marca específica: el nombre, los productos, las características y su disponibilidad.

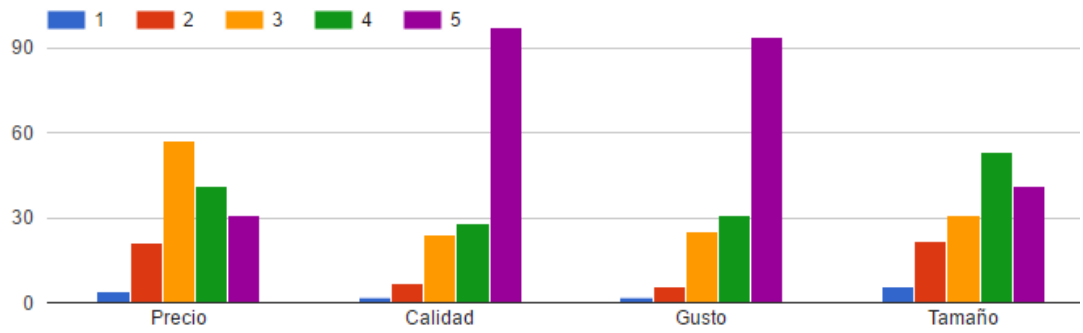
Para analizar cómo es percibida la marca entre el público que sí la reconoce, definimos una serie de categorías y les pedimos a los encuestados que puntúen a los alfajores Amaratotto del 1 al 5 para evaluar estos aspectos.

Precio: La mayoría de las personas consultadas consideran que el precio del alfajor Amaratotto es adecuado y –aun podríamos decir- muy adecuado.

Calidad: En relación con la calidad, el 61,4% de los encuestados consideran el puntaje máximo.

Gusto: Para la mayoría de los encuestados (59%), el gusto del alfajor Amaratotto es excelente.

Tamaño: En relación con el tamaño, la mayoría considera que es casi ideal.



El 43,9% de las personas que respondieron coinciden en señalar que el **alfajor Amaratotto posee un diferencial con respecto a otros alfajores**: la *calidad del producto* y *la satisfacción que produce al comerlo* serían los diferenciales principales;

[34] Conocimiento, percepción, recuerdo.

observándose también la conveniencia del *precio* y del *tamaño*. Resultan factores negativos la *dificultad para adquirir los productos* y el *estilo de la marca*.

Finalmente, les preguntamos a los encuestados que reconocían la marca cuál sería el precio que estarían dispuestos a pagar por los alfajores de Amaratotto. La mayoría, un 66,4% señaló un precio igual o mayor al valor de venta al público que tenían los alfajores cuando se realizó el relevamiento alfajores ($8,00). **Este un punto clave que re-afirma a la marca como un competidor del sub-segmento Premium.**

CONCLUSIONES ANÁLISIS COMERCIAL

Enumeraremos las principales conclusiones extraídas a partir del análisis comercial realizado con el fin de confeccionar un documento *Brief* donde queden claramente definidos los objetivos y alcances de este trabajo.

Las herramientas de análisis aplicadas, F.O.D.A., Cruz de Porter, y estudio cuantitativo, nos posibilitaron conocer aspectos centrales del mercado y del sector industrial de los alfajores y cuestiones internas de Amaratotto.

A continuación, detallamos los datos más relevantes.

SOBRE EL SECTOR INDUSTRIAL Y EL MERCADO

- El alfajor es la golosina más consumida en el país; se vende entre 4 y 7 millones diarios.
- Es un producto estacional que tiene una temporada alta de ventas (abril – septiembre).
- Se pueden clasificar de la siguiente manera:
    - Regionales
    - Industriales
    - Premium
- Mercado profesionalizado con gran cantidad de competidores de diferentes índole: multinacionales, grandes empresas nacionales, pymes.
    - *Share de mercado*:
        - 50% Arcor y Mondelez
        - 30% Guaymallen y Jorgito
        - 20% Resto de los competidores
- Hay alfajores para todos los *targets*; los precios van desde los $4,00 a los $16,00.
- Hay varios productos sustitutos para los alfajores: barras de cereal, galletas de arroz, turrones, snacks dulces, entre otros.

- La amenaza de nuevos actores en el sector es muy importante. Hay que prestar especial atención a las marcas blancas de las *cadenas de retail.*
- Los Quioscos y las cadenas de *retail* son los lugares más frecuentes donde los consumidores adquieren alfajores.
- Los alfajores son consumidos principalmente en los hogares y lugares de trabajo/estudio.
- El alfajor favorito de los consumidores es el de *chocolate*, seguido por el de *dulce de leche*.

SOBRE AMARATOTTO

- Tiene un precio medio en relación al resto de los competidores del mercado: $8,00 en una escala que va de $4,00 a $16,00.
- El precio por gramo del producto lo ubica en el sub-segmento de los alfajores Premium: Amaratotto se ubican 4° en un ranking de 22.
- Amaratotto tiene un poder negociador desfavorable con la mayoría de sus proveedores y clientes más importantes.
- La marca no tiene un buen nivel de *awarness*: el relevamiento realizado arrojó la cifra de que la marca es reconocida solo por el 45% de los consumidores regulares de alfajores.
- Los productos de la marca son valorados por su calidad.
- Imposibilidad de competir en términos de pauta publicitaria con los principales actores de la categoría.

Al ser un segmento tan poblado y profesional, creemos que para que la marca pueda destacarse debe tener un posicionamiento sólido y una identidad corporativa fuerte que le permita establecer un vínculo con los consumidores. En este sentido, **creemos que para que Amaratotto pueda establecerse como un referente dentro de la categoría debe apuntar al sub-segmento de alfajores Premium**.

Que la marca se desarrolle y compita en el sub-segmento Premium, nos permite identificar cuáles son los agentes directos con los que la marca disputará el mercado. El

análisis desarrollado nos permite identificar a ***Cachafaz, Havanna y Suchard*** como los principales competidores.

El modo en que los alfajores son producidos (proceso semi-industrial) y la calidad de las commodities utilizadas hacen que por características intrínsecas, los alfajores Amaratotto sean productos *Premium*. Desde lo comunicacional, creemos que posicionar a la marca como un actor de este segmento nos permitirá asentarnos como un actor importante de la categoría sin la necesidad de invertir una gran cantidad de dinero en pautas publicitarias.

Para lograr este cometido debemos apuntar a un rediseño integral de la marca que sea rupturista para la categoría. Con rupturista, nos referimos a que, desde lo comunicacional, la marca debe desafiar los cánones y estructuras convencionales utilizados por la mayoría de los actores del segmento. Los colores, los packagings, los slogans, todo debe apuntar a romper con lo tradicional.

Las conclusiones extraídas del análisis comercial nos servirán de base para proyectar la nueva identidad de la marca. Nuestra propuesta apunta a corregir, desde el branding, las debilidades o aspectos vulnerables de la marca. A su vez, también buscamos seguir fortaleciendo los puntos positivos.

Es necesaria una estrategia rupturista que rompa con los cánones establecidos para la categoría. El logo, los packagings, los folletos, el material de punto de venta, todos los elementos comunicacionales deben apuntar a que Amaratotto se haga notar y logre cierto grado de visibilidad.

La nueva estrategia debe dar a conocer los beneficios de la marca y sus productos a través de la nueva identidad. El rediseño buscará posicionar a Amaratotto dentro del *top of mind* de los consumidores del sub-segmento de alfajores Premium.

Análisis de la identidad marcaria de los principales competidores

Creemos que para desarrollar una nueva identidad marcaria que rompa con los cánones comunes del segmento, primero debemos analizar la estrategia comunicacional de los competidores inmediatos.

La identificación de rasgos y patrones comunes en los competidores inmediatos nos permitirá establecer parámetros de diferenciación a partir de los cuales erigiremos la nueva personalidad comunicacional de Amaratotto.

HISTORIA, LOGO, SLOGAN Y POSICIONAMIENTO

Presente desde 1947 y oriunda de la ciudad de Mar del Plata, la marca toma su nombre de una confitería bailable de la ciudad que se llamaba así en honor a la capital cubana (pronunciación en alemán).

Actualmente la marca tiene dos sellos que la caracterizan y que se utilizan según la ocasión: Un logotipo con el nombre de la marca en color rojo y con una tipografía ancha y pesada; y un isologotipo compuesto por la letra H en color rojo sobre un escudo amaraillo con una corona.

Los colores utilizados ofrecen una percepción de calidez, energía y dinamismo, mientras que su tipografía recta otorga un aspecto elegante y armonioso a los diseños. La corona es un símbolo de la realeza que denota exclusividad y riqueza.

A lo largo del tiempo la marca fue mutando su posicionamiento a medida que iba conquistando mercados[35]. En sus inicios, cuando los alfajores solo se podían adquirir en Mar del Plata, la marca se posicionaba como “los alfajores marplatenses”, ya que su

[35] Lombardi, María Clara. (3 de Septiembre de 2015). De simple alfajor a gran empresa: el "caso Havanna" y la estrategia para alcanzar el éxito. *IProfesional*. Recuperado de: http://www.iprofesional.com/notas/164045-De-simple-alfajor-a-gran-empresa-el-caso-Havanna-y-la-estrategia-para-alcanzar-el-xito

target principal eran los turistas que visitaban la ciudad. Este posicionamiento le permitió a la marca asociarse con un elemento muy fuerte y valorado por el público: las vacaciones.

El posicionamiento alcanzado en este sentido fue tan fuerte que los alfajores se convirtieron en un objeto de deseo durante el todo el año, lo que llevó a que los consumidores comiencen a reclamar los productos en sus localidades de residencia.

Así, la marca dejó de ser considerada como "el alfajor marplatense" y pasó a posicionarse como "el mejor alfajor argentino". Este nuevo posicionamiento le permitió a Havanna convertirse en una marca referente tanto dentro del país como en el exterior.

Suchard

El nombre de la marca corresponde con al apellido de *Philippe*, un productor de chocolate quien en 1825 decidió abrir una confitería en Suiza donde vendía sus productos. En la actualidad, Suchard es una marca de la multinacional productora de alimentos Mondeléz Internacional, que la utiliza en distintos países del mundo para golosinas que llevan chocolate.

En Europa es una marca de tabletas de chocolate tradicional y es respetada por mantener la calidad a lo largo de los años. En la Argentina se hizo popular en la década del ochenta por sus alfajores de mousse, sin embargo la crisis económica de 2001 hizo que se discontinúe su producción. En el año 2013 volvió al mercado luego de una campaña importante campaña publicitaria previa a su relanzamiento.

El símbolo gráfico actual es un logotipo monocromático con el nombre de la marca escrito en cursiva (En su versión anterior el nombre se escribía con mayúsculas). La marca utiliza tonos dorados, marrones y rojos.

Su slogan actual es “El Alfajor Auténtico”, apelando directamente a la historia pasada que tiene la marca con los consumidores argentinos y buscando posicionarse como un producto genuino.

En sus inicios la marca se denominaba “El cachafaz”, pero con el correr de los años se dejó de utilizar el artículo y quedó solo “Cachafaz”. Para la Real Academia Española, “cachafaz” es un adjetivo calificativo para una persona a la que se le atribuyen las cualidades de *pícaro* y *descarado*.[36]

En el imaginario popular argentino, estas características rápidamente pueden ser asociadas con el tango. Creemos que hay una relación directa entre el elemento gráfico del logo con el nombre de la marca.

El sello es un isologotipo monocromático compuesto por un pictograma que representa una figura masculina que se asemeja a la representación clásica de un tanguero (sombrero inclinado, traje, corbata, etc.) con el nombre de la marca debajo.

En sus comienzos, Cachafaz buscó posicionarse como el competidor directo de Havanna. Ya desde el producto se podía percibir una receta muy similar a la de los alfajores marplatenses. Esta estrategia se trasladó también al packaging, del cual se podría decir que es un calco del de Havanna.

Este mismo mecanismo utilizó en 2013 cuando se relanzó el alfajor Suchard. Casi en simultáneo, Cachafaz lanzó al mercado un alfajor de *mouse* que es prácticamente idéntico al Suchard desde su composición intrínseca y desde su packaging.

De esta forma, inferimos que hay una clara estrategia de la marca para imitar a los competidores más importantes del segmento para aprovechar su posicionamiento.

[36] RAE – Definición de Cachafaz

En el año 2013, Cachafaz lanza una campaña publicitaria en los medios masivos de comunicación utilizando el slogan “Responsablemente Rico”. Este slogan se ha mantenido hasta la actualidad y apunta a posicionar a Cachafaz como “una marca responsable, que hace las cosas bien”.

Creemos que lo que se buscó con la campaña publicitaria fue afianzar un cambio de posicionamiento que perseguía que la marca sea percibida con más seriedad y que sus productos sean reconocidos como genuinos.

EVALUACIÓN COMUNICACIONAL DEL PACKAGING PRIMARIO

Como mencionamos anteriormente, los packagings de Havanna y Cachafaz son prácticamente iguales y pueden analizarse en conjunto.

Material: Ambos utilizan papeles metalizados con la misma textura. Havanna fue el pionero en utilizar este tipo de packaging y Cachafaz fue la marca que mejor lo emuló. Ambos envoltorios son denominados “continuos” debido a que no existe un momento de corte exacto para la máquina, sino que el diseño se repite varias veces en un estrecho espacio, posibilitando que siempre el isologotipo se encuentre relativamente en el frente del alfajor.

Textura/Trama: Ambas marcas utilizan una textura de estrellas muy pequeñas como fondo. Este es un ícono se utiliza para destacar simbólica y discursivamente a personajes que alcanzan logros y premios importantes (estrellas del deporte, de la música, de la actuación). Actúan como una metáfora de un producto logrado, que se distingue positivamente de los demás.

Colores: A penas se diferencian en la tonalidad de dorado que utilizan (el de Cachafaz es ligeramente más oscuro). Por su asociación directa con el metal precioso, este color

remite a algo valioso e importante. Su combinación con el negro le agrega elegancia y autoridad.

Símbolos Gráficos: En el caso de Havanna, están presentes tanto el logotipo como el isologotipo acompañados por la palabra “alfajor”. En el caso de Cachafaz se aprecia el isologotipo acompañado de la palabra “alfajores”.

Tipografía: Ambas marcas exhiben tipografías como atractivas y legibles que contribuyen a que el consumidor perciba al producto como de calidad. El contraste con el fondo produce la nitidez necesaria para su lectura apropiada y que no sea rígida colabora con su asociación a un producto placentero.

Sellamiento: Las dos marcas envuelven sus productos con pliegues en el papel, dando la sensación de que el proceso de envasado es manual.

Material: El envase se compone de un papel aluminizado.

Textura/Trama: Los bosquejos son muy similares al del alfajor original de Suchard, con pequeñas modificaciones que los *aggiornan*. Utilizan una trama con líneas espiraladas que parten desde el centro del diseño. En el caso de Cachafaz, las líneas ocupan solo el lado izquierdo, mientras que en Suchard el packaging entero se cubre con la esta matriz.

Esta trama compleja ofrece un valor agregado que los diferencia del segmento de alfajores industriales que tienen en general, fondos monocromáticos y se preocupan más por resaltar una foto o ilustración del producto que está dentro.

Al igual que en el alfajor de chocolate, Cachafaz incluye un fondo cubierto de estrellas.

Colores: Los colores que predominan son el dorado, el marrón, y el naranja. Se apela a una combinación de colores típicos para definir al producto como Premium.

Símbolos gráficos: En ambos casos se utilizan los símbolos gráficos de la marca.

Tipografía: Utiliza una tipografía simple y legible. En algunos casos se utilizan negrita para resaltar el tipo de alfajor.

Sellamiento: El tipo de cerrado es flow pack, un tipo de cierre que garantiza la calidad del producto. Presenta un sellado de ambos lados que protege al alfajor tanto de la humedad como del clima exterior. Al estar cerrados herméticamente, brindan la seguridad al comprador que no fue abierto con anterioridad. El tipo de cierre es el que utilizan los alfajores del segmento “industrial”.

BRIEF

Elaboraremos un *brief*[37] para determinar cuáles son las pautas que debemos seguir para edificar la nueva identidad de la marca. En este documento detallaremos los principales aspectos a tener en cuenta para el diseño de la estrategia comunicacional de Amaratotto.

Producto: Alfajores.

Objetivos:

1. Definir un posicionamiento.
2. Rediseñar la identidad de la marca.

Competencia directa: Cachafaz, Havanna, Suchard.

Competencia Indirecta: Alfajores del *sub-segmento industrial* y productos sustitutos

Principales Problemas:

1. Bajo nivel de *awareness* de la marca.
2. Necesidad de diferenciarse de los principales competidores.

Target Primario

Perfil sociodemográfico: adultos de ambos sexos que residen en los grandes centros urbanos del país, con formación educativa igual o superior a secundario completo.

Nivel socioeconómico: AB, C1 y C2

Target Secundario

Perfil sociodemográfico: adolescentes de ambos sexos de entre 13 y 19 años, que concurren a establecimientos educativos.

Nivel socioeconómico: AB, C1 y C2

Posicionamiento Actual: No está definido

Posicionamiento Deseado: El alfajor para la pausa. Para el disfrute.

[37] Entendemos al brief como un documento de marketing que sirve como plataforma de partida para establecer los objetivos centrales del trabajo

Beneficio: Producto de máxima calidad.

Promesa: Hacer placentera la instancia de consumo.

Presentación (tono): el tono es informal, inspiracional y positivo.

Elementos a rediseñar: logo, slogan, packagings, institucionales (firmas, tarjetas, cartelería interna), identidad digital (web, redes sociales, folletería online).

PROCESO DE BRANDING

A partir de las pautas expresadas en el *Brief* comenzaremos a desarrollar la nueva estrategia comunicacional de Amaratotto.

Daniel Scheinsohn, en *Comunicación Estratégica*, plantea que la estrategia "La estrategia es el procesado de la información de inteligencia, que facilita saber dónde se está y hacia dónde se está yendo. Más que la aplicación de recursos, es la aplicación de la fuerza potencial" (Scheinsohn, 2009, p.91) [38].

Siguiendo a Scheinsohn y enfocando su concepto a nuestra tarea, la estrategia sería un plan desarrollado con información relevada previamente sobre aspectos internos y externos de la marca en el cual se delimitan los principales lineamientos sobre los que se erigirá la identidad de Amaratotto.

Así entendida, la estrategia actuaría como un mapa sobre la identidad marcaria que se irá modificando a medida que se va desarrollando y poniendo en práctica.

Construir una sólida estrategia será clave para delinear la nueva identidad de Amaratotto, ya que nos permitirá forjar cimientos firmes a partir de los cuales edificaremos la personalidad marcaria. Si no logramos una construcción robusta y resistente, corremos el riesgo de que se derrumbe en el corto plazo.

Al competir en un sub-segmento con actores tan fuertes, lograr diferenciarnos desde lo comunicacional será la clave para que la marca pueda subsistir y crecer como un competidor importante de la categoría. Estamos obligados a forjar una estrategia rupturista que llame la atención de los consumidores y permita rápidamente establecer un vínculo con ellos.

"En un contexto saturado de mensajes ensordecedores en el que existe una oferta tan abundante que termina por homogeneizar y vaciar de contenido a los productos y servicios, y en el que el perfil de los competidores se caracteriza por una rivalidad salvaje, la comunicación y la identidad corporativa se han convertido en un factor clave

[38] Daniel Scheinsohn, *Comunicación Estratégica,* Ediciones Granica, Buenos Aires, Argentina, 2009. Pág. 91.

para lograr el éxito y un valor diferencial fundamental para todas las organizaciones" (Scheinsohn, 2009, p.11)[39].

Uno de los factores claves para que la estrategia que diseñemos sea exitosa es conocer en profundidad a los consumidores y posibles consumidores. En la actualidad, Amaratotto no posee una clara definición sobre el *target* al que debe apuntar su comunicación. Si bien los productos se venden, no hay un conocimiento exhaustivo de quiénes son los compradores.

Para poder ejecutar con efectividad y eficiencia un plan de branding que tiene como objetivo el rediseño integral de la marca, es sumamente importante conocer quiénes van conformar el público objetivo de la misma. Es decir, el universo de potenciales consumidores a los que se debe interpelar mediante la comunicación de los distintos soportes.

PERFIL DE LOS CONSUMIDORES

Cada marca conforma su grupo de consumidores a partir del tipo de producto que ofrece, el canal de distribución que elige para comercializarlo y el precio al que se lo vende. Estos públicos consumidores pueden segmentarse de acuerdo a parámetros demográficos y a parámetros psicográficos, además de que también puede realizarse una jerarquización de estos grupos para determinar el grado de influencia que se quiere ejercer sobre cada uno.

A continuación, analizaremos los públicos objetivos que la marca tenía en sus inicios para hacer luego una nueva propuesta superadora que permita destacar en el segmento y se ajuste a las exigencias de los actuales propietarios de la firma.

[39] Daniel Scheinsohn, *Comunicación Estratégica,* Ediciones Granica, Buenos Aires, Argentina, 2009. Pag. 11.

ANÁLISIS DE LOS PÚBLICOS

Al no haber ni un plan concreto de negocios ni una estrategia comunicacional definida de antemano, el *target* de consumidores fue construyéndose a partir de las ideas personales de sus propietarios a medida que la organización iba creciendo. Con esto queremos decir que nunca hubo una reflexión profunda sobre quiénes eran (o debían ser) los consumidores de Amaratotto.

Al competir en el segmento de las golosinas, para los antiguos dueños de la organización, los niños y aquellos adultos que aún tenían "un niño interior" iban a ser los primeros en identificar el producto y consumirlo.

Así, estructuraron la identidad de la marca a partir de características inocentes y lúdicas, con el objetivo de interpelar directamente a los niños y a los adultos nostálgicos. Dicho intento de conmover a los adultos fue propuesto a partir del *insight* "todo lo de antes era mejor", apuntando a que los alfajores Amaratotto contienen la calidad de los productos de antes.

Otro aspecto central para los fundadores de la marca fue **la autenticidad de sus recetas**. La producción manual que se realizaba en los inicios fortalecía esta creencia, ya que los alfajores parecían "caseros". El slogan de la marca "Un mundo original" apuntaba a reforzar este concepto de lo auténtico.

Al apuntar casi exclusivamente al público infantil, los primeros puntos de venta en los que se intentó ubicar los productos fueron los kioscos y almacenes cercanos a los colegios primarios, secundarios y clubes. Principalmente de la región Norte de la Capital Federal, ya que la primera fábrica estaba ubicada en el barrio de Villa Pueyrredón.

Si bien eran básicas, podríamos decir que la identidad de la marca y la estrategia de ventas estaban construidas a partir del target al que los dueños querían conquistar. Los inconvenientes más importantes aparecieron cuando Amaratotto comenzó a crecer y a penetrar en nuevos puntos que ofrecían los alfajores a un público distinto (empresas de catering, confiterías, estaciones de servicio), ya que los productos eran percibidos como infantiles.

La llegada a estas nuevas esferas comerciales podría atribuirse casi exclusivamente a las características intrínsecas del producto, ya que ni desde lo comunicacional ni desde lo comercial se plantearon estrategias para conseguirlo. Estos aspectos tampoco fueron corregidos en ese momento, y las falencias se percibían aun cuando el grupo societario actual adquirió la firma.

Para que el rediseño que proponemos sea exitoso, es indispensable definir el público al que queremos dirigirnos y conocerlo en profundidad para saber qué aspectos debemos explotar para construir sólidos vínculos emocionales.

NUEVO PERFIL SOCIO-DEMOGRÁFICO

Por perfil socio-demográfico entendemos a los criterios *duros* que permiten identificar y diferenciar a diferentes grupos de personas. Las variables que consideraremos serán: sexo, nivel socioeconómico, nivel educativo, y ubicación geográfica.

En primera instancia, nos parece que ofrece rigurosidad poder separar al menos dos *targets* objetivos: uno primario y otro secundario.

Por primario, entendemos al grupo de personas ideales, en términos teóricos, a quienes la marca debe conquistar para poder quebrar el umbral del desconocimiento y transformase así en una las principales opciones en el momento de su decisión de compra.

Por secundario, comprendemos a todos aquellos individuos que no cumplen con determinadas características del target principal, pero poseen otras que son afines.

El análisis comercial realizado nos permite identificar que **los alfajores de Amaratotto son consumidos principalmente por adultos**, ya que los principales compradores son empresas de catering que los ofrece en empresas, aeropuertos y aviones.

Señalar a los mayores de edad como el *target primario* es un cambio radical con respecto al que se consideraba anteriormente, que, como ya mencionamos, eran los niños.

Otra conclusión importante extraída a partir del análisis comercial es que, por una cuestión de precios, Amaratotto compite en el sub-segmento Premium dentro de lo que

es la categoría de los alfajores. Este criterio también es central a la hora de repensar la personalidad marcaria.

El público que mayormente consume los alfajores se radica en la zona AMBA y los principales centros urbanos del interior del país (Córdoba, Mendoza, Santa Fé y Rosario). El lugar de operaciones de los principales clientes, como también los datos relevados a partir del estudio cuantitativo, nos sirve como soporte para sustentar este aspecto.

A partir de estas características extraídas del relevamiento comercial realizado, definimos al ***público target*** de la siguiente manera:

- **Público primario:** Adultos.
- **Sexo:** Hombres y mujeres.
- **Nivel socioeconómico:** AB, C1, C2.
- **Nivel educativo:** A partir de secundario completo (target primario).
- **Ubicación Geográfica:** Residentes de la región AMBA y principales centros urbanos del país.

- **Público Secundario:** Niños y adolescentes.
- **Sexo:** Hombres y mujeres.
- **Nivel socioeconómico:** AB, C1, C2.
- **Nivel educativo:** Primario y secundario incompleto.
- **Ubicación Geográfica:** Residentes de la región AMBA y principales centros urbanos del país.

NUEVO PERFIL PSICOGRÁFICO

El nuevo perfil socio-demográfico nos permite, por medio de variables cuantitativas, identificar y diferenciar el *target* de consumidores de otros grupos sociales similares.

Sin embargo, creemos que para poder desarrollar una identidad sólida que establezca vínculos fuertes con los consumidores es necesario conocer aspectos cualitativos de su vida. Sus gustos, sus valores, sus rutinas, sus deseos y aspiraciones, son cuestiones claves que debemos tener en cuenta cuando desarrollemos la nueva estrategia de la marca. Entendida así, la segmentación psicográfica se desarrolla a partir de un enfoque en el que, la identificación de los públicos se realiza siguiendo criterios subjetivos.

Yanase, en "Marketing y comunicación de gestión: avances y aplicaciones", sostiene que la segmentación psicográfica puede definirse como cualquier segmentación que implique una o más variables en su análisis, es decir, investigaciones que involucren variables como: valores, actitudes, personalidad, intereses, etc[40].

Siguiendo con este enfoque, esbozaremos una descripción del *target* a partir de aspectos cualitativos.

Target Primario

A partir del perfil definido socio-demográficamente, podríamos inferir que se trataría de personas activas, que atraviesan agitadas rutinas laborales y/o académicas. Valorarían aquellas marcas que los acompañan en su rutina diaria.

Debido a las imposiciones laborales y académicas, El *tiempo libre* sería un valor muy apreciado. Por este motivo, se buscarían formas de afrontar la "pérdida" de tiempo. Un artículo publicado en el diario La Nación en Diciembre de 2014 asegura que en la Ciudad de Buenos Aires los porteños viajan, en promedio, 78 minutos por día; en casos extremos, dos horas[41].

Siguiendo con este razonamiento, para mantener "felices" a sus empleados, algunas empresas desarrollaron formas de trabajo remotas para que sus colaboradores trabajen

[40]Yanase M. H. Gestión de marketing y comunicación: avances y aplicaciones. 2 ed. São Paulo, 2011, Saraiva, pág. 196

[41]Giambartolomei, Mauricio (14 de Diciembre de 2012). Seis horas por semana para ir a trabajar. *La Nación*. Recuperado de: http://www.lanacion.com.ar/1752230-los-portenos-pasan-seis-horas-por-semana-en-un-colectivo-para-ir-a-trabajar

desde su casa y no "pierdan tiempo" trasladándose hasta las oficinas[42]. Este tipo de *beneficios* serían recibidos con gratificación.

Continuando con esta tendencia, para "ganar tiempo", cada vez sería más común el desarrollo de aplicaciones que permiten realizar acciones desde el hogar: *el E-commerce, el home-banking*, *la reserva de viajes y hospedajes, la compra de entradas a espectáculos, etc*.

La conexión a internet de alta velocidad desde los dispositivos móviles los convertiría en un *target Digital,* ya que estarían expuestos a múltiples pantallas de manera simultánea en todo momento a través de su Smartphone. Argentina se encuentra entre los países con más cantidad de usuarios de Smartphones[43].

Argentina también encabeza el listado de los países que más utilizan Redes Sociales[44]. El *target* utilizaría las Redes Sociales como un medio de información y para mantenerse en contacto con sus pares. Los amigos actuarían como *influenciadores* de distintos aspectos de su vida.

A partir de la definición socio-demográfica realizada, podríamos afirmar que el público objetivo estaría en condiciones de existencia relativamente liberadas de la urgencia de las necesidades básicas de supervivencia. El concepto de *libertad* estaría muy asociado al consumo.

Tendrían un sistema de necesidades que estructuran la forma en que consumen vinculado al concepto del *"arte por el arte".* Es decir, el consumo sería un momento que excede a lo literal. Sería el *arte gastronómico*, el *arte de vestirse*, y fundamentalmente el *arte de ser distinto y reconocido,* entendido como una forma de pertenecer.

Su "seguridad económica" les permitiría estructurar un sistema de valores asociados principalmente a la *calidad por sobre la cantidad*. Su motivación no estaría gobernada

---

[42]Home Office, una tendencia que crece (25 de Noviembre de 2012).*Infobae*. Recuperado de: http://www.infobae.com/2012/11/25/1062068-home-office-una-tendencia-que-crece

[43]Ídem cita 39

[44]González Pérez, Leonardo (15 de Octubre de 2010). Los argentinos, quintos en el uso de redes sociales. *Clarín*. Recuperado de:http://www.clarin.com/redes_sociales/argentinos-quintos-uso-redes-sociales_0_353964694.html

por una racionalización para satisfacer una necesidad imperiosa, sino que existirían valores asociados a cada uno de sus comportamientos que repercutirían en su capital cultural y en su capital social.

Los parámetros estéticos estarían vinculados estrechamente con el concepto de salud e higiene. El *target* le otorgaría especial atención al cuidado de su cuerpo y por dicha razón la *alimentación sana* sería un hábito muy importante Esta es una tendencia mundial que impactaría en el público objetivo. “En lo que respecta específicamente al sector de la salud y el bienestar, esta industria creció mundialmente un 7% en 2013, lo que equivale a 52 mil millones de dólares”[45].

La *seguridad* sería un valor muy importante para este público. El objetivo a alcanzar es la *protección familiar*. Esto se trasladaría a todos los aspectos de su vida, incluida la alimentación. Consumirían productos de calidad ya que les asegurarían “salud y bienestar”.

Target Secundario

Este público tendría una relación familiar directa con el *target primario* e influiría directamente en la decisión de compra. Serían niños y adolescentes que están actualmente escolarizados.

Por la situación económica de sus familias, concurrirían en su mayoría a establecimientos educativos privados. Realizarían actividades extracurriculares como practicar deportes y estudiar idiomas. En sus actividades cotidianas establecerían vínculos de amistad con sus pares que, al igual que su núcleo familiar, estructurarían sus valores, deseos y aspiraciones.

Tendrían una estrecha relación con la tecnología en todos los aspectos de sus vidas. Se los podría llamar “nativos digitales” debido a que su nacimiento se produjo en la era de Internet.

[45] Ídem cita 15

Tendrían una vinculación directa con el segmento de las golosinas, la mayoría de las comunicaciones publicitarias de la categoría estarían dirigidas a este público.

Sus padres se asegurarían que ingieran alimentos de calidad que favorecerían su desarrollo y bienestar. Preferirían los productos de marcas reconocidas.

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

Luego de identificar y describir a los grupos de consumidores que consideramos centrales para la marca, es hora de definir la nueva estrategia comunicacional de Amaratotto. Para ello, tendremos en cuenta todos los datos e *insights* relevados sobre el segmento, los competidores, los *targets* y el autoconocimiento de la marca.

Cómo ya planteamos, nuestra hipótesis es que **una estrategia rupturista para el segmento le permitirá a Amaratotto establecerse como un actor importante dentro de la categoría.** Desafiar los cánones establecidos posibilitará que los proveedores y compradores directos tengan un mayor grado de recordación de la marca. Por ello, debemos lograr que, desde lo comunicacional, Amaratotto se diferencie de la competencia en todos los aspectos.

IMAGEN DE EMPRESA

Joan Costa llama imagen de empresa a "la representación mental, en el imaginario colectivo, de un conjunto de atributos y valores que funcionan como un estereotipo y determinan la conducta y opiniones de esta colectividad" (Costa, 2009, p.53)[46]. Al ser psicológica, esta representación se construye a partir de los individuos, ya que es formada a partir de su subjetividad.

En palabras del autor, "los individuos, el público son el centro de esta imagen mental, pues ésta se configura subjetivamente para cada uno en función de su cuadro de valores, su sistema de significaciones, su estilo de vida y sus motivaciones, expectativas y preferencias personales"(Costa, 2009, p.53)[47].

[46] Costa, Joan, *Imagen corporativa en el siglo XXI,* La Crujía Ediciones, Buenos Aires, 2009. Pag. 53

[47]Ibidem

De esta forma, si buscamos una rápida identificación de los consumidores para con la marca, debemos apelar a construir su identidad a partir de su estilo de vida y su sistema de creencias.

Como describimos anteriormente, las exigencias de la vida cotidiana hacen que las rutinas diarias del *target* al que apuntamos se vean repletas de obligaciones. Las actividades familiares, laborales y académicas que ocupan el tiempo hacen prácticamente imposible que haya un momento de ocio y esparcimiento en un día hábil. En muchos casos, aún los fines de semana están llenos de actividades programadas y compromisos sociales.

En este contexto, **las instancias de relajación y disfrute son programadas para momentos específicos del año**; los fines de semana largo y los períodos vacacionales aparecen como páramos de "tiempo para uno mismo" en medio de las agotadoras rutinas.

El avance de la tecnología y la transformación del espacio están contribuyendo a que el *target* encuentre algunos momentos de satisfacción en medio de la agitada rutina a la que se enfrentan todos los días.

En este sentido, la posibilidad de interactuar con otros, de realizar trámites y de consumir contenidos en cualquier momento del día que supone la utilización de dispositivos con conexión a internet, colabora para que el público objetivo pueda, en algún punto, "ganarle a la rutina". **Estos pequeños triunfos personales significan una gran satisfacción para los individuos urbanos.**

POSICIONAMIENTO

Creemos que Amaratotto tiene que posicionarse como la golosina que se consume en esos momentos de disfrute en medio del *caos* que es la agenda diaria de nuestro *target primario*. Así, **el posicionamiento deseado para Amaratotto es que sea "El alfajor para la pausa".**

Para lograr que esto suceda, buscaremos construir la imagen de la marca apelando a experiencias, sensaciones y emociones positivas para nuestro este público.

Nuestra propuesta consiste en trasladarle a los alfajores todos los beneficios que suponen esas instancias de disfrute en medio de la cotidianeidad. Debemos apuntar a que Amaratotto sea reconocido por el público como un consumo que le permite disfrutar de algo placentero todos los días.

PROMESA DE LA MARCA

La nueva promesa de Amaratotto será que asegura a quien lo consuma un momento de placer. Esta promesa debe apoyarse en que no es lo mismo consumir un Amaratotto que cualquier otro alfajor. El principal motivo racional para que los consumidores crean en esta promesa estará sustentado por las características intrínsecas del producto.

Como pudimos relevar por medio del estudio cuantitativo realizado, la calidad y el sabor de los alfajores son altamente valorados[48], lo que permite que desde lo comunicacional podamos generar las más altas expectativas en el consumidor, ya que una vez que el consumo se haya realizado, difícilmente la marca lo habrá defraudado.

Para que el *target* esté completamente satisfecho, el momento de disfrute tiene que ser algo más que un periodo de relajación o descanso. Tiene que aportarle un beneficio emocional extra que le haga sentir que ese momento que tomó para sí mismo es una pausa necesaria para volver a afrontar las responsabilidades diarias.

Este momento debe ser interpretado como un espacio de renovación para uno mismo. En este sentido, **creemos que asociar a la marca con el concepto de "inspiración" generará un vínculo emocional fuerte entre Amaratotto y sus consumidores.**

[48]El 61,4% de las personas que respondieron la encuesta online identificaron a los productos como de máxima calidad. El 59% declaró que los productos tienen un gusto excelente

Así, cuando el consumidor coma un producto de la marca obtiene un doble beneficio: por un parte el **placer** que produce la degustación del alfajor, mientras que también, se le asegura un momento de **inspiración.**

Entendemos a la inspiración como un estímulo que proviene de uno mismo y que permite crear algo nuevo o modificar algo ya existente. La inspiración es un momento que atraviesan las personas que les permite cambiar el foco de las cosas para crear algo nuevo a partir de ellas.

Lo que buscamos aunando a la marca con un significante tan valorado en nuestra cultura como es el de "inspiración", es transferirle los elementos que componen la cadena significante del concepto a Amaratotto. Si "inspiración" encadena sentidos tales como "creatividad", "artista", "arte", "innovación" y "creación", asociando el término a la marca obtendremos un amplio universo de significantes que nos permitirán construir su identidad.

UNIVERSO DE POSIBILIDADES

Slavoj Žižek plantea que los significantes flotantes se sostienen por un punto nodal que detiene el deslizamiento y fijan el sentido. De esta manera, los sentidos encerrados por los términos placer e inspiración, delimitan un gran abanico de posibilidades de lo que la marca puede decir y lo que no. La elección de estos cómo *significados principales* para la marca, establecerá un recorte discursivo dentro del universo infinito que supone *la semiosis social*[49].

Edgardo Werbin Brener, en Simbología de la marca, dice que "Una marca siempre está incluida en un sistema complejo y pluridimensional. Su identidad no existe sino en función y a partir de sus múltiples encadenamientos." (Werbin Brener, 2013, p.139)[50]

[49]Verón, Eliseo *La Semiosis Social,* Gidesa Editorial, Barcelona, España, 1993.

[50]WerbinBrener Edgardo, "Simbología de la marca" en *La Comunicación de las Marcas*, DIRCOM, Buenos Aires, Argentina, 2013: Pág 139.

Los encadenamientos de sentido que logremos construir a partir de los significados centrales son los que dotaran al significante Amaratotto de una nueva identidad.

Werbin Brener, también menciona que “El diseño y la imagen visual de una marca, constituye un entramado simbólico capaz de producir y conferir un significado. En ese sentido *la marca es un motor simbólico*. Su combustible está integrado por elementos tan dispares como nombres, letras, imágenes, íconos, formas, colores, sonidos, conceptos, olores, gustos, texturas, objetos, sueños, deseos, espacios, vacíos. El resultado, si se ha hecho funcionar el motor adecuadamente, es un mundo ordenado, estructurado, interpretable y, en cierto sentido, atractivo” (Werbin Brener, 2013, p.139)[51]. Así, **todo el conjunto de elementos que conformarán la identidad de Amaratotto deberán estar en armonía con los significantes centrales elegidos como el corazón de la marca.**

El logotipo, la tipografía, los colores, el packaging, los slogans, las bajadas creativas y todo el resto de piezas que constituyen la firma tendrán que supeditarse a ellos y tener cierta armonía y coherencia interna entre sí para lograr la construcción de lo que Werbin Brener llama un mundo ordenado, estructurado interpretable y atractivo.

[51]Idem cita 54

IDENTIDAD GRÁFICA

Podríamos decir que el símbolo gráfico es el elemento principal de una marca. En él deben estar sintetizados los valores, los significados y la cultura de la organización.

La *American Marketing Association* señala que el logo es "un diseño gráfico que es utilizado como una continuación del símbolo por una compañía, organización o marca, y es a menudo, la forma de una adaptación del nombre de la compañía o de la marca, o es utilizado conjuntamente con el nombre"[52]

La nueva identidad de Amaratotto debe verse reflejada en el logo, ya que este debe estar construido a partir de las características de los productos y los nuevos pilares significantes a partir de los cuales se edificará la personalidad marcaría (placer e inspiración). Así, la nueva firma tendrá que denotar que se trata de alfajores Premium que apuntan a un target urbano.

ANTIGUO LOGO

El primer logo fue diseñado principalmente teniendo en cuenta la historia de la empresa. Los valores que se buscaban transmitir eran lo "artesanal" y el "amor" por las personas. Así, se trataba de un isologotipo con un cocinero que no era otro que el abuelo creador de las recetas. En él se sintetizaban los significados que querían vincularse con la marca.

En el diseño, el cocinero parece estar esperando los aplausos luego de presentar sus exquisiteces. La postura del rostro del cocinero es llamativa ya que no mira hacia el frente, es decir, no interpela a quien lo observa y hace parecer como si no hubiese querido que se lo retrate. El nombre de la marca estaba escrito con una tipografía ancha y pesada y era acompañado por un slogan que rezaba "Un Mundo Original", apelando al aspecto lúdico que caracteriza a los niños (target primario en la antigua estructura).

[52]Del sitio web: American Marketing Association (A.M.A.), MarketingPower.com, Sección: Dictionary of Marketing Terms, Obtenido y Traducido al Español en Fecha: 6 de Septiembre del 2006.

Aggiornar el logo al nuevo concepto de la marca era una necesidad imperiosa, sobre todo si tenemos en cuenta que la nueva estrategia planteada viene ligada a un cambio de *target.*

Para el desarrollo del nuevo logo trabajamos en forma conjunta con un diseñador gráfico que tomó los puntos centrales del nuevo posicionamiento y estrategia para crear el nuevo símbolo gráfico.

NUEVO LOGO

En contraposición al logo anterior, que estaba diseñado para un *target* infantil, esta nueva propuesta gráfica está construida para interpelar a un público adulto.

Nos definimos por un isologotipo que combina el nombre de la marca con la letra “A” dentro de un círculo. Utilizamos una tipografía fina y estilizada, lo mismo que para las líneas del trazado.

Para anclar la pertenencia de la marca al sub-segmento Premium decidimos utilizar el color dorado sobre el color marrón, que es característico del segmento. Con el mismo objetivo decidimos incorporar una corona por encima de la A.

Es un logo simple, nítido y de fácil lectura que comunica el nombre y la identidad de un modo elegante. La palabra Amaratotto está compuesta por once letras, por lo tanto, era necesario desprenderla de la tipografía ancha que poseía e instalarla sobre un matiz más bien minimalista para hacerla más liviana.

El hecho de que sea un logo compuesto brinda la posibilidad de, en base a lugar donde será aplicado, utilizarlo todo junto o separado. Es decir, usar el nombre o la inicial según sea conveniente.

ESLOGAN

El Eslogan utilizado anteriormente, “un mundo original”, estaba construido para interpelar al público infantil y lograr una rápida identificación con el producto.

Al cambiar el *target*, la estrategia, y el posicionamiento de la marca, fue imperioso desarrollar un nuevo eslogan que se ajuste al nuevo universo significante de Amaratotto.

El nuevo eslogan que construimos guarda una estrecha relación con la estrategia desarrollada y el posicionamiento deseado.

Como mencionamos anteriormente, lo que buscamos es que Amaratotto se convierta en “el alfajor para la pausa”, pero también es necesario que esa *pausa*, ese *disfrute*, venga acompañado de una experiencia renovadora.

Con *Placeres que inspira*n lo que buscamos es fortalecer la conexión entre la instancia de consumo y el beneficio emocional que queremos impregnarle a la marca.

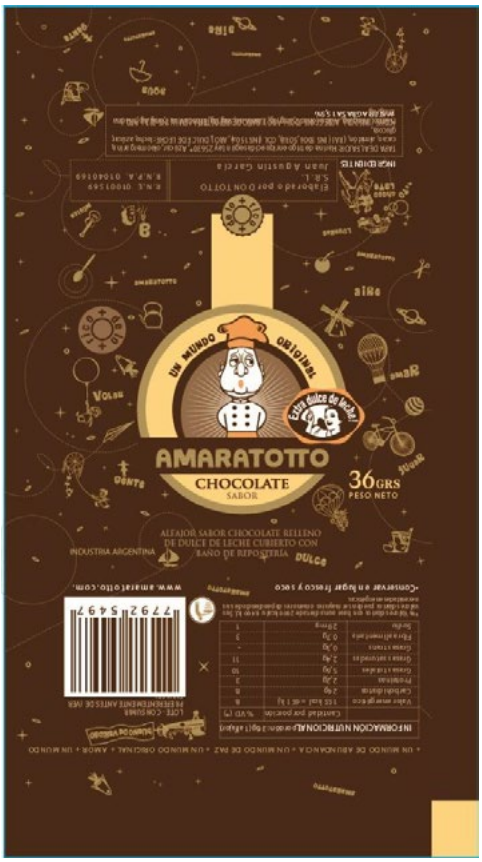
Los dos términos que componen el eslogan, son grandes disparadores creativos a partir de los cuales pueden desarrollarse una multiplicidad de bajadas. Lo que buscamos fue desarrollar un eslogan a largo plazo que sea duradero y a la vez versátil.

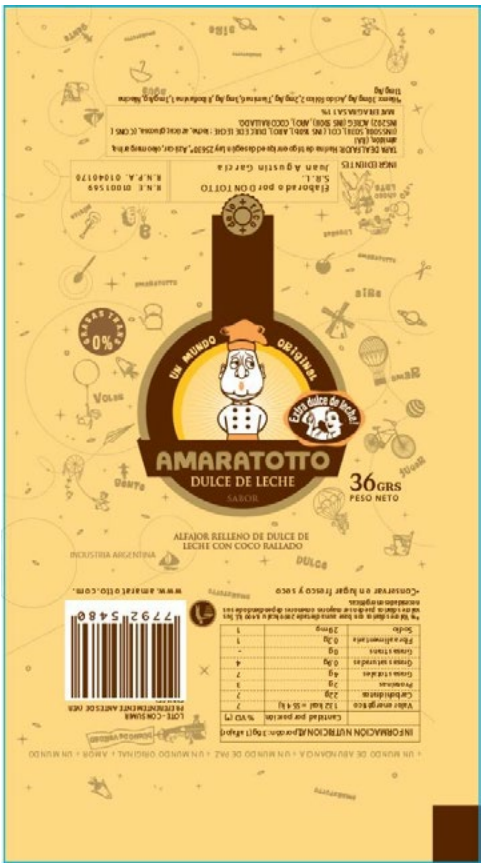
Como mencionamos anteriormente, lo que buscamos vinculando a Amaratotto con el significante “inspiración”, es impregnar a la marca de los sentidos implícitos que la acompañan: “creatividad”, “artista”, “arte”, “innovación”, “creación”, son solo algunas de los conceptos que queremos asociar.

Por otra parte, el término “placer” posiciona a Amaratotto como un producto rico y de calidad.

PACKAGINGS PRIMARIO

ANTIGUOS PACKAGINGS





Apoyados en los colores convencionales de la categoría, marrón oscuro para el chocolate y amarillo pastel para el dulce de Leche (en referencia a la maicena), estos packagings perseguían el objetivo de que el consumidor los asocie rápidamente como alfajores.

Si se los analiza detenidamente, se observan palabras sueltas como *amar, aire, gente, jugar, agua, bueno de verdad*, y dibujos de globos aerostáticos, instrumentos musicales, niños jugando y aviones volando. Esta trama estaba constituida para interpelar a un *target* infantil. Cada una de estas palabras transmitía al consumidor la filosofía y la cultura de la marca, presentándola como lúdica e informal.

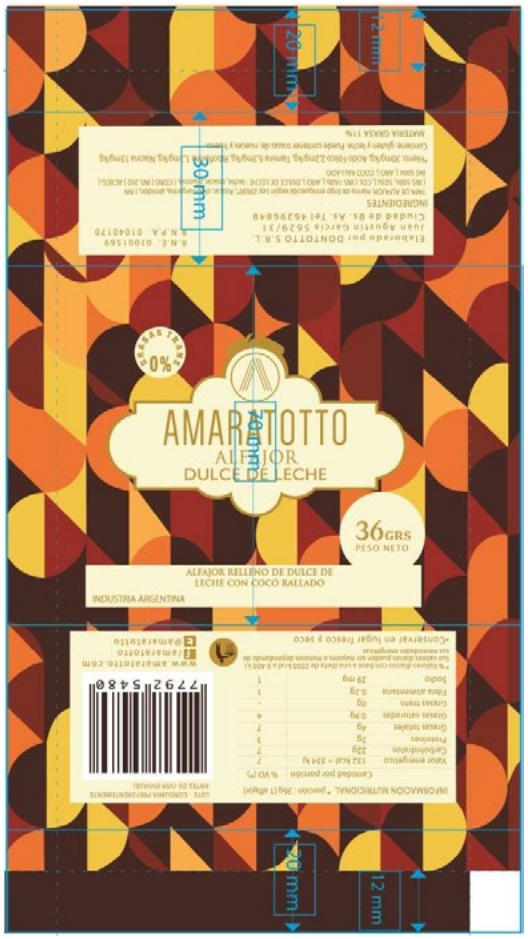
También aparecen distintas frases como: *un mundo de abundancia, un mundo de paz, un mundo original.* En síntesis, al ser el packaging la conexión más directa con el exterior, se intentó dejar plasmada la cosmovisión de la empresa, entendida esta como filosofía y cultura de lo que significa Amaratotto.

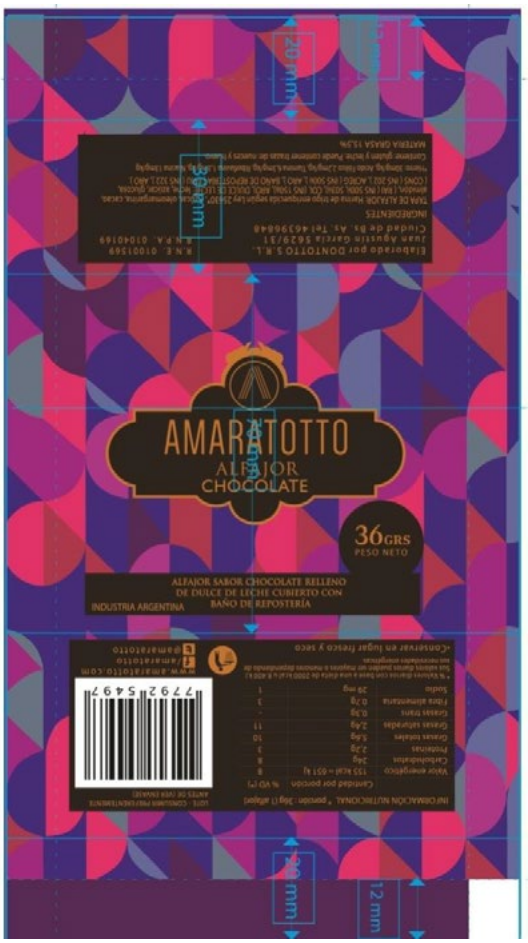
En ambos se enfatiza, utilizando recursos del *Pop Art*, que los productos contienen “extra dulce de leche”. Si bien el mensaje busca resaltar un diferencial del producto frente a otros competidores, se pierde entre los múltiples elementos de la textura.

En cuanto al material utilizado, se trata de un polipropileno con una capa aluminizada en su interior para proteger al producto. Por fuera, el material está recubierto por una lámina plástica que evita que las impresiones se corran con el tacto.

El modo de sellamiento es por medio de flowpack, una tecnología que sella el envase para una mejor conservación de los productos.

NUEVOS PACKAGINGS





En consonancia con la estrategia elaborada, creemos que los nuevo packagings serán vitales para hacer frente a los problemas comunicacionales que expresamos en el *brief:*

1. Bajo nivel de *awareness* de la marca.
2. Necesidad de diferenciarse de los principales competidores.

Con este diseño innovador y rupturista buscamos diferenciarnos claramente de los competidores directos presentando a Amaratotto como un agente verdaderamente genuino y original.

Havanna, Cachafaz y Suchard también buscan ser reconocidos como genuinos y originales, pero su búsqueda se limita únicamente al aspecto discursivo, ya que, como ya evaluamos anteriormente, de sus packagings son muy similares entre sí.

Para la trama establecimos un abanico de varios colores para lograr una diferenciación total con respecto a los competidores. Los pantones se combinaron sobre un *pattern*[53] de figuras geométricas, en el que predominan las siluetas circulares, que forman un todo que transforman al fondo en algo que se asemeja a una pintura artística.

Que el diseño ofrezca una connotación artística busca consolidar la cadena equivalencial de significados que propusimos previamente, donde buscamos afianzar el vínculo emocional entre el consumo del producto y la instancia de disfrute e inspiración.

El diseño del alfajor de chocolate es el más vanguardista, ya que sus colores principales no guardan relación alguna con los colores que se utilizan regularmente en la categoría (dorado, marrón, naranja). El fucsia, el violeta, el borravino y el celeste grisáceo son tonos que no se usan regularmente.

Como quedó demostrado cuando analizamos la identidad marcaria de los competidores directos, el sub-segmento Premium se caracteriza por la utilización de los colores dorado y marrón. Si bien lo que buscamos fue diferenciarnos claramente de los otros actores, no podíamos dejar de incluir a estos colores porque son los que otorgan sentido de pertenecía al segmento (marrón) y al sub-segmento Premium (dorado).

[53] Trama o patrón de diseño.

Para el alfajor de dulce de leche se utilizó la misma trama que para el de chocolate sobre un conjunto de pantones amarillos, naranjas, marrones y bordó. Para la aplicación del logo y los legales se buscó un color pastel para identificar al producto con la maicena, materia prima central de esta receta.

Como queda expuesto, la apuesta en términos de diseño y elección de colores, en los dos sabores, fue arriesgada, por lo tanto se decidió que debían contar con los colores habituales en el logo principal y en los textos formales para su comercialización, con el objetivo de que ayuden a anclar las características del producto.

No optamos por descartar completamente el uso de los colores más significativos del sector porque interpretamos que se correría un riesgo muy grande, este es que ni siquiera se comprenda que el Packaging posee un alfajor en su interior.

Se sumaron en el packaging las direcciones de las redes sociales de la marca. Entiendo que el *target* tiene una presencia activa en *social media* interpretamos que era una necesidad ofrecerle al público una canal de contacto directo por esta vía.

El material del envase y el modo de sellamiento se mantuvieron, ya que la propuesta de un cambio afectaría a la maquinaria actual de la empresa.

PACKAGINGS SECUNDARIO

Para mantener una línea de coherencia en términos de imagen de marca, al modificar el envase primario se debe modificar, en consecuencia, el envase secundario.

El display es la caja contenedora de cartulina impresa que permite el guardado de los alfajores de manera ordenada y prolija. Se utilizan como exhibidoras ya que poseen en el lado superior un troquel que posibilita su apertura, dejando a la vista los alfajores individuales.

ANTIGUO DISPLAY

Si el packaging primario era infantil para interpelar a los niños, lo que se buscaba con el packagigng secundario era dotar a la marca de una mayor seriedad para captar la atención de los comerciantes y macro-clientes.

Los únicos elementos que se mantienen del packaging primario son el logo y la leyenda de “extra dulce de leche. No están presentes ni el eslogan, ni la gran cantidad de elementos que componían la textura del envase primario.

Esta decisión impactaba negativamente a la hora de construir una identidad marcaria homogénea porque los mensajes transmitidos a través de los diferentes packagings eran contradictorios.

El tamaño de estos contenedores era excesivamente grande, más aun teniendo en consideración el tamaño que tienen los alfajores[54] y que eran utilizados para la presentación de 12 unidades.

NUEVO DISPLAY

El cambio efectuado fue total. El nuevo display fue producido de acuerdo a la nueva identidad marcaria con el fin de mantener y fortalecer la estética planteada para los packagings primarios.

En el frente se incluyeron el logo y la trama del alfajor primario. Los lados laterales se agregaron el nombre de la marca y el isotipo ampliado. En la parte superior se incluyó el isologotipo completo con una fotografía de los productos.

Nos decidimos por un envase más pequeño que el anterior donde el troquel ofrecía una vista más amplia de los alfajores de su interior.

[54] 4,7 centímetros de diámetro.

DISEÑO WEB

ANTIGUO SITIO WEB

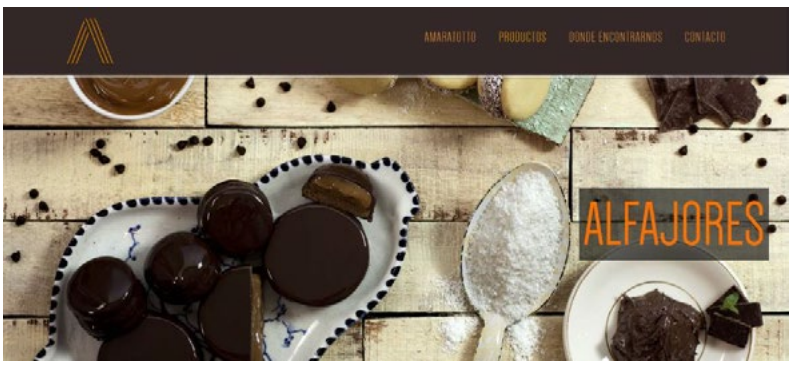
El sitio web anterior se constituyó en el año 2008 sobre una plataforma *flash*, soporte que ya no se utiliza en la actualidad debido a varias limitaciones, siendo una de las más importantes que no es *responsible,* es decir, que no puede abrirse y adaptarse en todos los dispositivos móviles. Por otra parte, este tipo de plataforma no era compatible con los dispositivos de la marca *Apple.*

Era un sitio sencillo, donde rápidamente se podían divisar los teléfonos de contacto y el formulario para hacer llegar consultas vía correo electrónico. No poseía fotografías de los productos, solo descripciones textuales. De fondo, se escuchaba una pista de audio de una murga callejera que se repetía continuamente.

NUEVO SITIO WEB

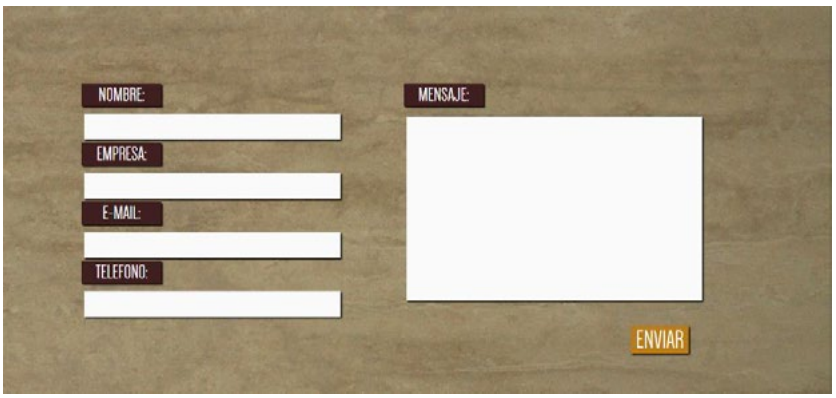
El nuevo sitio web (www.amaratotto.com.ar), rediseñado completamente en *HTML ,*se planteó buscando dejar como protagonistas a las fotografías, intentando utilizarlas en grandes tamaños y en posiciones centrales. Se programó para que sea *responsible,* con la finalidad de que pueda ser abierto en cualquier dispositivo con acceso a internet.

El objetivo buscado fue que quienes visitaran el sitio, experimenten un anhelo de querer degustar los productos. Las fotografías se tomaron mediante la técnica del Food-Styling, que, esencialmente, pone el foco en la puesta en escena de los alimentos para la fotografía.



Se incluyó un buscador de productos con un mapa interactivo (Google Maps) en donde cada potencial consumidor que desea encontrar un punto de venta que disponga de los alfajores, puede ingresar una dirección física y el mapa le devuelve como resultado todos los locales cercanos a la dirección ingresada.

Se agregaron las redes sociales y se hizo principal hincapié en el formulario de contacto para que no pase desapercibido, incluyéndolo en el home del sitio.



En paralelo, se está trabajando en el desarrollo de una *landing page* dirigida exclusivamente a distribuidores afianzados y a individuos que podrían convertirse en potenciales distribuidores.

Se ha detectado que hay una oportunidad de un segmento poco explotado y por lo tanto con baja competitividad, lo que en *SEM*[55] representa un bajo Costo Por Adquisición. Se ha propuesta entonces, no solo diseñar la plataforma para distribuidores sino potenciarla mediante herramientas de publicidad digital, como el posicionamiento *SEO*[56]*, SEM* y *E-mail Marketing (*campañas masivas de envío de correos electrónicos fomentando el ingreso al sitio).

[55] Posicionamiento orgánico en Google.

[56] Posicionamiento pago en Google

REDES SOCIALES

La marca no tenía presencia oficial en redes sociales. Existían algunos grupos de *fans* en Facebook pero no había ninguna página oficial de la empresa. Si bien estaban registrados los nombres de usuario, no había una política de la empresa de generar contenido para *Social Media.*

Como expresamos cuando elaboramos el perfil piscográfico del nuevo *target,* las redes sociales son un lugar de interacción constante dónde la marca tiene que estar presente si desea afianzar un vínculo emocional con este grupo de consumidores.

La estrategia en redes sociales se centró en Facebook y Twitter, entendiendo que eran las más utilizadas por los consumidores y potenciales consumidores de Amaratotto.

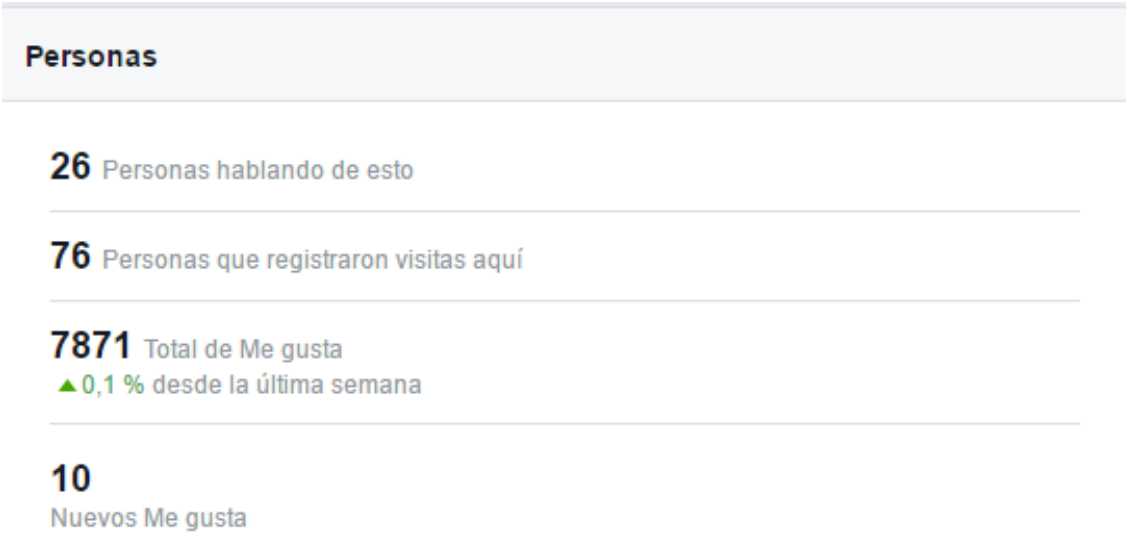
FACEBOOK

www.facebook.com/amaratotto

Se diseñó un *look and feel* que va en consonancia con la nueva estrategia comunicacional de la empresa.

Para la foto del perfil se utilizó el isologotipo de la marca sin el círculo que encierra la letra A. Se tomó esta decisión para darle más protagonismo al nombre de la marca. Determinamos que la foto de portada cambie periódicamente para mantener actualizado el perfil.

Durante los primeros meses se contrató una pauta en facebook para sumar *fans*.



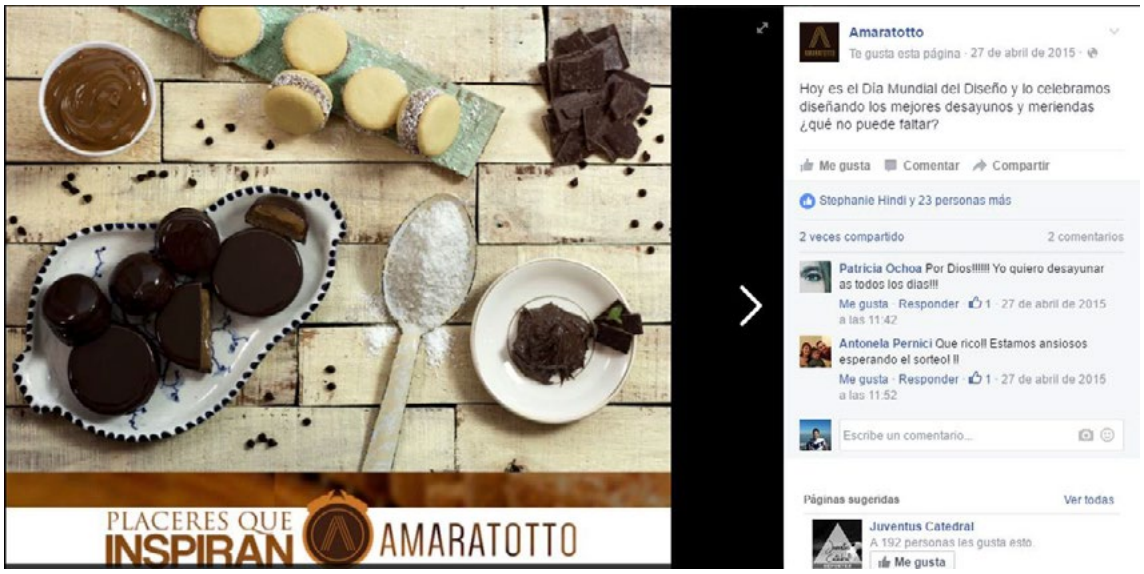
La estrategia de posteo definida incluye la necesidad de publicar contenido al menos una vez a la semana. El contenido difundido es variado y apunta a no aburrir a los contactos.

DIVULGACIÓN DE LOS PRODUCTOS

PROMOCIONES

CAPTACIÓN DE NUEVOS CLIENTES

AFIANZAMIENTO DE LA IDENTIDAD MARCARIA



LA INSPIRACIÓN EXISTE
PERO TIENE QUE ENCONTRARTE
TRABAJANDO
(O MERENDANDO)
-PABLO PICASSO
Opciones
Compartir
Enviar
Me gusta
Amaratotto
Te gusta esta página · 20 de enero de 2015 ·
Hacele caso a los que saben
Me gusta
Comentar
Compartir
Tú, Stephanie Hindi, Leonel Fratlesi y 28 personas más
1 vez compartido
Escribe un comentario...
Páginas sugeridas
Ver todas
Juventus Catedral
A 192 personas les gusta esto.
Me gusta

SORTEOS

SORTEO
DÍA DE LA CREATIVIDAD
Participá en: @AMARATOTTO
#CreatividadAmaratotto
Amaratotto
Te gusta esta página · 24 de abril de 2015 ·
[#CONCURSO en Twitter] ¡Sorteamos 120 bocaditos de dulce de leche! Para ganar, tenés que entrar a Twitter y contarnos cómo zafaste o resolviste una situación de forma creativa usando #CreatividadAmaratotto ¡Sorteamos el lunes 27/4!
Me gusta
Comentar
Compartir
Melisa Duarte y 15 personas más
1 vez compartido
2 comentarios
Agus Ortelli Tkaczyk Esto me hizo acordar tanto a vos Lux Amper Dikroika !!!
Me gusta · Responder · 2 · 24 de abril de 2015 a las 15:40
1 respuesta
Adriana Ingratta participando
Me gusta · Responder · 1 · 26 de abril de 2015 a las 2:43
Escribe un comentario...

TWITTER

Tal como hicimos con el Facebook, se implementó un *look and feel* con la nueva identidad de la marca.

La estrategia planteada para esta red social es similar a la de Facebook. En este caso, para sumar seguidores, se llegó a un acuerdo con un grupo de *influencers*[57] que tienen una cantidad considerable de seguidores para que compartan las publicaciones de Amaratotto.

DIVULGACIÓN DE LOS PRODUCTOS

[57] Influenciadores.

Amaratotto @Amaratotto · 8 jun. 2015
#ReMilJuegaQue te regale el último alfajor de dulce de leche :)

PROMOCIONES

Amaratotto @Amaratotto · 24 feb. 2015
¡Última semana! Aprovechá la #promo exclusiva de @Amaratotto en todas las Esso del país

2

CAPTACIÓN DE NUEVOS CLIENTES

AFIANZAMIENTO DE LA IDENTIDAD MARCARIA

Amaratotto @Amaratotto · 8 mar. 2015
Porque ellas cambian, reinventan, endulzan, crean y renuevan
¡Feliz día mujeres! Regalales un @Amaratotto

SORTEOS

Amaratotto @Amaratotto · 21 abr. 2015
[#SORTEO] Contanos cómo zafaste o resolviste una situación de forma creativa usando #CreatividadAmaratotto
¡y ganá!
3 2

FOLLETERÍA INSTITUCIONAL Y MATERIAL POP

Para continuar con la contribución al plan global del cambio de imagen de marca, se dispuso el lanzamiento de nueva folletería institucional y material P.O.P[58]

Se produjo material gráfico para ser exhibido en locales que venden los productos, se desarrollaron exhibidores de madera, colgantes, folletería con promociones, porta-menúes para los restaurantes y bares que compran los alfajores.

Se definió que para este tipo de herramientas de venta era necesario mostrar los productos lo máximo posible ya que era lo que iba a atraer a los potenciales consumidores. Se dispuso que tengan poco texto para que se destaquen los productos.

[58] Point of Purchase – Punto de Venta

CONCLUSIONES

La profesionalización de una marca en un mercado tan complejo no es una tarea sencilla. Para poder sobrevivir entre tantos "*gigantes",* la profesionalización se vuelve más una obligación que una necesidad. El trabajo realizado para Amaratotto y expuesto en el presente estudio es una clara muestra de que no basta tener un buen producto para poder ganarse un lugar en la mente, y porque no también, en el corazón de los consumidores.

Si bien no ha transcurrido mucho tiempo desde que Amaratotto adoptó la nueva identidad marcaria, ya se pueden observar algunos cambios en su relación con agentes internos y externos del segmento y, a raíz de estos cambios que comienzan a configurarse, se abren nuevos horizontes de posibilidades que pueden generar saltos cuali-cuantitavos exponenciales a la marca. .

En el momento en que se decide modificar los significados centrales de una marca que llevan una gran cantidad de tiempo en el mismo estado, se lo hace con el objetivo preciso de suscitar transformaciones en el corto, mediano y largo plazo que impacten directamente en crecimiento de todas las áreas de la empresa.

Algunos cambios penetran en el mercado y son percibidos rápidamente, mientras otros demoran un tiempo más en ser reconocidos. De todas maneras, todos ellos habilitan nuevas relaciones y conexiones para la marca.

RESULTADOS EN EL CORTO PLAZO

La invitación para que la marca participe en ferias, eventos y exposiciones se ha hecho una constante. De hecho, se ha participado en varias desde el *restyling* de la marca. A partir de la participación en una de ellas se hizo el primer contacto con un distribuidor del sur del país que, actualmente, vende el producto en dicha plaza.

Se han acercado nuevos proveedores que hacen llegar nuevas propuestas de insumos con condiciones comerciales más favorables para la empresa.

Se ha experimentado un crecimiento exponencial en *Social Media*, lo cual creemos que es un buen parámetro para medir la llegada a los consumidores.

- En Facebook se superó la barrera de los 7.000 *fans*.
- En Twitter, la otra red social donde la marca busca posicionarse, se alcanzaron rápidamente los 500 seguidores.
- La nueva página web recibe entre cinco y diez visitas diarias promedio.

El trabajo realizado desde la comunicación también permitió profesionalizar otros aspectos de la empresa, entre ellos el departamento comercial que es, uno de los más gravitantes dentro de la organización.

El haber definido un *target* específico posibilitó que se organicen las fuerzas de ventas para alcanzar un grupo concreto de consumidores. Se delimitaron nuevamente las zonas de visita, centrándose en aquellas donde se mueve el público objetivo al que se dirige la comunicación. Por un lado, los comerciantes minoristas recibieron muy bien las innovadoras propuestas de la marca y se recuperaron algunos clientes perdidos y, por otro lado, los vendedores notaron una gran aceptación al cambio, siendo estos últimos parte del mismo.

Los contactos comerciales que se reciben por medio de la nueva página web se han multiplicado y se han sumado varios distribuidores en la región AMBA y el interior del país. Este es sin dudas, uno de los grandes beneficios que ha traído el nuevo relanzamiento. En el corto plazo, se lograron cerrar pequeños y medianos acuerdos con revendedores y distribuidoras que se traducen en ventas para la empresa. Asimismo, se han contactado empresas líderes de *retail* para solicitar cotizaciones interesantes que se encuentran en proceso de negociación.

La nueva imagen de marca también se utilizó para la comunicación interna de la empresa con el fin de fortalecer el sentido de pertenencia de los colaboradores internos: firmas de mails, tarjetas personales, cartelería, indumentaria del personal y decoración de las oficinas. Todos los aspectos mencionados colaboraron para fortalecer el compromiso de los empleados con la marca.

Los ítems anteriores evidencian, desde distintos ángulos, un mayor nivel de *Awareness* de la marca. Amaratotto comienza a hacerse de un nombre y a ser identificado por el producto que realiza y los significados que la rodean.

Ⅱ NUEVOS HORIZONTES

Si bien acabamos de repasar distintos tipos de transformaciones que experimentó Amaratotto a partir del nuevo relanzamiento y *restyling* de la marca, estamos convencidos que el camino recién comienza.

Si bien se debe seguir trabajando para seguir fortaleciendo la marca, se está transitando un proceso de construcción de un sólido posicionamiento que a medida que transcurra el tiempo va a afianzarse y penetrar en la mente de los consumidores.

Por primera vez, se espera que la imagen de la marca este a la altura de calidad del producto que se ofrece, y si esa equivalencia es percibida correctamente por los consumidores, en el mediano-largo plazo, van a acaecer decenas de oportunidades de crecimiento para la marca.

Será responsabilidad de quienes de encuentren a cargo de la dirección a la empresa de explotar cada oportunidad con la meta de robustecer comercial y comunicacionalmente a Amaratotto.

A través del F.O.D.A., se han logrado identificar puntos críticos que requieren una atención pormenorizada para prosperar en el mercado. Si bien la recomendación parece ser trivial, recomendamos cuidar las fortalezas, aprovechar las oportunidades, atacar las debilidades y advertir con tiempo las amenazas para moverse con antelación y así evitar perjuicios.

Están dadas las condiciones para poder plantear que, si preservan las fortalezas descriptas, el nuevo plan comunicacional de la marca va a servir de empujón para la concreción de cada una de las oportunidades explicitadas en el F.O.D.A. y, como resultado de un círculo virtuoso, van a originarse nuevas posibilidades.

Estas requerirán de una labor interna más profesionalizada que identifique y saque el provecho necesario para hacer fuerte a la marca. Traducir las oportunidades que detallaremos a continuación en fortalezas va a ser lo que transforme definitivamente a la marca y potencie su crecimiento, cumpliendo los objetivos comerciales y comunicacionales.

Las oportunidades mencionadas en el F.O.D.A pueden ser mejor aprovechadas si se les suma una visión comunicacional que tenga como premisa que el proceso de *branding* es inagotable y se debe constantemente trabajar en él.

- **Mejorar la comunicación de la marca:** A pesar de la puesta en marcha de la reconstrucción de la marca, no debe olvidarse que este es un proceso que no se realiza de una vez y para siempre, sino que se debe estar atento a los cambios de contexto para ir acomodando el timón y continuar con el objetivo de ser reconocido por los consumidores. La mejora debe ser constante y nunca abandonarse.

- **Logística propia de entrega de productos:** A medida que las ventas crezcan, poseer logística propia puede convertirse en una realidad. Adicionalmente al beneficio comercial que contrae, proponemos aprovechar los espacios de los furgones para comunicar la estrategia de la marca.

- **Fidelización de clientes:** La fidelización proviene de un servicio de excelencia, pero está acompañada de la calidad del producto y del posicionamiento que posea la marca. Ser reconocido en el mercado es una colaboración enorme para fortalecer el vínculo con el cliente.

- **Presentarse a licitaciones públicas de empresas de transporte:** La nueva imagen de marca va dar otra prestancia al producto y va servir de soporte a la oferta económica que se realice para dar el servicio a bordo de los colectivos de mediana y larga distancia. Si se mejora el nivel de *awareness,* se acrecentaran las chances de que las licitantes tengan en cuenta una marca que es distinguida entre los consumidores de productos del sub-segmento al que se apunta.

- **Cafeterías propias de Amaratotto:** Si bien es una estrategia que es utilizada por los competidores del sub-segmento *Premium* (Havanna-Cachafaz), explotar el producto y el posicionamiento a partir de un modelo de negocios de franquicias podría ser una alternativa muy rentable para la organización.

- **Exportación de productos:** Los alfajores son productos nacionales bien recibidos en muchos países del mundo. Aumentar el nivel de conocimiento de Amaratotto va a generar que distribuidoras especializadas en el mercado externo, busquen en la marca una opción viable para exportarla. El hecho de que el producto sea consumido en las aerolíneas que viajan al exterior coopera con dicha posibilidad.

- **Captación de nuevos clientes a través del nuevo sitio web:** Si bien ya están aumentando, la página web es la vidriera de tiempo completo de la marca. En este sentido, el desarrollo de la *landing page* exclusiva para distribuidores permitirá llegar a nuevos puntos de venta.

- **Temporada alta de venta de producto:** La temporada alta para los alfajores es siempre el momento oportuno para conseguir el mayor rédito posible, tanto comercial como comunicacional. Debe sacarse provecho de la potenciación de la relación entre consumidores y productos. Es el momento en el que el público objetivo activa la búsqueda de productos de las características de Amaratotto y debe ser la marca la que persuada a ellos para que se produzca la compra.

- **Lanzamiento de un alfajor de mayor gramaje:** La nueva plataforma comunicacional podrá utilizarse para el lanzamiento de un nuevo producto. Aprovechando el posicionamiento alcanzado, salir al mercado con un nuevo tipo de alfajor será una tarea más sencilla.

El proceso de *branding* al que ha sido expuesto Amaratotto ha contribuido a redefinir el posicionamiento de la marca. Creemos que la nueva estrategia comunicacional servirá para desarrollar campañas publicitarias masivas.

Estamos convencidos de que p*laceres que inspiran*, slogan adoptado por la marca, puede convertirse en la base sobre la cual puede construirse una campaña masiva de comunicación publicitaria para Amaratotto. La frase denota un claro posicionamiento y permite que se desarrollen varias acciones y conceptos a partir de ella.

Fundamentalmente, podemos concluir que el rediseño total de la marca, bajo una estrategia rupturista en el mercado de los alfajores, dio comienzo a una nueva historia para Amaratotto en la larga batalla para diferenciarse de la competencia.

Nos surgen algunas preguntas que todavía, por una cuestión temporal no podemos respondernos acerca de cómo reaccionará el mercado a la nueva estrategia propuesta y cómo reaccionará Amaratotto con un rediseño original en un mercado tradicionalista, como es el de los alfajores.

Apoyar la idea y los conceptos icónicos de la marca será un desafío y trabajo constante, del que dependerá el esfuerzo de todas las áreas de la empresa, cualquiera sea la posición jerárquica ocupada. Las grandes marcas no crecen de un día para otro, cada una de ellas posee un detrás de escena que es condición necesaria del éxito. Insistimos en que surgirán cuestionamientos en el futuro que no serán fácil de replicar, pero de seguro que será más sencillo y acertado si se responden desde la personalidad de la marca.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS CITADOS Y/O CONSULTADOS

- Bourdieu, Pierre, Criterios y bases sociales del gusto. Taurus, Madrid, 1988.
- Capriotti Paul, “El Branding Corporativo” en La Comunicación de las Marcas, DIRCOM, Buenos Aires, 2013.
- Costa, Joan, Imagen corporativa en el siglo XXI, La Crujía Ediciones, Buenos Aires, 2009.
- Eco, Umberto. “Cómo se hace una tesis. Técnicas de investigación, estudio y escritura”, Gedisa, 1991.
- Kotler, Philip, Dirección de Marketing, Editorial Prentice Hall, 8ª edición, Madrid, 1995.
- Porter, Michel, Estrategia Competitiva, Pirámide, México. 2009.
- Porter Michael, “Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia”, Harvard Business Review, América Latina, 2008.
- Porter Michael, *Ser competitivos*, Ediciones Deusto, Bilbao, 1999.
- Sardegna, Mariela A., Manual de creatividad publicitaria, La Ley, Buenos Aires, 2003.
- Sapoznik Marcelo, “Gestión de Marcas”; en La Comunicación de las Marcas, DIRCOM, Buenos Aires, 2013.
- Semprini Andrea, El marketing de la marca. Una aproximación semiótica, Barcelona, Paidós Comunicación, 1995.
- Scheinsohn, Daniel, *Comunicación Estratégica*, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2009.
- Ries, Al y Trout, Jack, *Marketing de guerra*, McGraw-Hill, España, 1994.
- *Ries, Al y Trout, Jack. “Posicionamiento”, McGraw-Hill, España, 2000.*
- Ries, Al y Trout, Jack, *The inmutables laws of Marketing*, McGraw-Hill, México.1996.

- Verón, Eliseo, *La Semiosis Social,* Gidesa Editorial, Barcelona, 1993.
- Werbin Brener Edgardo, *Simbología de la marca* en La Comunicación de las Marcas, DIRCOM, Buenos Aires, 2013
- Wilensky, Alberto; Marketing Estratégico, Editorial Norma, Buenos Aires, 1991.
- Žižek, Slavoj, *El sublime objeto de la ideología*, Siglo XXI, Buenos Aires, 2003.

FUENTES DIGITALES

- www.infobae.com
- www.lanacion.com.ar
- www.wikipedia.org
- www.cronista.com
- www.cecha.org.ar
- www.alimentosargentinos.gob.ar
- www.planetajoy.com
- www.tiempoargentino.com
- www.iprofesional.com
- www.clarin.com