



**Tipo de documento: Tesina de Grado de Ciencias de la Comunicación**

**Título del documento: La publicidad argentina en tiempos de crisis económica : estrategias y recursos de dos grandes marcas luego de la hecatombe de 2001**

**Autores (en el caso de tesis y directores):**

**Romina Sol Fernández Gaggero**

**Marcelo Babio, tutor**

**Datos de edición (fecha, editorial, lugar,**

**fecha de defensa para el caso de tesis): 2009**

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](https://creativecommons.org/choose/?lang=es_AR)



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Sociales  
Carrera de Ciencias de la  
Comunicación Social



## **Tesina de Grado**

Título: La publicidad argentina en tiempos de crisis económica. Estrategias y recursos de dos grandes marcas luego de la hecatombe de 2001.

Alumna: Romina Sol Fernández Gaggero

DNI: 28.643.400

Teléfono: 153589-0666

Correo Electrónico: [romina.sol.fernandez@gmail.com](mailto:romina.sol.fernandez@gmail.com)

Tutor: Prof. Marcelo Babio

Correo Electrónico: [mbabio@dd.com.ar](mailto:mbabio@dd.com.ar)

2008

## **Índice**

	<b>Pág.</b>
<b>Prólogo</b>	1
<b>Metodología de Investigación</b>	2
<b>Introducción</b>	6
<b>Primera Parte: El contexto</b>	
<i>Crónicas de un país en crisis</i>	9
<i>La evolución de la crisis</i>	15
<b>Segunda Parte: La realidad empresarial</b>	
<i>Vender ¿misión imposible?</i>	19
<i>Inversión Publicitaria</i>	21
<b>Tercera Parte: Coca Cola y La Serenísima</b>	
<i>Crisis=Oportunidad</i>	25
<i>Primer caso: Coca Cola Clásica de Coca Cola de Argentina</i>	40
<i>Anexo 1: ¿Qué estaba haciendo el principal competidor en ese momento? Pepsi y su "Animarse a más"</i>	69
<i>Segundo caso: Leche La Serenísima de Mastellone Hnos.</i>	76
<i>Anexo 2: ¿Qué estaba haciendo el principal competidor en ese momento? Sancor y su silencio mediático</i>	94
<b>Síntesis final de las Auditorías Estratégicas de Marca</b>	101
<b>Conclusiones Finales</b>	105
<b>Bibliografía</b>	107

## **PRÓLOGO**

Cuando rendí el último final de la Carrera de Ciencias de la Comunicación Social en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires comencé a analizar cuál sería el tema que abordaría en mi tesina de grado. La elección no resultó fácil. Al comienzo, de lo único que estaba segura era que quería realizar un trabajo de investigación que me apasionara llevar a cabo. Entonces llegó a mis manos una publicación anual de la Editorial Dossier de fines de 2001 en la que algunos empresarios y ejecutivos argentinos volcaban sus impresiones acerca de la crisis que atravesaba nuestro país, y cuál era, para ellos, la mejor manera de sobrellevarla. La nota central se titulaba: "Las oportunidades en la crisis. Luchar desde dentro". En ese instante se me ocurrió que podría ser interesante indagar sobre las distintas estrategias y tácticas que las grandes marcas pueden utilizar, en lo que a marketing y publicidad se refiere, para enfrentar la caída de la rentabilidad y los recortes de presupuesto propios de las etapas recesivas. Es importante aclarar qué entiendo por una gran marca. Con este término me refiero a una con una trayectoria reconocida a nivel nacional e internacional. Tomando como punto de partida esta premisa, decidí que el objeto de estudio del presente Trabajo de Investigación sería la actuación (estrategias y tácticas de marketing y publicidad) de algunas grandes marcas durante 2002 en Argentina.

## **METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

Para darle forma al tema elegido tomamos dos reconocidas marcas como casos de estudio: Coca Cola y La Serenísima. Así, establecimos el siguiente Objetivo General para la presente investigación:

-Describir cómo una marca puede fortalecerse, en el mercado y en su imagen positiva, en tiempos de recesión.

De este Objetivo General se derivaron otros más específicos relacionados con:

-Describir el contexto social, político y económico del período, con especial énfasis en lo que se refiere al consumo.

-Examinar la realidad empresarial y la inversión publicitaria de aquel momento.

-Analizar, para ambas marcas estudiadas: su comunicación y proyecto de la empresa, las tendencias socioculturales de sus públicos objetivos, el mercado y la actitud de los consumidores ante ellas. Esto se realizó a partir de lo que Andrea Semprini llama una "Auditoría Estratégica de Marca"<sup>1</sup>, sobre la cual nos explayaremos más adelante.

De acuerdo a los objetivos propuestos es claro que este Trabajo es eminentemente descriptivo. Según Babbie, "el principal objetivo de muchos de los estudios científico-sociales es describir situaciones y acontecimientos"<sup>2</sup>. Para el desarrollo hemos trabajado con fuentes secundarias tales como: diarios, revistas, informes sociodemográficos, investigaciones de mercado, informes de inversión publicitaria, material publicitario audiovisual y gráfico e

---

<sup>1</sup> Semprini, Andrea. El marketing de la marca. Una aproximación semiótica. Editorial Paidós Empresa. Barcelona. 1995

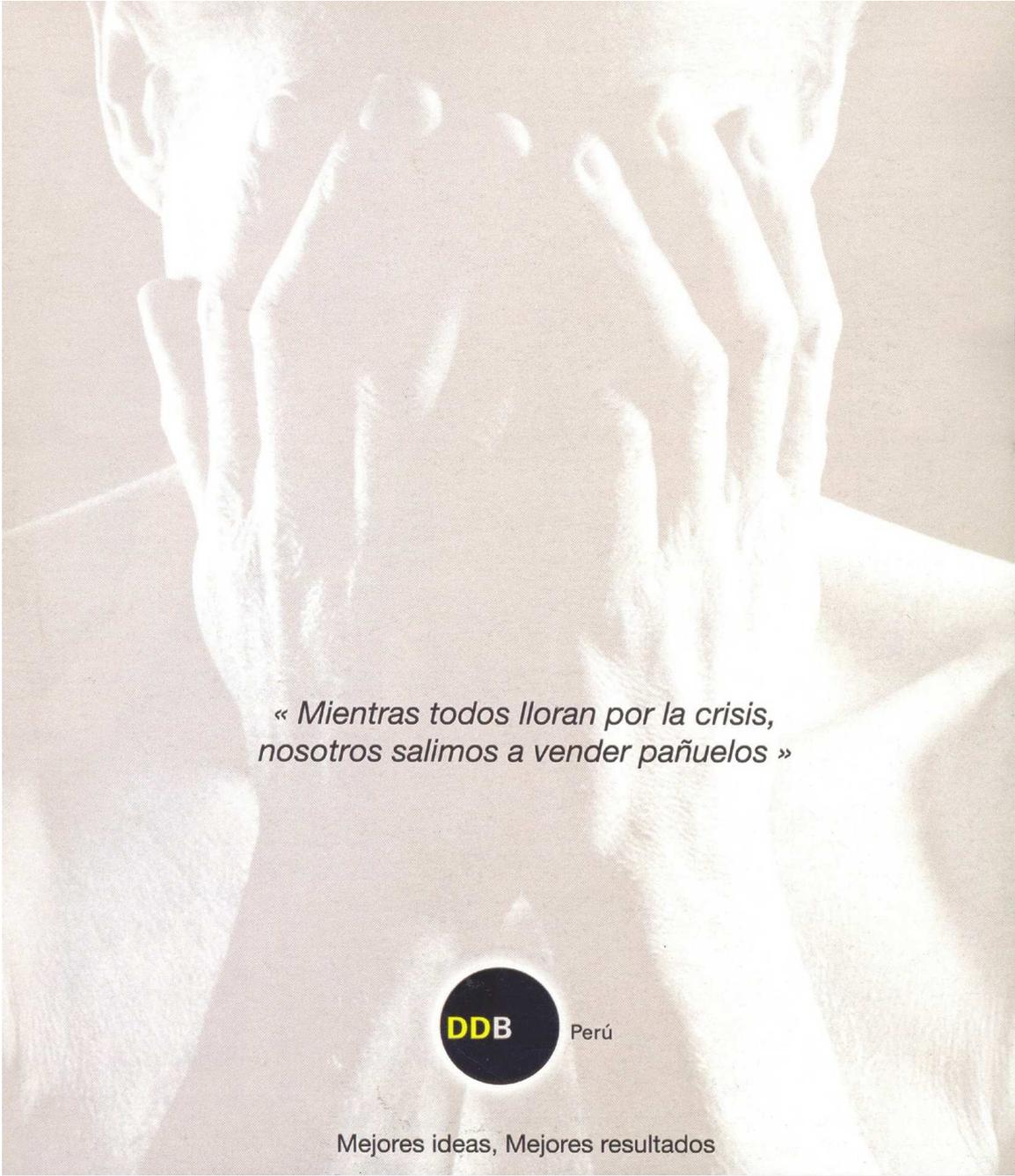
<sup>2</sup> Babbie, E. Manual para la práctica de la Investigación. Editorial Descleé de Brouwer. Bilbao. 1996. Pág.116

información obtenida de la Web. El carácter transversal de la presente investigación (si bien necesariamente se tiene en cuenta el antes y el después, el estudio se centra en el año 2002) hizo muy difícil la obtención de datos primarios que sirvieran a los fines especificados anteriormente.

Con respecto al Marco Teórico, en un principio llevamos a cabo una revisión de la literatura que pudiera ser de utilidad para los propósitos del estudio. Así, consultamos libros y diversas publicaciones de sociología, marketing, publicidad, semiótica y comunicación. Finalmente, efectuamos una selección de autores y obras afines con el tema a investigar. Gran parte del recorrido realizado que podrán apreciar en las próximas páginas se apoya en el enfoque que Andrea Semprini volcó en su libro "El marketing de la marca". Allí, el autor ubica a la marca como perteneciente al mundo de la comunicación y no al del comercio. Partiendo de esta afirmación, tomamos varios pasajes de su obra como referencia para el análisis. Otros autores mencionados en el desarrollo son: Mary Douglas, Justo Villafañe, José León, Elena Olabarria, Alberto Wilensky, Thomas O'Guinn, Chris Allen, Richard Semenik, Eliseo Verón y Orlando Aprile.

Es importante destacar que, al tratarse de un Trabajo descriptivo, no se planteó una hipótesis a confirmar. Aquí partimos de un fenómeno a estudiar, la publicidad argentina en tiempos de crisis económica, y el objetivo fue describirlo mediante el examen de dos casos considerados exitosos. En la sección Comunicación de las Auditorías Estratégicas de Marca realizamos un análisis semiótico de contenido de los avisos publicitarios de Coca Cola y La Serenísima, con el objetivo de dilucidar la propuesta de identidad de marca que, desde la comunicación, efectuó cada una en 2002.

En relación con el por qué de esta investigación, consideramos que la presente tesina aporta una nueva y original visión sobre el tema de la publicidad argentina en tiempos de crisis económica. No hemos, en nuestra fase de recolección de información, encontrado una gran cantidad de escritos que abordan esta cuestión. Esperamos que este trabajo resulte de interesante lectura para todos aquellos profesionales y estudiantes ávidos de conocer a fondo el fascinante y complejo mundo de la publicidad y sus posibilidades.



*« Mientras todos lloran por la crisis,  
nosotros salimos a vender pañuelos »*



Mejores ideas, Mejores resultados

## **INTRODUCCIÓN**

*"Mientras todos lloran por la crisis, nosotros salimos a vender pañuelos".*

El aviso de DDB Perú que ilustra la página anterior fue la tapa del Anuario 2001 de la Revista Publicidad, Marketing & Desarrollo. Lo elegimos como pie para esta introducción porque consideramos que grafica claramente cuál es el eje del presente Trabajo de Investigación. Frente a cualquier crisis primero surge el desconcierto y la incertidumbre por lo que vendrá. Luego, se pueden elegir varios caminos. Por un lado, la opción menos arriesgada es esperar a que las dificultades se superen y el contexto comience a cambiar. Por otro, existe una posibilidad más osada que implica no quedarse paralizado y buscar la salida por los propios medios.

A fines de la década del 90' la Argentina entró en una recesión económica que duraría más de cuatro años. La caída de De la Rúa en Diciembre de 2001 y sus fugaces sucesores en la presidencia terminaron de sumergir a nuestro país en un profundo caos. Esta situación golpeó, en mayor o menor medida, a todos y cada uno de los habitantes. Desde el pequeño consumidor hasta las grandes empresas debieron meditar acerca de los pasos a seguir para enfrentar la crisis. Los compradores comenzaron a comparar más los precios, a renunciar a las marcas y recortar los gastos. Las empresas se vieron obligadas a abaratar costos y redefinir planes de acción. Así, se volvieron moneda corriente las promociones en puntos de venta, los cambios de packaging, el surgimiento de segundas marcas y otras muchas acciones que apuntaban a encontrar una forma de paliar las dificultades de un país que parecía sin rumbo. Desde el punto de vista de la publicidad, muchas de las grandes empresas nacionales y extranjeras decidieron invertir muy poco y

otras, pertenecientes a las categorías más afectadas por la crisis, directamente desaparecieron de la comunicación. Éstas fueron las instituciones y productos relacionados con el sistema financiero, las telefónicas y las petroleras, que en años anteriores habían sido los principales anunciantes.

Durante 2002, un año en el que hubo un Mundial de Fútbol, la inversión publicitaria en Argentina bajó un 32% en relación con el 2001. Esto da cuenta claramente que muchas empresas consideraron a la publicidad un gasto, no una inversión. Como tal, decidieron recortarlo de sus presupuestos.

Pese a todo lo anterior, algunas grandes marcas resolvieron adoptar una estrategia distinta. Encontraron en la crisis la oportunidad para fidelizar clientes y consolidar su imagen. Con este objetivo, emprendieron campañas en las que "se pusieron del lado del consumidor", mostrando compromiso y coherencia frente a la realidad que se vivía. Como apuntábamos al comienzo, salieron a buscar soluciones cuando otros se lamentaban por las dificultades que debían afrontar.

Durante el desarrollo del presente trabajo intentaremos describir cómo, esta manera de reaccionar frente a las crisis económicas, puede ser útil para fortalecer una marca y crecer.

Es claro que no existen las fórmulas mágicas. No hay una estrategia "salvadora" e infalible que las empresas puedan aplicar para enfrentar las épocas adversas. Hay muchos factores a tener en cuenta: la coyuntura, el estado financiero de la compañía, el tamaño de la misma, etc. Con este trabajo sólo pretendemos abrir una puerta, invitar a la reflexión a partir de un hecho irrefutable. Hubo, al menos, dos grandes marcas, que en Argentina durante el año 2002 decidieron mantenerse en contacto con el consumidor y ganaron.

Hallaron en la crisis una chance para ser más grandes. Este modo de proceder puede ser digno de imitar o no. De lo que estamos seguros es que merece ser examinado. Eso es lo que realizaremos en las próximas páginas.

## **PRIMERA PARTE: EL CONTEXTO**

### **Crónicas de un país en crisis**

“Al Sr. Presidente Provisional del Senado, Ing. Ramón Puerta. Me dirijo a Ud. para presentar mi renuncia como Presidente de la Nación”. Eran alrededor de las 19 del 20 de diciembre de 2001. El mandato de Fernando de la Rúa llegaba a su fin. Por su propia integridad física se decidió que abandonara la Casa de Gobierno en helicóptero y no siguiendo el camino acostumbrado. Una salida humillante para quien, tan sólo unos años antes, había prometido un cambio estructural, para quien iba a ser el médico, el maestro y el policía de todos los argentinos. El helicóptero sobrevolando la calle Balcarce se convertía en el epílogo de un desgobierno que vivió sus últimos días en el caluroso fin de aquel año.

### **Un modelo saturado**

“La Argentina capitalista está en quiebra y la clase parasitaria que nos domina, junto a sus políticos a sueldo, tiene uno, y sólo un plan para salir de esta bancarrota: más miseria para el pueblo trabajador”. El volante del PTS (Partido de Trabajadores por el Socialismo) difundido el 10 de diciembre de 2001, expresaba la bronca obrera y popular hacia el gobierno. Pese a este sentimiento generalizado, el Presidente Fernando De la Rúa se mantenía firme en su postura de no torcer el rumbo de la política económica.

El descontento abarcaba a todos los estratos sociales. No sólo a la Argentina militante, con convicciones políticas e ideológicas definidas, sino también a los sectores marginados, con grandes carencias alimentarias, y a la

clase media, quien vio congelados sus depósitos y salarios. El país entero clamaba por un cambio.

“Pero la lucha no puede acabar este jueves. Hay que preparar una alternativa en serio hasta acabar con el gobierno y sus planes de guerra contra el pueblo”. El panfleto llamaba a la movilización y la rebelión. Pronto un grito comenzó a escucharse: ¡QUE SE VAYAN TODOS!.

El fin de semana del 8 y 9 de diciembre el Comité Nacional del Partido Obrero se reunió el para fijar su posición frente a la crisis. La caracterizó como una expresión de la descomposición de las relaciones capitalistas. Puso de manifiesto la importancia de las alternativas políticas y resaltó el crecimiento de la movilización popular. Por ese entonces, la CTA proponía la discusión por el presupuesto. Los trabajadores marchaban y manifestaban frente a los centros del poder político.

El jueves 13 la central sindical encabezada por Hugo Moyano convocó a un Paro Nacional, luego de meses de tregua y frustrados intentos de conciliación. La medida no tuvo mucha fuerza. La sensación imperante era que una huelga aislada ya no era un instrumento lo suficientemente persuasivo para la lucha.

El Partido Obrero comenzó a convocar Asambleas Populares. Crecían las manifestaciones y también la crisis alimentaria. El 15 de diciembre se produjo el primer saqueo en Concordia, Entre Ríos y cuatro días después se extendió el estallido a todo el país. El foco principal de estos actos fue la Provincia de Buenos Aires, gobernada por el justicialista Carlos Ruckauf. Las imágenes que difundía la televisión eran elocuentes, la situación había llegado a un punto límite. Hombres, mujeres y niños rompían puertas y persianas e interceptaban

camiones que transportaban alimentos. El país se había convertido en tierra de nadie.

En su despacho, el Presidente parecía no ver la crisis social que se había desencadenado. Asesorado por miembros de su gabinete, De la Rúa estuvo tentado de declarar que los responsables de los saqueos eran peronistas. Finalmente, no lo hizo. En la noche del 18 de diciembre, se reunió con Ruckauf, quien no aceptó integrarse al gobierno. El 19 de diciembre los saqueos continuaban. En declaraciones a la prensa, el Presidente minimizaba los hechos: "El problema existe, pero no debe ser motivo de alarma". Estos actos, que De la Rúa consideró poco importantes, provocaron 29 muertos en todo el país.

El Presidente y su entorno denunciaron posteriormente que los saqueos formaban parte de un complot que tenía como objetivo derrocar al gobierno constitucional. No existen pruebas que confirmen esto, aunque sí se ha comprobado que los saqueos no fueron espontáneos sino que estaban previamente organizados.

### **Las últimas horas de De la Rúa en el poder**

El 19 de diciembre se produjo, en la Sede de Cáritas ubicada en la calle Defensa, una importante reunión. De ella participaron, entre otros, el jefe de Gabinete Crystian Colombo, Raúl Alfonsín, el titular de la UCR, Angel Rozas, el titular del Banco Nación, Enrique Olivera, el Ministro del Interior Ramón Mestre, el senador Eduardo Duhalde, el gobernador de Córdoba José Manuel De la Sota y los dos representantes de las centrales obreras, Rodolfo Daer y

Hugo Moyano. Lo que se intentaba era forzar al gobierno a un cambio de política económica.

De la Rúa, quien en un principio no había sido convocado, se hizo presente. El presidente mantuvo su postura, era necesario que el Congreso aprobara el Déficit Cero y la renegociación de la deuda.

El mismo día, De la Rúa declaró el Estado de Sitio. Allí comenzó la fase final de la pueblada. El país se incendiaba. El discurso del Presidente sólo sirvió para alterar aún más los ánimos. Luego del anuncio, una manifestación tuvo lugar en Plaza de Mayo. Comenzaron a sonar las cacerolas en distintos puntos del país. Familias enteras salieron a las calles a expresar toda su decepción contenida y su voluntad de cambiar la historia. Decenas de miles de personas quebraron el Estado de Sitio. Dijo el Presidente: "Es mi compromiso trabajar para resolver la emergencia social, pero se distinguir entre los necesitados y los violentos o delincuentes". No pareció tener en cuenta sus dichos cuando ordenó vaciar la Plaza utilizando la represión. La policía tiró gases lacrimógenos a la multitud. En la madrugada se produjeron cientos de detenciones. En la Provincia cesaron los saqueos.

De la Rúa estaba en Olivos desde la declaración del Estado de Sitio. La Plaza de Mayo se pobló de manifestantes en las primeras horas de la mañana del último día de su mandato. Rodeados de la Guardia de Infantería y la policía montada, exigían la renuncia del Presidente.

En las esquinas, algunos grupos cubrían sus caras con pañuelos para protegerse de los gases y armaban barricadas. La Caballería cargó con sus caballos a las Madres de Plaza de Mayo. Los bancos extranjeros de la zona

fueron atacados y también algunas empresas, como Mc Donald's, "símbolos de la explotación capitalista".

Para militantes del Partido Obrero: "No hubo saqueos en el centro, no se trataba de vándalos, sino de una explosión de la furia popular contra los verdaderos saqueadores de la Argentina".

La renuncia del Ministro de Economía, Domingo Felipe Cavallo, fue aceptada por el Presidente. Éste, en su despacho, decidía su futuro.

A las 16, De la Rúa decidió hablarle al país. En su discurso, llamó a la unidad nacional y a la confluencia de fuerzas. Sus declaraciones parecieron fuera de contexto.

Cerca de las 17 horas en la Plaza una columna de motoqueros hacía su entrada por Diagonal Norte. Fueron vivados por los manifestantes y reprimidos por la policía.

A las 18 ya estaba claro que el Presidente renunciaba a su cargo. Lo que vino después fue el comienzo de una nueva etapa para nuestro país.

### **Cinco presidentes en once días**

Luego de la renuncia de Fernando De la Rúa asumió provisionalmente la Presidencia el Titular al frente del Senado, Ramón Puerta. Pero no permaneció más de tres días en el cargo, ya que el 23 de diciembre la Asamblea Legislativa nombró Presidente Provisional a Adolfo Rodríguez Saa. Éste comenzó su gestión con un perfil muy alto, anunciando que se suspendería el pago de la deuda externa, que se mantendría la convertibilidad y que se daría prioridad a la producción, la competitividad y el empleo. Muy pronto su discurso perdió sustento, el malestar social continuaba y volvieron a producirse

manifestaciones en Plaza de Mayo. El domingo 30 de diciembre Rodríguez Saa renunció a la Presidencia. Como Ramón Puerta también dimitió a su cargo, asumió el Presidente de la Cámara de Diputados, Eduardo Oscar Caamaño.

El lunes 31 de diciembre de 2001 el PJ propuso a Eduardo Duhalde como Presidente, con una amplia oposición de la fracción menemista.

Finalmente, el miércoles 2 de enero el ex vicepresidente de Carlos Menem asumió el cargo hasta el 2003 e informó que su tarea sería impulsar la producción y el mercado interno. Su ministro de Economía, Jorge Remes Lenicov, anunció una devaluación del peso del 30 % aproximadamente y la coexistencia de un dólar para el comercio exterior y otro libre. Se mantenían las restricciones a las operaciones bancarias (el famoso "corralito" que había instaurado Domingo Cavallo) pero aumentaban los montos permitidos para retirar de los bancos: \$1200 para las Cajas de Ahorro y Cuentas Corrientes y \$1500 para las Cuentas Sueldo. En el transcurso del mes de enero el Senado aprobó la Ley de Emergencia Económica que determinaba: la pesificación de deudas de hasta US\$ 100.000 y el congelamiento de las tarifas públicas, que dejaron de indexarse por la inflación de E.E.U.U. Además, se decidió que durante noventa días no podía haber despidos sin causas justificadas y se estableció una doble indemnización para los trabajadores cesanteados.

### **Tiempo de Ajustes**

La grave crisis económica en la que se vio sumergido el país hizo mella en la población. Un informe del Diario Clarín del Jueves 02 de mayo de 2002 informaba que en sólo cinco meses (desde octubre de 2001 hasta marzo de 2002) el número de pobres había aumentado en 1.547.000 personas. El

cálculo del INDEC surgía de analizar el impacto del incremento de precios y no consideraba el aumento de la desocupación y la caída en el ingreso de los asalariados. Los precios subían, los sueldos se mantenían congelados, la actividad económica disminuía y el desempleo aumentaba. El pago de haberes en bonos como patacones, lecop o lecor se volvió habitual. Con estas cuasi monedas se podían realizar gran cantidad de transacciones, como pagar impuestos.

En lo que respecta a la clase media, la caída del poder adquisitivo generó cambios profundos en el consumo. El control del gasto se hizo inevitable. Decía el economista Fernando Moguier en Clarín: "del consumo se pasó a la austeridad; de realizar las compras en el súper, al autoservicio o el almacén, con compras diarias; de lo importado a lo nacional; de comprar mucho, a comprar menos pero de buena calidad; de lo diverso y sofisticado, a lo simple y lo básico<sup>3</sup>". Había que gastar menos en efectivo y aprovechar promociones y cupones de descuentos. Los Shoppings coexistían con los Outlet (que llegaban incluso a Puerto Madero) y los Clubes del Trueque. La inteligencia a la hora de comprar era, en 2002, el valor máspreciado.

## **LA EVOLUCIÓN DE LA CRISIS**

Con la intención de completar la información que hemos brindado en el anterior apartado, mostraremos a continuación una serie de gráficos que ilustran claramente el alcance de la crisis que vivió nuestro país desde fines de los 90' y durante casi cuatro años. El informe fue confeccionado por la Consultora CCR y nos brinda información económica y social sobre Argentina.

---

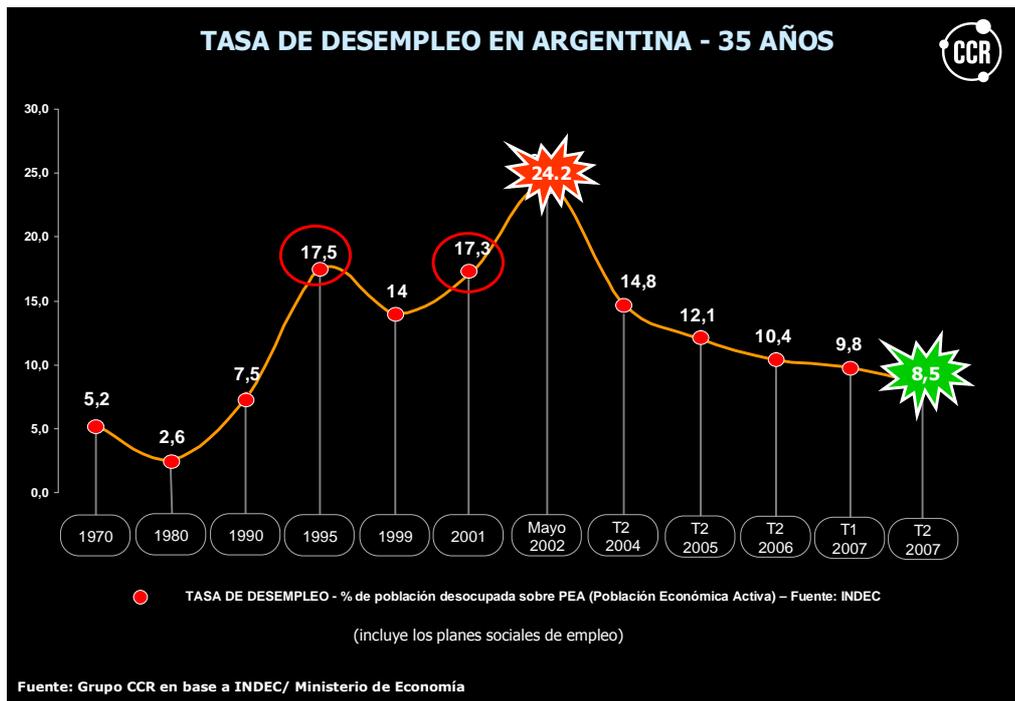
<sup>3</sup> Diario Clarín. Economía. Miércoles 20 de marzo de 2002. "Cómo se las arregla la clase media para enfrentar la crisis"

En primer lugar, verificaremos la evolución del PBI (Producto Bruto Interno) desde 1990:

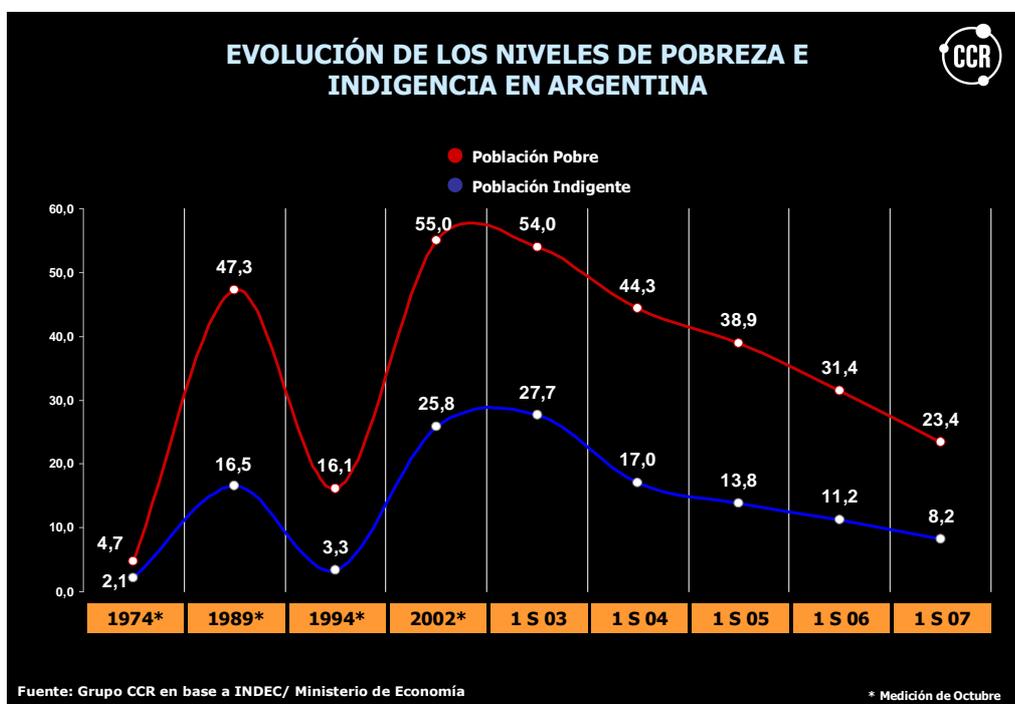


Notamos en la ilustración que entre 1998 y 2002 el PBI descendió un 18,3%. Recordemos que el PBI es el valor monetario de los bienes y servicios producidos por una economía en un período determinado.

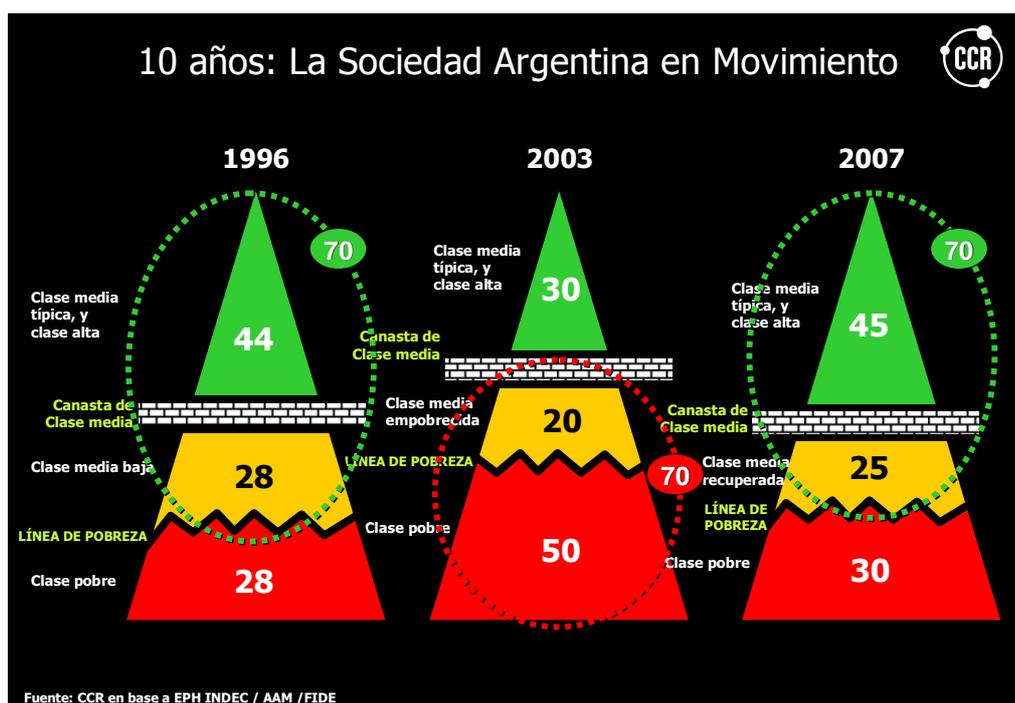
En lo que respecta a la Tasa de Desempleo, observamos que el pico más alto en los últimos 35 años de nuestro país se produjo en Mayo de 2002, dentro del período que incumbe a la presente investigación.



Como ya habíamos apuntado, los niveles de pobreza e indigencia aumentaron notablemente entre mediados de los 90' y el año 2002.



La actividad de la economía decreció, la Tasa de Desempleo alcanzó un nivel inusitadamente alto y los niveles de miseria a indigencia se acrecentaron hasta lograr que, en 2003, la mitad de la población se encontrara por debajo de la línea de pobreza.



Aquí llegamos a plantearnos, una vez más, el interrogante principal que apuntábamos al comienzo de nuestro desarrollo: ¿qué pueden hacer las marcas frente a una coyuntura tan fuertemente adversa?

## **SEGUNDA PARTE: LA REALIDAD EMPRESARIAL**

### **Vender ¿misión imposible?**

En un artículo de Clarín del 18 de agosto de 2002 se enumeraban algunas estrategias y tácticas utilizadas por grandes empresas en aquel momento particular de la Argentina. A continuación citaremos algunas:

- ✓ El gigante norteamericano Microsoft decidió lanzar un plan de financiación en pesos y subió un 90% su presupuesto en Marketing. Su objetivo fue generar confianza en los clientes.
- ✓ Mc Donald's lanzó el "Combo Taxi" dirigido específicamente a los taxistas que no poseen tiempo libre para comer. De esta manera, este segmento de consumidores podía comprar el Combo a través del Automac y abonaba la mitad de lo que costaba el mismo menú en mostrador. La cadena de Fast Food también ofrecía la promo "Armá tu Mc Menú" con el que se podía comer por tres pesos. Así, las ventas se mantenían, aún con menores márgenes de rentabilidad.
- ✓ Otra multinacional, Procter & Gamble, advirtió que los consumidores de pañales alternaban el uso de pañales más baratos para el día y de mejor calidad para la noche. Entonces lanzó una línea de pañales Pampers a menor precio.

Siguiendo a Wilensky, podemos decir que, ante una crisis económica, resulta indispensable para las empresas diferenciar el marketing estratégico del marketing táctico, analizar el mercado en ese momento e imaginarse cómo

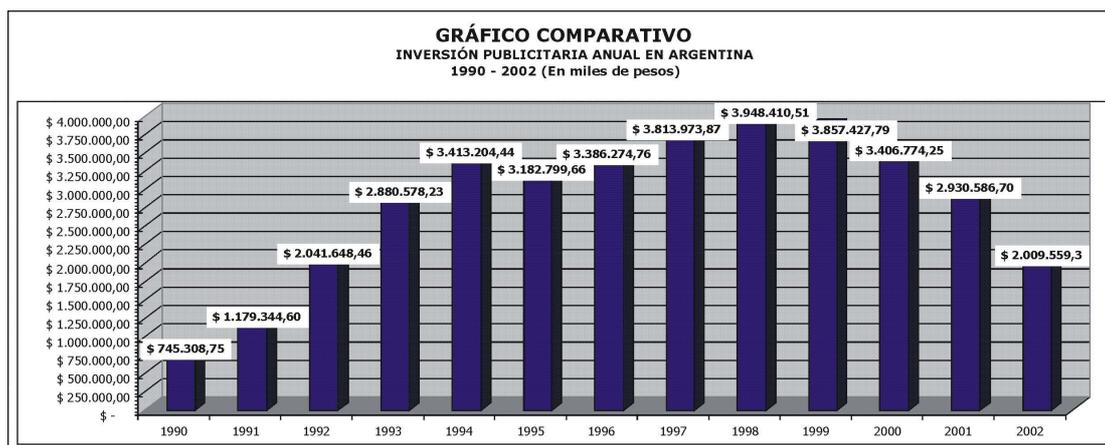
será en el futuro, cuando las dificultades hayan sido superadas. De ese examen surgirá el camino a seguir.

Algunas empresas en 2002 se inclinaron por uno de tipo estratégico: McDonald's, con su "Combo Taxi", se enfrascó en la búsqueda de nuevos segmentos. Grandes supermercados como Disco y Coto y otros de descuento como Leader Price y Día lanzaron marcas blancas a precios menores que las marcas premium, obteniendo una gran aceptación por parte de los consumidores. Como respuesta a esta situación, otras empresas líderes también lanzaron segundas marcas más baratas que las de primera línea. De esta manera, Procter & Gamble presentó Rindex, un jabón en polvo a bajo precio para aquellos consumidores que no podían acceder a sus marcas Ariel o ACE. Unilever, por su parte, abarató costos para darle fuerza a Drive, el más popular de sus jabones en polvo, mercado en el que también participa con Skip y Ala.

Otras optaron por una vía más táctica: el cambio de packaging para el relanzamiento de productos en formatos más baratos fue uno de los recursos más utilizados. Así, Topline comenzó a vender paquetes de chicles de cuatro unidades en vez de seis, manteniendo el precio. Algo similar ocurrió con muchos productos de perfumería y limpieza como champúes, desodorantes, detergentes y pastas dentales que se vendían en envases más pequeños sin modificar su valor en pesos. Dentro de este modo de proceder táctico se encuadran también aquellas marcas que decidieron recortar gastos y reducir inversiones, llamándose a silencio en lo que a publicidad se refiere.

## **INVERSIÓN PUBLICITARIA**

Para dar cuenta de la notable caída en la Inversión Publicitaria que se produjo en 2002 en Argentina apelaremos nuevamente a un gráfico, esta vez proporcionado por la Asociación Argentina de Agencias de Publicidad:



**Fuente:** Asociación Argentina de Agencias de Publicidad

La inversión publicitaria anual en 2002 ascendió a \$2.009,559 millones de pesos, marcando una disminución del orden del 32% en relación a las cifras de 2001. Fue el cuarto año consecutivo de caída de la inversión publicitaria. Había sido del 14% en 2001, 11,7% en 2000 y 2,3% en 1999. Para los especialistas que confeccionan anualmente el informe de la AAAP también se trató de un año atípico. Para realizar el cálculo de la inversión por medio debieron tener en cuenta una serie de elementos relativos a las particularidades de contratación que tuvieron lugar en 2002. Citamos textualmente algunas de ellas<sup>4</sup>:

<sup>4</sup> Informe de Inversión Publicitaria 2002. Asociación Argentina de Agencias de Publicidad.

1) Aumento de los canjes entre los Medios de Comunicación como consecuencia de la caída de la demanda de espacios Publicitarios.

2) Convenios de regalías celebrados entre un número creciente de anunciantes y los Medios.

3) Convenios de exclusividad.

4) Convenios de Costo Fijo, en función del número de impactos logrado por la acción Publicitaria.

5) Bonificaciones en Espacios.

Sin dudas, quienes se vieron favorecidas dentro de esta coyuntura fueron las grandes marcas que podían continuar invirtiendo en publicidad a pesar de la caída en su rentabilidad. ¿Por qué? Porque, ante la disminución de la demanda de espacios, pudieron negociar con los medios logrando convenios de beneficio mutuo.

A continuación incluiremos el desglose por medios de la Inversión Publicitaria en Argentina en 2002 y su comparación con la del 2001:

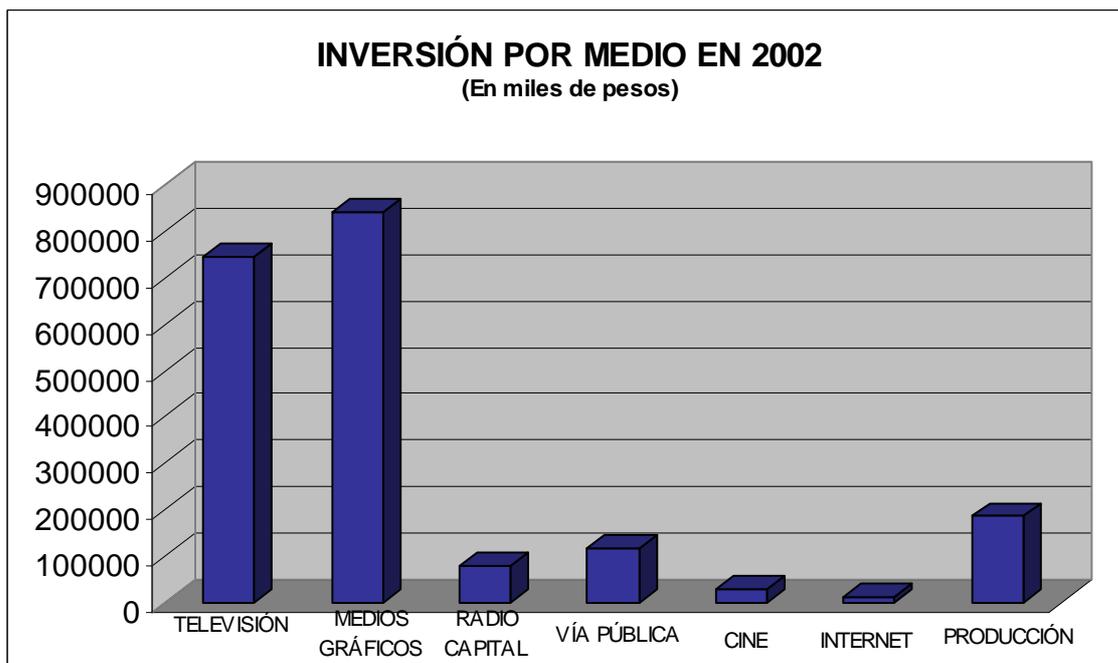
### **INVERSIÓN PUBLICITARIA - 12 MESES DE 2002 Y 2001**

**(En miles de pesos)**

RUBRO	12 MESES DE 2001		12 MESES DE 2002		Variación '02/'01	
	AAAP (1)		AAAP/CACEM (2)			
	\$	% Part.	\$	% Part.	\$	%
<b>1-.TELEVISION</b>	<b>1.050.954,0</b>	<b>35,86</b>	<b>743.446,1</b>	<b>37,00</b>	<b>307.507,9</b>	<b>-29,26</b>
1,1 TELEVISION ABIERTA	955.996,4	32,62	658.999,7	32,79	296.996,7	-31,07
CAPITAL INTERIOR	739.430,4	25,23	528.719,3	26,31	210.711,1	-28,50
1,2 TELEVISION POR CABLE	216.266,0	7,38	130.280,1	6,48	-85.985,9	-39,76
	94.957,6	3,24	84.446,4	4,20	-10.511,2	-11,07

<b>2 -. MEDIOS GRAFICOS</b>	<b>1.184.066,6</b>	<b>40,40</b>	<b>842.092,5</b>	<b>41,90</b>	-	<b>-28,88</b>
2,1 DIARIOS	808.833,5	27,60	703.569,2	35,01	-	-13,01
CAPITAL	695.472,5	23,73	608.184,4	30,26	-87.288,1	-12,55
INTERIOR						
(CAMP.NACIONALES)	113.360,9	3,87	95.384,8	4,75	-17.976,1	-15,86
2,2 CLASIFICADOS Y REMATES	104.149,7	3,55	49.740,0	2,48	-54.409,7	-52,24
2,3 REVISTAS	271.083,5	9,25	88.783,3	4,42	-	-67,25
					-	
<b>3 -. RADIO CAPITAL</b>	<b>226.232,3</b>	<b>7,72</b>	<b>78.283,8</b>	<b>3,90</b>	<b>147.948,5</b>	<b>-65,40</b>
<b>4 -. VIA PUBLICA</b>	<b>168.501,0</b>	<b>5,75</b>	<b>116.195,2</b>	<b>5,78</b>	<b>-52.305,8</b>	<b>-31,04</b>
<b>5 -. CINE</b>	<b>43.883,9</b>	<b>1,50</b>	<b>30.279,5</b>	<b>1,51</b>	<b>-13.604,4</b>	<b>-31,00</b>
<b>6 - INTERNET</b>			<b>13.225,0</b>	<b>0,66</b>	<b>13.225,0</b>	
<b>7 - PRODUCCIÓN (3)</b>	<b>256.948,7</b>	<b>8,77</b>	<b>186.037,2</b>	<b>9,26</b>	<b>-70.911,5</b>	<b>-27,60</b>
					-	
<b>TOTAL DE MEDIOS</b>	<b>2.930.586,5</b>	<b>100,00</b>	<b>2.009.559,3</b>	<b>100,00</b>	<b>921.027,2</b>	<b>-31,43</b>

Fuente: Asociación Argentina de Agencias de Publicidad



Fuente: Asociación Argentina de Agencias de Publicidad

Es importante aclarar que el rubro Producción se estima como un porcentaje (10%) del total de la inversión publicitaria relevada, sin incluir clasificados y remates.

A partir del informe de la AAAP, obtenemos que el 37% de la inversión se destinó a TV, el 41,90% a Medios Gráficos, el 3,90% a Radio Capital, el 5,78% a Vía Pública, el 1,51% a Cine, el 0,66% a Internet y el 9,26% a la Producción de Publicidad. En todos los rubros, se produjo una caída en lo que respecta al año anterior, aunque algunos la sufrieron más que otros. La inversión en Radio Capital decayó notablemente con una diferencia de 65,40% sobre la del 2001. Si bien la diferencia en el total de Medios Gráficos entre 2002 y 2001 fue del 28,88%, en Revistas fue más pronunciada (67,25%).

La información proporcionada por la AAAP evidencia que una gran cantidad de anunciantes decidieron en 2002 recortar sus presupuestos de comunicación.

Sin embargo, como ya dijimos, hubo algunas marcas que eligieron avanzar por otro camino, manteniendo e incluso aumentando su inversión en publicidad. Dos ejemplos de esto fueron Coca Cola y La Serenísima. A continuación analizaremos las actuaciones de estas dos multinacionales durante 2002.

## **TERCERA PARTE: COCA COLA Y LA SERENÍSIMA**

### **Crisis = Oportunidad**

Tanto Coca Cola como La Serenísima son dos marcas muy presentes en la mente de los consumidores argentinos.

La primera, líder absoluta en el mercado de gaseosas, pertenece a The Coca Cola Company, una empresa de capitales norteamericanos que se interesa por hablar el mismo idioma y manejar los códigos de los lugares donde se instala. Si bien se trata de una compañía multinacional, intenta comunicarse con los habitantes de cada país de una manera diferente, teniendo en cuenta las diferencias culturales. Una de las características que más claramente distingue a Coca Cola es que se trata de una marca multitarget, se dirige a todos los segmentos, poniendo especial énfasis en los jóvenes y las mujeres.

La Serenísima es una marca de Mastellone Hnos., una firma que, contrariamente a lo que pueden creer muchos argentinos, no es totalmente nacional. El 67% de las acciones las maneja la familia Mastellone y el 33% restante pertenece al fondo Dallpoint Investments. Por otra parte, entre 1995 y 1996, vendió su línea de yogures, quesos untables y postres a la multinacional francesa Danone. El eje del posicionamiento de La Serenísima es la calidad e idoneidad de sus productos. Prueba de ello es que dentro de su logotipo figura la frase: "La verdad láctea". A pesar de la procedencia de los capitales que la conforman, Mastellone Hnos. siempre se consideró a sí misma una empresa argentina. En declaraciones al Diario Clarín del 23 de enero de 2005, Pascual Mastellone decía: "...el consumidor valora no sólo el hecho de

que seamos argentinos, sino que detrás de nuestro nombre hay un sello de calidad. Además, siempre priorizamos el abastecimiento del mercado interno, lo que nos da una fidelidad muy especial por parte de nuestros clientes”<sup>5</sup>.

De esta manera, podemos decir que Coca Cola y La Serenísima son dos marcas que se posicionan cercanas al consumidor argentino, que buscan formar parte de su realidad cotidiana, ocupando un lugar en su mesa. Esta es una estrategia que tanto Coca Cola de Argentina como Mastellone Hnos. han mantenido a lo largo de los años. Sin lugar a dudas, se hizo más evidente en el año 2002, un año especial para nuestro país, como ya hemos analizado oportunamente en apartados anteriores. Durante ese año, en el que muchas grandes marcas recortaron sustancialmente sus presupuestos de comunicación, Coca Cola y La Serenísima aprovecharon la coyuntura para mantener un alto nivel de inversión en publicidad. Según datos de CACEM, Coca Cola invirtió \$11.982.276 en Publicidad en 2001 y sólo \$1.063.487 menos en 2002 (\$10.918.788). Es importante aclarar que estas cifras son Netas y no Brutas. Por lo tanto, tienen aplicados los descuentos para grandes anunciantes que en 2002 y ante la falta de demanda de espacios en los medios, se hicieron muy frecuentes. En resumen, esta disminución en la inversión podría no deberse a una menor presión publicitaria ejercida por parte de la empresa y sí a una mejora en los precios de los medios para un anunciante de la envergadura de Coca Cola. La fuerte apuesta de esta empresa por la publicidad se hace todavía más evidente al contrastarla con la Inversión Neta en el período de su principal competidora. Pepsi invirtió en 2002, año en

---

<sup>5</sup> Diario Clarín. Suplemento Económico. Domingo 23 de enero de 2005.

que lanzó al mercado una nueva línea de producto (Pepsi Twist) \$5.515.792, menos de la mitad de lo invertido por Coca Cola.

La Serenísima es un caso aún más significativo, pues aumentó su inversión publicitaria en 2002 con respecto a la del año anterior. En 2001 había sido de \$11.775.568 mientras que en 2002 alcanzó los \$13.940.036. Sancor, su principal competidor como productor de lácteos, fue su antítesis. En 2001 su inversión publicitaria fue de \$2.881.760. Al año siguiente, sólo destinó \$79.014 para comunicación.

Las estrategias de Coca Cola y La Serenísima para mantenerse en contacto con el consumidor durante la crisis no sólo se limitaron a mantener la presencia marcaria en los medios. Para dar cuenta de la actuación de estas dos marcas durante el año 2002 realizaremos lo que Semprini llama una "Auditoría Estratégica de Marca" para cada una de ellas. "Una auditoría estratégica de marca implica analizar cinco tipos distintos de informaciones y realizar, por último, un proceso de síntesis final del que resultarán una serie de conclusiones y recomendaciones"<sup>6</sup>. Es importante aclarar que no realizaremos el análisis tal como Semprini lo presenta en su obra "El marketing de la marca". No es nuestro objetivo examinar las marcas para obtener recomendaciones sobre pasos a seguir. Lo que buscamos es una exploración completa que nos permita entender sus realidades en 2002 así como sus exitosas estrategias y recursos utilizados para enfrentar la época adversa. Para acotar nuestro estudio, nos limitaremos a investigar dos marcas dentro del abanico de variedades que ofrece cada una de las empresas fabricantes. Por el lado de Coca Cola, analizaremos Coca Cola Clásica y por el lado de La

---

<sup>6</sup> Semprini, Andrea. El marketing de la marca. Una aproximación semiótica. Editorial Paidós Empresa. Barcelona. 1995. Pág. 90.

Serenísima, su leche. La decisión de acotar nuestra Auditoría la tomamos para poder hacer más específico nuestro trabajo. Tanto Coca Cola de Argentina como Mastellone Hnos. poseen una gran cantidad de marcas con discursos y públicos variados. Hubiera sido imposible analizar todas teniendo en cuenta los alcances de nuestro estudio. Aún así, es importante aclarar que en nuestra Auditoría no investigamos únicamente a Coca Cola Clásica y Leche La Serenísima. Algunos de los bloques de información que a continuación describiremos necesitan indispensablemente de datos referentes a las empresas fabricantes. La cultura de la organización es una sola, cualquiera sea la marca a la que nos estamos refiriendo. Dicho esto, enumeraremos ahora los tipos de datos a examinar en nuestro estudio y sus características:

1. **La comunicación:** Comprende cualquier discurso que represente o difunda una marca entre los consumidores. Analizaremos la mayoría de las comunicaciones de ambas marcas en 2002. Además, efectuaremos un repaso de las comunicaciones institucionales que las dos marcas paraguas lanzaron ese año, dado que entendemos que ellas también expresan la identidad de las marcas examinadas. De este examen resultará la propuesta de identidad de cada marca que nos brinda la comunicación.
2. **El proyecto de la empresa:** Comprende todos los elementos de la empresa que participan en la constitución de la identidad de marca. Los más importantes son: su misión, su filosofía, su cultura y su historia. De este estudio del Proyecto de la empresa obtendremos la identidad de la marca tal y cómo es concebida y percibida por las personas que forman la empresa.

3. **Tendencias socioculturales:** Es el análisis del entorno sociocultural en el que se encuentra la empresa. Trataremos de identificar los hábitos de compra del público objetivo o target de las marcas Coca Cola Clásica y Leche La Serenísima, poniendo especial énfasis en los cambios en el comportamiento de los consumidores a partir de la crisis.
4. **El mercado:** Es la información que posee la empresa sobre su marca. Como no es nuestra intención realizar un estudio de mercado demasiado exhaustivo, en este apartado nos limitaremos a verificar el market share de las dos marcas elegidas y a brindar una breve descripción sobre ambos mercados. Esto nos permitirá saber la posición que Coca Cola Clásica y Leche La Serenísima ocupaban en sus respectivos segmentos en 2002.
5. **La actitud de los consumidores ante la marca; la recepción de la marca:** Se trata del análisis de la respuesta y la contribución que el target realiza para la constitución de la identidad de la marca. Para este punto nos serviremos de los resultados de estudios de imagen realizados por el CEOP y publicados por el Diario Clarín en 2002 y 2005, que posicionan a las dos marcas paraguas entre las cinco empresas más admiradas de Argentina. Respecto a este punto vale una aclaración: Semprini apunta que, para obtener información de la recepción de la marca que realizan los consumidores, deben emplearse métodos cualitativos como Focus Group y Entrevistas en profundidad "puesto que hay que analizar la ejecución (o el

rechazo, o la resolución) de un contrato en un momento dado de la vida de la marca, en una situación social dada y en un mercado y competencia dados<sup>7</sup>". Ahora bien, por cuestiones obvias, dado que nuestro análisis se realiza en el año 2008, sería imposible llevar a cabo Focus Group o Entrevistas a los consumidores acerca de la interpretación que ellos realizaron de las propuestas efectuadas por las marcas seis años atrás. Es por eso que hemos decidido tomar como referencia para analizar esta cuestión los estudios realizados por el CEOP, de manera de poder contar con una fuente confiable que nos brinde una idea acerca de la recepción de las marcas estudiadas por parte del público.

Luego de cada Auditoría y antes de adentrarnos en las conclusiones realizaremos un breve y más general repaso sobre la actuación en 2002 de los principales competidoras de Coca Cola Clásica y Leche La Serenísima, Pepsi Cola y Sancor.

Nuestra síntesis final consistirá en un análisis global de los datos obtenidos en las Auditorías. Podremos así determinar si existió o no un desfase entre la identidad de marca del proyecto de empresa y la que se generó con la comunicación. Sabremos si las dos marcas tuvieron o no en cuenta las tendencias del contexto sociocultural del período y las acciones de sus competidoras. Por último, entenderemos cuán exitosas resultaron las estrategias utilizadas por ambas marcas para enfrentar la crisis.

Ahora bien, para poder comenzar con las Auditorías Estratégicas, resulta imprescindible definir primero qué entendemos es una marca y cómo se

---

<sup>7</sup> Semprini, Andrea. El marketing de la marca. Una aproximación semiótica. Editorial Paidós Empresa. Barcelona. 1995. Pág. 96

conforma su identidad. Esta no es una tarea sencilla pues debemos tener en cuenta, sin dudas, una multiplicidad de elementos que la conforman. La marca no es, como muchos podrían creer, sólo un nombre que identifica una línea de productos. Ante todo, la marca significa. El consumidor guía su compra según su percepción. El producto puede ser muy útil y de excelente calidad, si el comprador no tiene esa imagen de él, no lo adquirirá. Una marca le da sentido a un producto, le confiere una personalidad. A su vez, un producto le da sentido a una marca, es su razón de ser.

Estamos, siguiendo a Semprini, haciendo una diferenciación entre *la* marca y *una* marca. Entendemos a *la* marca como un concepto abstracto, "una instancia semiótica, una forma de segmentar y dar sentido de forma ordenada, estructurada y voluntaria (...) La marca es un motor semiótico, su combustible está integrado por elementos tan dispares como nombres, colores, sonidos, conceptos, objetos, sueños, deseos, etc.; el resultado (si se ha hecho funcionar el motor adecuadamente) es un mundo ordenado, estructurado, interpretable y, en cierto modo, atractivo"<sup>8</sup>.

Una marca correctamente comunicada produce una identificación en sus usuarios. Pasa a formar parte del mundo en el que el consumidor desea estar. Siguiendo a Mary Douglas, entendemos que la primera y básica elección de un individuo es el tipo de sociedad en la que quiere vivir. Todo lo demás, incluido el consumo, se atiene a dicha elección. "Los objetos se eligen porque no son neutrales; se los elige porque son elementos que no serían tolerados en las formas de sociedad que el individuo rechaza y que, por lo tanto, son aceptados

---

<sup>8</sup> Semprini, Andrea. El marketing de la marca. Una aproximación semiótica. Editorial Paidós Empresa. Barcelona. 1995. Pág. 47

en la forma de sociedad que él prefiere<sup>9</sup>. Así, volviendo a Semprini, la marca pasa a formar parte del mundo de la comunicación y abandona el mundo del comercio. Se constituye en el intercambio de discursos que mantienen todos los sujetos que participan en su conformación. Es en esa espiral discursiva que no se detiene que la marca adquiere una identidad, se vuelve distinguible y analizable, se transforma en *una* marca concreta, con un nombre, una imagen, un isologotipo, que la diferencia del resto de las marcas del mercado.

**La identidad de una marca.** Para explayarnos acerca de la identidad de una marca y sus componentes tomaremos como punto de partida el modelo que propone Semprini, reformulándolo.

Para nosotros, la conformación de la identidad de una marca podría representarse de la siguiente manera:



<sup>9</sup> Douglas, Mary. *Estilos de Pensar. Ensayos críticos sobre el buen gusto*. Gedisa Editorial. Barcelona. 1998 . Págs. 94-95

En primer lugar, explicaremos por qué en nuestro modelo, el contexto envuelve a todos los demás elementos. Entendemos por contexto a:

- El entorno social, cultural, político-económico y legislativo.
- El entorno del mercado, con énfasis en la competencia.
- La interacción entre 2 y 3.

Creemos que el contexto no es sólo un componente más, sino que engloba de alguna manera a todo el sistema. Nadie (ni las empresas ni los consumidores) puede escapar al entorno en el que vive y tampoco puede dejar de estar influido por él. Tanto la Enciclopedia de la Producción (2), que constituye una Propuesta Abierta de la Empresa al consumidor, como la Enciclopedia de la Recepción (3) y la resultante Identidad de una Marca se dan dentro de un entorno determinado y, en parte, son consecuencia de él.

Pero, ¿de qué hablamos cuando hablamos de "Enciclopedias"? Dice Semprini; "Una enciclopedia es mucho más que un simple emisor o receptor de mensajes, es un conjunto de competencias, de experiencias, de actores, de relaciones, de ideas y de voluntades estructurado por una dimensión enunciativa común. Una enciclopedia, además, produce e interpreta discursos y no meros mensajes"<sup>10</sup>.

La última oración es clave. Estamos hablando de discursos. Los discursos que conforman el Contexto, los discursos que constituyen la Enciclopedia de la Producción y también los que conforman la Enciclopedia de la Recepción. Todos ellos están en continuo movimiento y son susceptibles de cambiar infinidad de veces. Por eso nuestro modelo lleva una línea punteada que lo deja abierto a nuevas formas. Las flechas que van y vienen tampoco

---

<sup>10</sup> Semprini, Andrea. El marketing de la marca. Una aproximación semiótica. Editorial Paidós Empresa. Barcelona. 1995. Pág. 66

son arbitrarias, dan cuenta que la Identidad de una Marca se constituye en el intercambio y la interacción continuos de 1, 2 y 3.

Pasaremos entonces ahora a explayarnos acerca de la Enciclopedia de la Producción y sus componentes. La propuesta es abierta porque, como dijimos anteriormente, la identidad de una marca no se fija, se conforma en el intercambio incesante entre 1, 2 y 3. Los principales elementos que conforman la Enciclopedia de la Producción son:

**-Cultura y Misión de la Compañía:** La cultura corporativa, según el investigador español Justo Villafañe se define como *"la ideología de la organización, es decir, sus presunciones y valores respecto a la propia empresa y al entorno en el que ésta se desenvuelve"*<sup>11</sup>. La Misión abarca los objetivos a largo plazo de la compañía, que conforman su razón de ser y guían, como vectores, todas sus acciones. Para ofrecer al público una propuesta coherente y creíble es imprescindible que la cultura y la misión de la compañía estén en consonancia con el mundo posible que la marca promete. Cuanto más claramente se transmitan la cultura y la misión de la empresa, al interior y al exterior de la organización, más posibilidades tendrá la Propuesta Abierta de ser aceptada por el público.

**-Percepción e Interpretación de 1:** Como decíamos anteriormente, nadie puede dejar de estar influido por el contexto en el que vive. Ahora bien, no existe una sola realidad, cada sujeto percibe e interpreta su entorno de un modo distinto. La Enciclopedia de la Producción incluye su propio análisis del contexto social, cultural, político-económico y

---

<sup>11</sup> Villafañe, Justo. Imagen Positiva. Editorial Pirámide. Madrid. 1993. Pág. 29.

legislativo, así como también un estudio del mercado (con especial atención a la competencia).

**-Estudio del Público Objetivo:** Uno de los elementos claves que componen la Enciclopedia de la Producción es el Estudio del Público Objetivo o Target. Difícilmente una compañía realice una Propuesta Abierta dirigida a cualquier ser humano. El estudio del público objetivo se realiza para establecer a qué target se dirigirá el ofrecimiento y se define en términos sociodemográficos, afinidades actitudinales y niveles etarios, entre otras muchas variables. Dentro de este estudio también se prefigura cuál es la percepción e interpretación de 1 que realiza el público así como también se intenta predecir cuál será la reacción frente a la Propuesta, de manera de poder actuar y reaccionar con rapidez y eficacia.

**-Plan de Marketing:** Es el plan que traza la empresa teniendo en cuenta una cantidad de variables tácticas y controlables (precio, producto, promoción, distribución) para obtener una respuesta deseada en el mercado objetivo para un momento determinado. Es, sin dudas, uno de los componentes más importantes de la Propuesta de la Empresa, las decisiones que se tomen en este nivel determinarán en gran medida las características de la proposición de la compañía a los consumidores.

**-Mix de Comunicación:** Incluye todos los elementos que participan en la comunicación de una marca y del mundo que ella propone. El nombre, el isologotipo, el packaging, la publicidad y el plan de medios deben

conformar una estructura coherente que no presente inconsistencias que redunden en una pérdida de credibilidad para la marca.

Hasta aquí hemos ahondado en las características y los componentes del Contexto y de la Enciclopedia de la Producción. Ahora nos adentraremos en el tercer subsistema de nuestro modelo: la Enciclopedia de la Recepción. La respuesta del público a la Propuesta de la Empresa es, como el Contexto, una variable que no puede ser controlada por la compañía. Como hemos comentado anteriormente, las empresas que gestionan marcas intentan, por todos los medios, prefigurar y calcular cómo responderá el consumidor a su proposición. Esto, por supuesto, no puede asegurarse de ninguna manera. Que el público crea en lo que la compañía ofrece dependerá en gran medida de la consistencia y coherencia que presenten todos los elementos que componen su Propuesta Abierta. Según Semprini, hay tres propiedades que, de ser reconocidas en una marca, logran una mayor adhesión a la misma: la credibilidad, la legitimidad y la afectividad. La credibilidad, dice este autor, tiene que ver con la coherencia en el mundo posible que ofrece la marca. "Para que una marca sea creíble, el mundo que propone ha de responder (a los ojos de los consumidores) a lo que ellos consideran como adecuado"<sup>12</sup>. La legitimidad, por su parte, está vinculada a la actuación de la empresa a lo largo de su historia, a su trascendencia a través de los años. La última de las propiedades, la afectividad, se relaciona con la capacidad de la marca para emocionar al público y mostrarse cercana y empática con él. Por supuesto, estos tres valores tampoco aseguran el éxito de una marca. Los elementos que a continuación detallaremos y que conforman la Enciclopedia de la Recepción

---

<sup>12</sup> Semprini, Andrea. El marketing de la marca. Una aproximación semiótica. Editorial Paidós Empresa. Barcelona. 1995. Pág. 72

son los que determinarán el destino de una marca y contribuirán a la construcción de su identidad. Es importante mencionar que todos estos componentes se encuentran estrechamente relacionados e interactúan para dar lugar a una respuesta específica del consumidor a la Propuesta Abierta de la Empresa (Enciclopedia de la Producción):

**-Creencias y Costumbres:** Entendemos por creencias "las afirmaciones verbales o mentales (creo que...; opino que...) que reflejan el conocimiento de una persona en particular y la valoración sobre algo (otra persona, tienda, o quizás un producto, una marca)"<sup>13</sup>. Las creencias motivan en los sujetos ciertas costumbres, que no son más que comportamientos aceptados y usuales.

**-Valores:** Siguiendo a León y Olabarría, los valores también son creencias que guían el comportamiento aceptado culturalmente, son perdurables en el tiempo y difíciles de cambiar. Definen lo que es correcto y lo que es incorrecto, lo que es justo y lo que es injusto, etc.

**-Gustos y Estilos:** Guardan consonancia con el tipo de mundo que cada consumidor desea vivir. No están determinados por el mercado, no responden a la lógica de los precios. Siguiendo a Mary Douglas, podemos decir que señalan una "adhesión cultural". Se elige un estilo de vida porque se rechaza otro.

**-Hábitos de consumo:** Obedecen a valores culturales. Siguiendo a León y Olabarría, citaremos algunos ejemplos de ellos con sus correspondientes correlatos en el terreno del consumo:

---

<sup>13</sup> León, José y Olabarría, Elena. Conducta del consumidor y Marketing. Ediciones Deusto. Bilbao. 1993. Pág. 145

- **Materialismo:** Actualmente se le otorga al dinero y los bienes materiales un valor social inusitado. En el consumo, el materialismo se expresa a través de una exagerada búsqueda por adquirir siempre “el último modelo” de cualquier producto, por la primacía de los beneficios intangibles del producto (“clase”, “exclusividad”, “glamour”) por sobre la utilidad del mismo.
- **Progreso:** Creencia en la superación. En el consumo se manifiesta a través de la aceptación de nuevos productos o versiones mejoradas de productos ya existentes.
- **Confort material:** Pragmatismo, predilección por las cosas que resuelven problemas. En el consumo se hace notorio en la preferencia por productos que “te hacen la vida más fácil”, que permiten ahorrar tiempo y trabajo.
- **Conformismo:** Las personas se mueven, cada vez más, obedeciendo a modelos estereotipados. En el consumo se expresa por la uniformidad en el gusto y estilo de aquellos que pertenecen a un mismo grupo social.
- **Ecología:** Retorno a lo natural, a la simplicidad. En el consumo se hace presente por una mayor preocupación por llevar una vida sana, comer alimentos nutritivos, realizar deportes, etc.

**-Percepción e interpretación de 1:** El consumidor, como vimos hace la empresa, percibe e interpreta el contexto en el que vive. Este será un factor importante que afectará sin dudas la recepción que el público hará

de la Enciclopedia de la Producción. Si, por ejemplo, en un contexto de crisis económica la marca decide proponer un mundo de superficialidad, su Propuesta difícilmente encuentre el éxito. El mundo simbólico que propone la marca debe ser adecuado al contexto en que vive el público receptor.

**-Percepción e interpretación de 2:** Dijimos anteriormente que en nuestro modelo estamos hablando de discursos. Como tales, no son inequívocos. Eliseo Verón en su artículo "La Publicidad. Máscaras y espejos" da cuenta de la no linealidad de la circulación discursiva. Podemos analizar discursos en relación con sus condiciones de producción o reconstruyendo su interpretación o reglas de lectura. Desde la producción de un discurso no se puede aventurar el efecto de sentido que éste tendrá sobre los receptores. Un solo tipo de discurso es susceptible de variadas lecturas. Así, la Enciclopedia de la Producción puede dar lugar a múltiples interpretaciones, tantas como receptores existan. El éxito o fracaso de la proposición estará dado según se cumplan o no los objetivos que se planteó la compañía al lanzar la marca.

De la continua interacción de los tres subsistemas que detallamos en este apartado, uno de los cuales, el Contexto, engloba a los otros dos, resulta la Identidad de una Marca. La misma debe ser construida con solidez y consistencia. Siguiendo a Semprini, diremos que una marca, para imponerse con fuerza en el mercado, debe:

-Mantener una misma Identidad acumulada a lo largo de los años sin cambios bruscos en sus discursos.

- Dar a conocer su Identidad de manera que el público pueda tomarla o dejarla.
- Conocer a fondo su pasado y la identidad de las marcas competidoras.
- Mostrar una sinergia y coherencia en todos sus discursos, vigilando con vehemencia el Plan de Marketing y el Mix de Comunicación elegidos.
- Conocer las creencias, costumbres, valores, gustos, estilos y hábitos de consumo de las personas para lograr comunicarse con ellas de una manera correcta y efectiva.

Una marca que se conoce a sí misma, a su entorno y a sus clientes tiene grandes posibilidades de alcanzar sus metas. Se trata de lograr que una marca pase a formar parte de la vida del consumidor. Las Auditorías que a continuación realizaremos nos permitirán verificar hasta qué punto Coca Cola y La Serenísima lograron este objetivo en 2002.

## **PRIMER CASO**

### **Auditoría Estratégica de Marca: Coca Cola Clásica de Coca Cola de Argentina**

#### **1-La comunicación**

Hemos dicho que una marca es como un sello presente en todo lo que le pertenece: el producto, un isologotipo, el packaging, un sitio web, la imagen de los vendedores en los puntos de venta, la actitud de los operadores que atienden el call center, la vestimenta de los empleados, las campañas publicitarias, etc. Todo lo concerniente a una empresa comunica algo sobre su/s marca/s. Más allá de esto, las compañías toman decisiones orientadas específicamente a la comunicación de su/s marca/s y producto/s.

Simplificando el modelo de Jakobson, diremos que un acto de comunicación implica necesariamente;

-Un destinador, en este caso, la empresa que origina la comunicación.

-Un mensaje.

-Un contexto al cual el mensaje remite, que el destinatario pueda captar, que sea verbal o susceptible de ser verbalizado.

-Un código compartido, parcial o totalmente, por destinador y destinatario.

-Contacto, canal físico y conexión psicológica entre destinador y destinatario que permita mantener la comunicación.

-Destinatario, en este caso, clientes, consumidores potenciales, distribuidores, proveedores, accionistas, poderes públicos y personal de la empresa.

Por supuesto, este no es un proceso lineal que empieza y concluye con el envío del mensaje del destinador al destinatario. Cuando el destinatario decodifica el mensaje transmitido por el destinador, reacciona de alguna manera y elabora un feedback o retroalimentación, que es la parte de la respuesta del destinatario que es comunicada al emisor.

En el ámbito empresarial, un Mix de Comunicación sinérgico, consistente y atento a los objetivos establecidos raramente falla. Podemos decir, siguiendo a Wilensky, que "el consumidor en general detecta cualquier inconsistencia, y en ese sentido las marcas exitosas y las que realmente terminan ganando

batallas competitivas son las que crearon una personalidad cerrada en donde el consumidor no encuentra fallas ni fisuras”<sup>14</sup>.

Los canales o medios a través de los cuales la empresa establece contacto con su público son variados y en conjunto constituyen lo que O’Guinn, Allen y Semenik llaman la “Comunicación Integral de Marca”. Para estos autores, la CIM consiste en “el uso de varias herramientas de promoción, incluyendo publicidad, de una manera coordinada para construir y mantener percepción, identidad y preferencia de marca”<sup>15</sup>. De esta manera, podemos decir que la CIM incluye:

- ✓ **Publicidad:** Esfuerzos de comunicación solventados por las empresas, transmitidos en medios masivos como televisión, radio, diarios, revistas e Internet.
- ✓ **Fuerza de ventas:** Comunicación personal entre representantes vendedores de la empresa y consumidores, está concebida para incitar al cliente a una acción inmediata (compra).
- ✓ **Promoción de ventas:** Comprende el conjunto de incentivos que refuerzan las acciones de publicidad y/o fuerza de ventas. Promueven la compra de un producto.
- ✓ **Relaciones Públicas:** Comunicaciones planificadas y sostenidas entre la empresa y su público en general. Su efecto es a largo plazo y su objetivo no es vender, sino fidelizar.
- ✓ **Comunicaciones tácticas:** Patrocinios de eventos especiales, ferias, exposiciones, etc.

---

<sup>14</sup> Wilensky, Alberto. "Posicionamiento y construcción de marcas en el nuevo escenario. Estrategias comerciales para una competencia eficaz". Artículo extraído de [www.licencomunicacion.com.ar](http://www.licencomunicacion.com.ar)

<sup>15</sup> O’Guinn, Thomas; Allen, Chris; Semenik, Richard. Comunicación Integral de Marca. Tercera Edición. Editorial Thompson. México. 2004. Pág.13

- ✓ **Comunicaciones directas:** Mailing, telemarketing, venta por catálogo, etc.

Para alcanzar una exitosa CIM es necesario que todos estos canales mantengan una sinergia. La forma y contenido de lo que se transmite, cualquiera sea el medio, debe ser consistente y adecuarse a los objetivos que la empresa estableció.

En 2002 las comunicaciones de Coca Cola, en todos sus medios y canales, se caracterizaron por transmitir mensajes simples que la mostraban como una marca comprometida con la situación que se vivía, cercana al consumidor. El comercial de TV "Para todos" lanzado en Febrero de 2002 es el ejemplo más claro para probar lo que decimos. El mismo está conformado por un contrapunto entre imágenes y locución. Una sucesión de primeros planos de distintos envases de Coca Cola (botellas de distintos tamaños, latas, chapitas, tapitas, etc.) adquieren un sentido por lo que dice el locutor:

- Se muestra un envase grande de Coca, el locutor dice: "Para los gordos".
- Envase de menor tamaño: "Para los flacos".
- Se ve una botella por la mitad: "Para los pesimistas".
- La misma botella por la mitad: "Para los optimistas".
- Una botella de vidrio asoma por debajo de la pantalla: "Para los naufragos".
- Toma cenital de seis latas y una en el medio que forma una margarita que se va deshojando: "Para los románticos". A medida que se caen los "pétalos", el locutor dice: "Para los que te quieren, para los que no te quieren, para los que te quieren mucho, para los que te quieren poco".
- Botella destapada: "Para los pelados".

-Se ve una tapa roja de un envase de plástico, el locutor dice: "Para los payasos".

La banda y el comercial crecen en intensidad hasta el emotivo final en el que se ve la pantalla llena de envases mientras el locutor dice: "Para nosotros". Por último se ve la clásica botellita de Coca Cola y la voz en off cierra con un "Para todos". El aviso transmitía un mensaje de inclusión en tiempos en que la realidad excluía a muchos del sistema.

También, en el mismo mes, Coca Cola comenzó a lanzar promociones especiales en las que el consumidor conseguía beneficios sólo por adquirir la gaseosa. Así surgió "Coca Cola un pase a Showcenter":

**Destapá una** *Coca-Cola*  
**y elegí tu diversión**  
**en Showcenter**

**Ahora todas las tapas blancas de Coca-Cola (237cc y 600 cc) tienen pases gratis**

**Vos elegís:**

- Free Fall •Montaña Rusa
- Autos chocadores •Samba
- Crazy dance •Hawk
- Music express •Queen bee
- Space allen •Discovery y muchos más.

**¡PODES CANJEAR HASTA 10 TAPAS POR DÍA!**

Coca-Cola y la Botella Contour son marcas registradas de The Coca-Cola Company.

**DIRECCIONES:**  
Showcenter Norte: PANAMERICANA Y DEBENEDETTI (VTE. LOPEZ)  
Showcenter Haedo: GÜEMES Y DEFENSA.

"Oferta válida desde el 1º de febrero al 28 de febrero de 2002 o hasta agotar stock de 7.020.000 pases, en Capital Federal y Gran Buenos Aires".

Esta promo iba en consonancia con el mensaje transmitido con el comercial "Para todos" ya que todas las tapas blancas podían canjearse por pases gratis a los juegos mecánicos de Showcenter.

En Febrero comenzó además la "fiebre" por el Campeonato Mundial de Fútbol de Corea Japón que se disputaría a mediados del mismo año. Coca Cola decidió ofrecer la promo "Hacé tu parte" para que los participantes enviaran dibujos de aliento a la Selección que luego podrían formar parte de la estática de los estadios donde se jugaría el Mundial. El Slogan de las comunicaciones de Coca Cola para el mundial fue "Un país. Un Equipo. Una pasión". Desde el mensaje, la marca continuaba con su intención de unir al país en tiempos de fragmentación y crisis.

En Abril otra promo vio la luz. En este caso se llamó "Todos jugamos. Todos alentamos". Nuevamente, se hizo presente en el título de la acción la palabra Todos. Juntando tres etiquetas de Coca Cola más \$0.75 los consumidores podían coleccionar vasos de vidrio con fotos de las selecciones argentinas desde el 78' hasta el 2002. En el comercial de TV que comunicaba la promo se hacía evidente la intención de la marca de destacar el "ser argentino" y el Mundial como la instancia en que todo el país se une en un solo grito: Dos chicos preadolescentes están sentados tomando una Coca Cola y uno le dice al otro: "¿Vos te acordás del 90?" El otro le responde: "¿Pero cómo no me voy a acordar del 90'? Si contra Brasil lloré, yo lloré en el 90'". El siguiente plano es de un padre (el del muchacho del comienzo) mirando el partido Argentina-Brasil del 90' mientras le da la mamadera a su bebé. Cuando Argentina hace el gol, el padre grita, le saca la mamadera a su hijo y éste se

pone a llorar. El locutor dice: "Con Coca Cola todos jugamos, todos alentamos. Reviví todos los mundiales..."

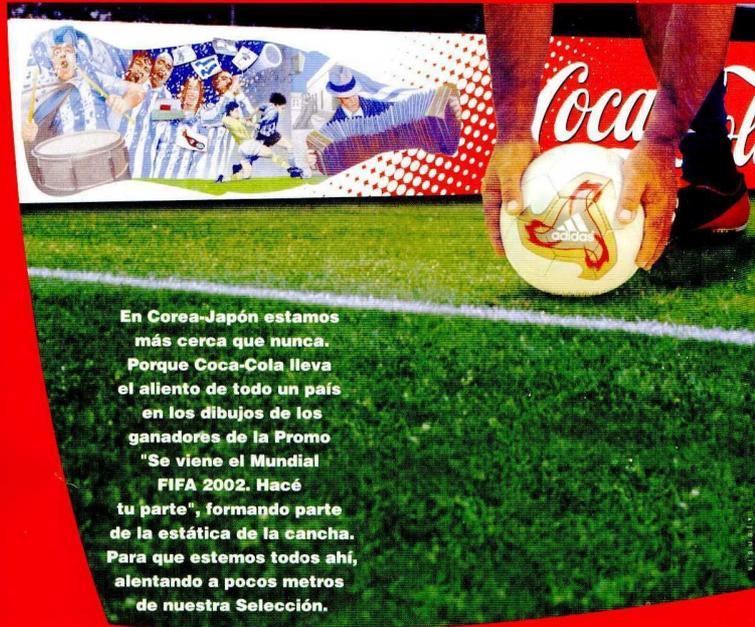
Al margen del Mundial de Fútbol, Coca Cola decidió en este tiempo volver a comercializar envases retornables, con la intención de abaratar costos de producción y así evitar aumentos de precios que impactaran a sus consumidores. En Abril lanzó un comercial de TV en el que comunicaba este regreso. En él, dejaba bien en claro que la marca había decidido mostrarse comprometida ante la crisis, buscando soluciones y salidas para paliarla. El aviso comienza con un plano de un envase vacío de Coca Cola, con el mismo fondo neutro utilizado en "Para todos". Al mismo tiempo, una voz en off dice: "Por cada vez que nos invitás a tu casa, por cada vez que compartimos tu mesa, porque estamos acá, como siempre. Estamos trabajando para brindarte más soluciones. Y ya le encontramos una vuelta". En ese momento, una mano toma la botella vacía y la reemplaza por una llena de Coca Cola. "Pronto vamos a ofrecerte envases retornables, una opción más para seguir compartiendo Coca Cola", dice el locutor. Luego se pasa a un primer plano de un vaso llenándose de Coca Cola y un mensaje escrito y locutado: Porque lo importante es lo de adentro. Cierra un plano de la botella llena de Coca Cola.

Ya más cerca de la fecha de inicio del Mundial, la marca sacó algunas comunicaciones en las que daba cuenta de su cercanía a la selección (fue Sponsor Oficial en 2002), posicionándose como un vehículo para transmitir a los jugadores todo el aliento de los argentinos:

El aliento de todos. Bien cerca de la Selección.



El aliento de todos. Bien cerca de la Selección.



En Corea-Japón estamos más cerca que nunca. Porque Coca-Cola lleva el aliento de todo un país en los dibujos de los ganadores de la Promo "Se viene el Mundial FIFA 2002. Hacé tu parte", formando parte de la estática de la cancha. Para que estemos todos ahí, alentando a pocos metros de nuestra Selección.



**Un País. Un Equipo. Una Pasión.**

Sponsor de la Selección. Como siempre. Como nunca.



En ese mes, Coca Cola lanzó una nueva promo: "Armá los partidos" en la que los consumidores debían, con las tapitas de la gaseosa, armar la campaña de la selección en el mundial. Los que acertaran el pronóstico se llevaban un estadio Coca Cola, entre otros premios.

También estrenó un nuevo aviso para TV, con el objetivo de darle fuerzas a los jugadores de cara al Mundial. El comercial seguía la línea del exitoso "Para todos", mostrando una sucesión de imágenes de envases de Coca Cola acompañadas de una locución: "Para los que teníamos sueño. Para los que tenemos un sueño. Para los que ganan. Para los que empatan. Para los que pierden. Para los que dejan todo. Para los que no se guardan nada. Para los que tiran un caño. Para los que la paran. Para los que la pisan. Para los que la amasan. Para los que eluden. Para los hinchas. Para los que gritan un gol. Para los que lo dedican. Para los que meten. Para los que la meten. Para los árbitros. Para la barrera. Para el capitán. Para el técnico. Para los suplentes. Para el equipo. Para la foto. Para los que están allá. Para que vuelva la copa. Para los que estamos acá. Para todos".

En Julio, la marca debió soportar un duro trance a nivel comunicacional. La selección argentina, a la que tanto apoyo le había brindado, fue eliminada en la primera ronda del Mundial. Coca Cola decidió entonces enfatizar que estaría "en las buenas y en las malas" con el país y la selección. Sacó así el comercial de TV: "Empezar de nuevo" transmitiendo un mensaje de esperanza. Nuevamente, se manejó la misma estética que "Para todos": "Llegamos allá. Ganamos el primero. Nos alegramos. Perdimos el segundo. Nos amargamos. Empatamos el tercero. Nos volvimos. Íbamos a salir primeros. Casi salimos últimos. Que no quería entrar. Que corrimos. Que no corrimos. Que no podían jugar juntos. Que podían jugar juntos. Que se metieron todos atrás. Que ponemos al payaso. Que la barrera no saltó. Que cuatro años al tacho. Allá era de día. Acá de noche. Flor de garrón. Lloramos. No lloramos. Lloramos. No

lloremos. Lloremos. Y empezamos de nuevo. Tenemos pibes. Tenemos potrero. Juguemos un Co-ca Co-la”.

Una vez concluido el Mundial y la participación de la selección en él, Coca Cola no se alejó del fútbol, un escenario más que importante para la marca. Así, se hizo presente en el programa “Camino a la gloria”, de la productora Cuatro Cabezas. El mismo era un Reality Show en el que un grupo de chicos competía para alcanzar el sueño de jugar al fútbol profesionalmente. Bajo el slogan, “Podés jugar, podés soñar” Coca Cola estaba presente en la estética de las canchas y era la bebida oficial para los concursantes. La marca también ideó un comercial especialmente para el programa. “Rosa” era su título. El aviso comienza con un plano de un adolescente con cara de dormido, como recién levantado de la cama. El chico se acerca a una soga donde hay ropa tendida en busca de su remera roja, que ha tomado una tonalidad rosada. La toma y dice:

-¡Uuuh! ¡Cómo destiñó! Y bue... la uso para el fútbol.

La siguiente toma muestra a un grupo de chicos que están por empezar a jugar a “un picadito”. Como no lo conocen, al chico lo empiezan a llamar por el color de su remera: “Vos Rosa...para nosotros”; “Vamo’, a meter Rosa”; “Mucho Rosa”; “Esa Rosa”; “Hacelo vos, Rosa”; “De lejos, Rosa. De lejos”; “Rosa”; “Buena”; “Grande, Rosa”; “Esa Rosa”; “Un fenómeno, Rosa”; “Gooooool”. De fondo se escucha como cortina la canción de Sandro “Rosa, Rosa”. Luego vemos al chico de la remera rosa sentado en el césped de la plaza saboreando una Coca Cola. Escuchamos una voz que dice: “Bien Rosita, eh”. Sobreimprime: Por el fútbol me banco todo. Podés jugar, podés soñar.

Siguiendo con los mensajes dirigidos a los adolescentes, luego la marca lanzó "Departamento". El aviso buscaba la identificación del público joven a través de una situación graciosa. La primera escena muestra a una chica que toca el timbre de la casa de su novio. Éste está durmiendo en el living junto a un grupo de amigos. Él contesta por el portero y ella le dice que ya le abren, que no se preocupe por bajar. El chico entonces esconde a todos sus amigos en la cocina, donde apenas caben. Cuando la chica entra al departamento el living está impecablemente ordenado. El chico le ofrece una Coca y ella acepta. El siguiente plano muestra a la multitud de amigos apretujados en la cocina, intentando servir un vaso de gaseosa. El comercial cierra con la chica diciéndole al chico mientras le entrega una bolsa: "Tomá, traje un montón de pelis para que veamos. Si querés después te cocino algo". "Dale", responde el protagonista. La placa final dice: "Esa Coca Cola que no vas a olvidar". Aquí otra vez la marca se presenta como parte de la vida de los consumidores, acompañando aquellos momentos que quedan grabados en el recuerdo.

En Septiembre, mientras en TV continuaba al aire "Departamento", la marca lanzó una gráfica que otra vez ponía en primer plano un mensaje de unión y empuje: "Para los que suman" decía el copy.



En Octubre Coca Cola decidió continuar con el estilo "Slide of life" ya utilizado en "Departamento" pero esta vez con un institucional dirigido a la familia: Alejandro Magno. El aviso inicia con un primer plano de un hombre armando una sillita para bebé en la cocina de una casa. Detrás se ve a su mujer que parece estar cocinando. Sigue un primer plano de un bebé que los observa y una voz en off dice, como si fuera el pensamiento del nene: "Mirá dónde vengo a reencarnar. Yo, Alejandro Magno, que manejé los ejércitos más poderosos del mundo, terminé acá, en un departamentito de dos ambientes, contrafrente, con estos dos primerizos". En el plano siguiente se ve al padre mostrándole orgulloso la sillita armada a su hijo y a la madre ofreciéndole a su marido un vaso de Coca Cola mientras le da un beso. La banda sonora

aumenta en intensidad, los padres levantan en brazos al bebé que sonríe. Luego otro plano los muestra a los tres sentados para comer, el bebé en su sillita y la Coca Cola en la mesa. La voz en off cierra diciendo: "Pero, la verdad, nunca me quisieron tanto". Un sobreimpreso escribe: Coca Cola, siempre parte de tu vida.

En el mismo mes y en ocasión del Día de la Madre, la marca lanzó una gráfica que otra vez transmitía el valor de la familia y del amor fraternal:



En los meses de Noviembre y Diciembre Coca Cola demostró una vez más su compromiso frente a la crisis a través de dos acciones específicas de RSE para evitar la deserción escolar y erradicar el trabajo infantil:



**MEJOR QUE LOS CHICOS  
ESTÉN DE ESTE LADO  
DEL SEMÁFORO.  
MEJOR QUE ESTUDIEN.**

En Coca-Cola apoyamos a la Fundación Cimientos apoyando a 45 chicos de entre 12 y 16 años que de otra manera no podrían asistir a clases por tener que trabajar. A través de una beca mensual, y con el apoyo de profesionales especializados, buscamos igualar oportunidades de acceso a la educación, transmitir valores, evitar la deserción escolar y el trabajo infantil. Es mejor que estudien ahora, para que después puedan trabajar en serio. Porque los chicos tienen sus propios sueños también de futuro.



Si querés sumarte, puedes llamar al 4342-7504

[www.coca-cola.com.ar](http://www.coca-cola.com.ar)



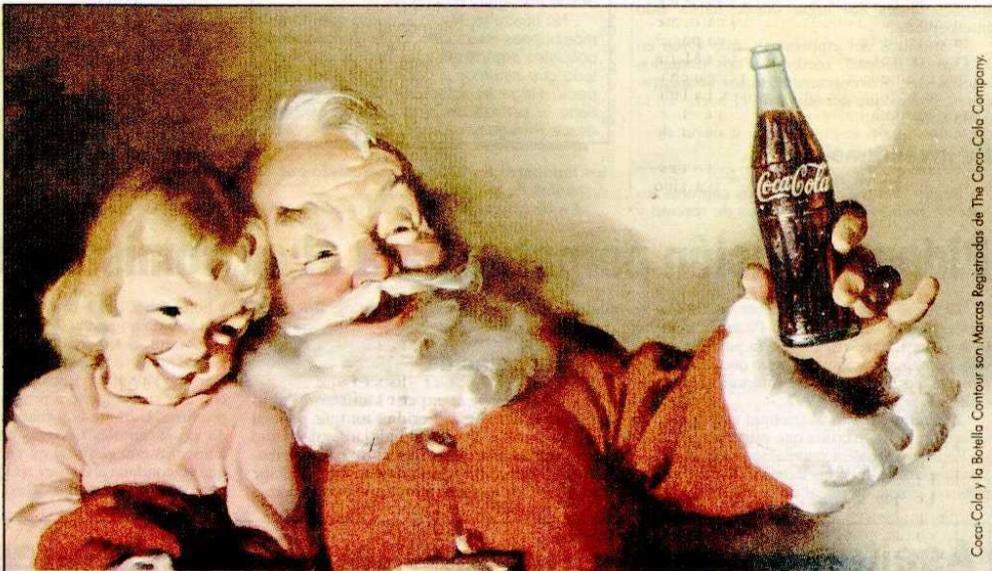
**ES TIZA, NO POLVO.**

*Para que los proyectos no queden en un estante, creamos junto a la Fundación Compromiso el programa Escuelas por el Cambio. Una propuesta que provee a las escuelas de bajos recursos herramientas de administración y gestión para aprovechar los propios medios y hacer realidad sus proyectos. Así evitamos que la falta de presupuesto signifique falta de recursos. Así, igualamos las oportunidades de aprender.*



Apoyando a la Fundación Cimientos, Coca Cola de Argentina apadrinó a 45 chicos de entre 12 y 16 años para que no tuvieran que trabajar y pudieran asistir a clases. Por otro lado, junto a la Fundación Compromiso creó el Programa Escuelas por el Cambio, aportando presupuesto para que las escuelas de bajos recursos tuvieran herramientas y material para aprender.

En la misma línea, en el mes de Diciembre, al acercarse las Fiestas de Fin de Año, Coca Cola donó alimentos a hogares infantiles de Buenos Aires. Además, lanzó una convocatoria en la Costanera Sur para que las personas dejaran un juguete y un mensaje de buenos deseos para los chicos de los hogares:



Coca-Cola y la Botella Contour son Marcas Registradas de The Coca-Cola Company.

*Llenemos esta Navidad de buenos deseos,  
y hagamos que se cumplan.*

*Del 16 al 23 de diciembre, te esperamos en nuestro Árbol Navideño ubicado en Costanera Sur, frente a la Fuente de Lola Mora. Ahí podés dejar un juguete y un mensaje de buenos deseos. Este regalo se suma a la donación de alimentos que Coca-Cola está realizando a 16 mil chicos de diferentes hogares infantiles de Buenos Aires. Para más información, ingresá a [www.coca-cola.com.ar](http://www.coca-cola.com.ar) o comunicate al 0-800-888-8888.*

*Con Coca-Cola, llenemos esta Navidad de buenos deseos.*



En TV, lanzó el institucional "Besos". El mismo muestra a una familia brindando y dándose besos al tiempo que intercambian buenos deseos para el año venidero. Los besos de las mujeres dejan rastros de pintalabios en los rostros de las demás personas. Así, todos terminan con las caras pintadas de besos. El aviso cierra con un plano general de la familia detrás de la mesa, como posando para una foto. Entre la comida y las copas, se ven dos botellas de Coca Cola. Un sobreimpreso dice: "Lo que más querés está alrededor tuyo".

También para TV pero para su producto Coca Cola Clásica, la empresa lanzó "Feliz Navidad", aviso que continuaba la línea de "Para todos" y los otros comerciales del mismo estilo que le sucedieron. Nuevamente, una sucesión de imágenes de envases y tapitas de Coca Cola van acompañadas de voces en off. Esta vez, la locución simulaba conversaciones que se mantienen durante las reuniones de fin de año: "¿Cómo andás, bien? Y bien, hay que decir bien. Che, ¿estás más gordo vos, no? No, bajé dos kilos. ¿Vinieron en auto? No, hoy vinimos en tren. Che, poné música que es Navidad. ¿Tomaste sol? Sí, mirá cómo tengo el cuello. ¿Vos armaste el arbolito? Te estás quedando pelado vos, ¿no? Bueno, vos con ese flequillo. ¿Estás estudiando o largaste? No, me falta una materia todavía. ¿Y? ¿Se casan o no se casan? No, nos comprometimos. Qué linda noche ¿no? ¿Alguien quiere repetir? ¿Yo qué soy? ¿Transparente? Sabés que volvió con la novia ¿no? ¿Estoy muy pintada? ¡Qué arrugada está la tía! ¡Que hable el abuelo! Bueno, quiero pedir tres deseos: Que seamos fuertes, que estemos juntos y que no perdamos la fe". Esta última frase va acompañada de un plano de la palabra Argentina. El aviso cierra con un "Feliz Navidad. Para todos".

Teniendo en cuenta los avisos publicitarios que acabamos de describir, podemos decir que la comunicación de Coca Cola Clásica en 2002 la ubica como una marca Euforia dentro del Mapping Semiótico desarrollado por Semprini. ¿Qué es un mapping semiótico? Una herramienta que nos permite, entre otras cosas, analizar el posicionamiento de una marca en un segmento del mercado en un momento determinado. Semprini identifica cuatro cuadrantes para su modelo y a cada uno le asigna una noción que lo identifica: Misión, Proyecto, Euforia e Información. Teniendo en cuenta el discurso de las marcas se las puede ubicar dentro de un cuadrante, con el fin de dilucidar su posicionamiento en un período dado.

Decimos que la comunicación de Coca Cola Clásica en 2002 se encuentra en el cuadrante Euforia porque, al decir de Semprini, estas marcas exponen como valores fuertes las relaciones positivas, el regreso a un mundo protegido y cálido, el intercambio de afectividad y de sentimientos. Recordemos un fragmento de la locución de "Para todos": "Para los que te quieren, para los que no te quieren, para los que te quieren mucho, para los que te quieren poco". Las emociones y las relaciones afectivas se hacen presentes en casi todos los comerciales de la marca.

Pero este no es el único motivo por el que decimos que Coca Cola Clásica en 2002 se posicionó como una marca Euforia. A continuación vamos a analizar cinco factores que hacen a la construcción del discurso de las marcas: tiempo, espacio, actores, relaciones y pasiones. Teniendo en cuenta la obra de Semprini, vamos a enunciar todas aquellas características de los avisos de Coca Cola que nos llevan a ubicarla en el cuadrante de la Euforia dentro del Mapping Semiótico de los Valores de Consumo.

En lo que respecta al tiempo del discurso para las marcas Euforia, dice Semprini: "Estamos ante el tiempo presente, el tiempo consciente y también el de la memoria y el recuerdo. El recuerdo es en la Euforia una forma de revivir momentos agradables y de retroceder en el tiempo, sin nostalgia, para evocar un momento maravilloso y muy íntimo."<sup>16</sup> Esta concepción del tiempo se hace evidente en el comercial de TV que comunicaba la promo "Todos jugamos. Todos alentamos", donde el chico "recuerda" el Mundial del 90', o en "Lo importante es lo de adentro", el aviso que anunciaba el regreso de los envases retornables: "Por cada vez que nos invitás a tu casa, por cada vez que compartimos tu mesa, porque estamos acá, como siempre. Estamos trabajando para brindarte más soluciones. Y ya le encontramos una vuelta".

Acerca del espacio para el cuadrante de la Euforia, Semprini lo describe como un sitio familiar y reconocible. "El espacio es un lugar de dimensiones reducidas habitado por hombres que desarrollan en él sus vidas"<sup>17</sup>. Esto es claro en "Alejandro Magno" el comercial institucional de Coca Cola en el que los padres y su pequeño bebé se encuentran en la cocina, o en "Besos" donde toda la familia se reúne alrededor de la mesa para Navidad.

En cuanto a los actores, el cuadrante de la Euforia valora la proximidad y las relaciones intersubjetivas. Lo importante es la intensidad y autenticidad de los lazos entre las personas. Familia, amigos, pareja, esas son las relaciones que se destacan en el cuadrante de la Euforia. En los avisos de Coca Cola en 2002, la familia se hace presente en los ya mencionados "Alejandro Magno" y "Besos", en "Para todos", "Todos jugamos, todos alentamos", "Feliz

---

<sup>16</sup> Semprini, Andrea. El marketing de la marca. Una aproximación semiótica. Editorial Paidós Empresa. Barcelona. 1995. Pág. 137

<sup>17</sup> Semprini, Andrea. El marketing de la marca. Una aproximación semiótica. Editorial Paidós Empresa. Barcelona. 1995. Pág. 139

Navidad" y en "Del pico", la gráfica que salió en ocasión del día de la madre. Los amigos y parejas aparecen en "Departamento" y en "Rosa". La marca siempre apeló a los sentimientos y al afecto, también en las comunicaciones que se lanzaron durante el Mundial, donde se enfatizaba la noción de patria, los lazos existentes entre todos los argentinos. "Un país. Un equipo. Una pasión" fue el slogan.

Respecto a las relaciones, dice Semprini: "...en la relación típica de este cuadrante prima los valores de ayuda y solidaridad, que adoptan aquí sus connotaciones más humanas y emotivas..."<sup>18</sup>. Como hemos visto, Coca Cola en 2002 realizó acciones solidarias para erradicar el trabajo infantil y permitir que los chicos más pobres puedan estudiar y educarse. Por otro lado, convocó a las personas a donar juguetes para niños de hogares infantiles de Buenos Aires. Desde la RSE y la comunicación, la marca se mostró comprometida y solidaria con los que menos tenían.

Por último, dice Semprini, las pasiones en el cuadrante de la Euforia persiguen la búsqueda de la armonía y el equilibrio. El amor, la ternura y la bondad son algunos de los elementos que colaboran para alcanzar la paz. Las nociones de intercambio y cooperación priman en las relaciones. Decía el abuelo al final del comercial "Feliz Navidad": "Que seamos fuertes, que estemos juntos y que no perdamos la fe". A lo largo de todo el 2002, la marca comunicó fuertemente el valor de compartir, la importancia de estar juntos para sortear las épocas adversas y salir a flote con más fuerzas. El final de "Empezar de Nuevo" decía: "Lloramos. No lloramos. Lloramos. No lloramos.

---

<sup>18</sup> Semprini, Andrea. El marketing de la marca. Una aproximación semiótica. Editorial Paidós Empresa. Barcelona. 1995. Pág. 145

Lloramos. Y empezamos de nuevo. Tenemos pibes. Tenemos potrero. Juguemos un Co-ca Co-la”.

Solidaridad, unión, afectos, alegría, fortaleza, los valores que transmitió Coca Cola Clásica a través de sus comunicaciones en 2002 son, sin dudas, característicos del cuadrante de la Euforia. ¿Responderá a estos mismos valores el Proyecto de la Empresa? Eso es algo que a continuación verificaremos.

## **2-El Proyecto de la Empresa**

En el Sitio Web de Coca Cola de Argentina se puede encontrar la historia de la marca. Cuentan allí que la famosa gaseosa surgió a partir de la curiosidad de John Pemberton, un farmacéutico de Atlanta (E.E.U.U.), quien en 1886 creó un líquido aromático color caramelo y lo combinó con agua carbonatada. Fue su contador, Frank Robinson, el que le puso el nombre de Coca Cola y quien diseñó la famosa tipografía de su logo. En 1891 Pemberton vendió la empresa a Asa Griggs Candler, que se convirtió así en el primer presidente de la compañía. Los siguientes son los grandes hitos en la historia de Coca Cola en Argentina y el mundo:

**-1916:** Para diferenciarse de la gran cantidad de bebidas imitadoras que iban apareciendo, Coca Cola desarrolla su botella contorneada. El objetivo es que los consumidores puedan distinguir a la verdadera Coca Cola entre sus múltiples competidoras.

**-1919:** Coca Cola presenta el Pack de seis unidades, ideal para trasladar la bebida y tomarla en cualquier momento y lugar.

- 1923:** Asume la Presidencia de la compañía Robert Woodruff, quien la ocuparía durante 60 años. Woodruff impulsa la venta y distribución de la famosa gaseosa a nivel mundial.
- 1942:** Coca Cola llega a la Argentina. En el mes de diciembre de ese año se inaugura la primera planta.
- 1961:** La compañía decide expandirse con nuevos sabores: surge Sprite. La presencia de Coca Cola globalmente crece a pasos agigantados.
- 1968:** Se lanza en Argentina la botella familiar de un litro, con tapa a rosca y hermética.
- 1978:** Coca Cola es la gaseosa oficial del Mundial de Fútbol 1978, disputado en Argentina.
- 1979:** La bebida comienza a ofrecerse en latas en Argentina.
- 1980:** Coca Cola presenta su nuevo envase de dos litros.
- 1990:** La gaseosa comienza a comercializarse en envases retornables en Alemania, Holanda y Argentina.
- 1992:** Siempre vinculada con el deporte, la marca es la bebida oficial de los Juegos Olímpicos de Barcelona. Ese mismo año Coca Cola celebra su cincuenta aniversario en la Argentina con el ciclo "Coca Cola in concert" del que participan Elton John, Serú Girán y Guns & Roses.
- 1995:** Coca Cola patrocina los Juegos Panamericanos que se realizan en Mar del Plata, Argentina. Dentro del ciclo "Coca Cola in concert" auspicia a los Rolling Stones en su primera visita a nuestro país.
- 1997:** La empresa firma con la AFA un contrato para patrocinar los campeonatos locales de fútbol y las Selecciones Nacionales (Mayor, Juveniles y

Femenina). Actualmente, Coca Cola continúa siendo Sponsor Oficial de la Selección Argentina de Fútbol.

Desde su surgimiento hasta el día de hoy, la marca no ha cesado de crecer en numerosos mercados del mundo. Desde el año 2000, la estrategia a nivel global de la compañía es comunicarse con sus consumidores localmente. Al decir de Doug Daft, su Presidente desde 2000 hasta 2004: "Nadie decide disfrutar de uno de nuestros productos globalmente". Para dar cuenta de la misión que la empresa se propone transcribiremos textualmente lo que dice en [www.cocacola.com.ar](http://www.cocacola.com.ar): "...Coca Cola se compromete con los mercados locales y estudia qué, cómo y dónde quiere beber la gente de diferentes culturas. Cada 10 segundos alguien elige disfrutar una de las marcas de Coca Cola y es la misión de la compañía hacer que esta elección sea mágica y especial cada una de esas veces"<sup>19</sup>.

Nada mejor para dar cuenta de la evolución de la marca en nuestro país que realizar una breve reseña de sus slogans a lo largo del tiempo hasta el año que nos incumbe, 2002:

1944-"La pausa que refresca"

1960-"Deliciosa y refrescante"

1968-"Todo va mejor con Coca Cola"

1972-"La chispa de la vida"

1979-"Coca Cola y sonrisas para vos"

1987-"Coca Cola es sentir de verdad"

1993-"Siempre Coca Cola"

2000-"Coca Cola. Disfrutá"

---

<sup>19</sup> [www.cocacola.com.ar](http://www.cocacola.com.ar)

2001-“¡Sentí el sabor de vivir!”

Así, podemos señalar que, en una primera etapa, la marca decidió enfatizar los beneficios funcionales del producto en el slogan describiéndolo como una bebida rica y refrescante. Luego, a partir de 1968, la empresa se inclinó por asociar a Coca Cola con el disfrute, la alegría y los buenos momentos. De esta manera, se destacaba lo emocional por sobre lo funcional.

Teniendo en cuenta lo dicho hasta ahora en este apartado, podemos concluir que la identidad de la marca que sugiere el Proyecto de la Empresa se condice con la identidad de la marca surgida desde la comunicación, cuestión analizada en el punto 1 de la Auditoría. Coca Cola a nivel global y en Argentina se presentó en 2002 (y continúa haciéndolo) como una marca que se compromete con la realidad que atraviesa cada país en donde se comercializa el producto. Los valores que se transmiten desde el Proyecto de la Empresa son los mismos que consignábamos para las comunicaciones, ubicados en el cuadrante de la Euforia según el modelo de Semprini: alegría, buenos momentos, la importancia de los afectos y los sentimientos.

Aunque ya hemos dedicado una sección de este trabajo a la descripción del contexto en el período estudiado, a continuación ahondaremos un poco más en las costumbres y hábitos de compra del público objetivo de Coca Cola. Esto nos permitirá entender un poco más hasta qué punto la marca tuvo en cuenta y estudió la situación que se vivía para así planificar su mejor estrategia para enfrentar la crisis.

### **3- Tendencias socioculturales**

Como hemos mencionado anteriormente, Coca Cola es una marca multitarget. Esto quiere decir que su público objetivo atraviesa distintas edades, sexos y niveles socioeconómicos. Sin embargo, podemos distinguir dos grandes segmentos dentro de este target: jóvenes y mujeres. A los jóvenes, la marca se dirige con la intención de generar en ellos el hábito, de manera que tomen la bebida ahora y durante toda su vida. A las mujeres, Coca Cola les apunta no sólo en su rol de amas de casa sino también como trabajadoras, amigas, esposas o madres. Las mujeres pueden permitir el ingreso de la gaseosa al hogar, logrando que acompañe a sus miembros desde que son niños. Como ya dijimos, el consumidor se relaciona con los productos a través de vínculos simbólicos. Siguiendo a Wilensky, podemos decir que la clave de la vida de la empresa es que el consumidor le ponga vida a sus productos. Así, el mercado de lo simbólico es en realidad donde transcurre el negocio.

Coca Cola supo, en 2002, entender lo que ocurría en Argentina y los cambios que se produjeron en los consumidores y sus hábitos. En la edición Nro. 76 de la Revista Publicidad, Marketing & Desarrollo se menciona en un artículo un estudio realizado por GEA Estudios de Mercado en Abril de 2002. El mismo medía el INCO, Índice de Confiabilidad y Optimismo<sup>20</sup>. Sobre los resultados obtenidos, la directora de GEA, Marcela González Arcila, decía lo siguiente: "A pesar que el 98% de la gente sabe que ella y el país están peor con relación a épocas anteriores, más de la mitad de la gente piensa que el año que viene va a estar igual o mejor, lo que para las empresas significa una gran oportunidad para decir cosas positivas, que precisamente la gente está

---

<sup>20</sup> Muestra de 4000 casos, hombres y mujeres, de 20 a 65 años NSE ABC1 y D1, en Capital Federal y Gran Buenos Aires, con relevamiento periódico, entrevistas telefónicas y cuestionario estructurado.

esperando escuchar. Eso sí, los mensajes tienen que estar acompañados por acciones que los respalden. Es un buen momento para los comerciales que apelen a la emoción pero que a la vez estén diciendo te doy algo (...) La gente reconoce las acciones positivas y que se la comprenda”.<sup>21</sup>

En este sentido, podemos decir que Coca Cola cumplió con creces. Como ya hemos visto, sus comerciales apelaban a la emoción y a la revalorización de los sentimientos y los afectos. Siempre el mensaje era de esperanza, como en “Empezar de Nuevo”. Pero eso no fue todo, también acompañó las comunicaciones con acciones concretas que demostraban su compromiso con la situación: volvieron a comercializar envases retornables y realizaron numerosas acciones de Responsabilidad Social Empresaria con las que se buscaba ayudar a los más necesitados.

En resumen, entendemos que Coca Cola comprendió el momento que atravesaban sus consumidores en nuestro país en 2002 y, frente a ello, planificó su estrategia: demostrar compromiso, acompañar a sus clientes manteniéndose cerca, no sólo a través de un mensaje simple, claro y esperanzador sino también mediante acciones concretas.

Claro que este plan fue pasible de llevarse a cabo debido a que Coca Cola es una multinacional líder en su mercado, por lo que una caída de la rentabilidad no afecta sustancialmente su estructura. A continuación nos explayaremos acerca del mercado al que pertenecía y pertenece Coca Cola, el de gaseosas cola.

---

<sup>21</sup> Revista Publicidad, Marketing & Desarrollo. Año 9. Nro. 76. Abril/Junio de 2002. Pág. 11

#### **4-Mercado**

El mercado de gaseosas cola en 2002 se vio afectado por la recesión que azotaba al país desde fines de los noventa. Entre julio de 2001 y el mismo mes del 2002, la venta de gaseosas en la Argentina cayó entre un 15 y un 20 por ciento. Para mediados de 2002, Coca Cola era el indiscutido líder, con un 54,5% de participación, mientras que Pepsi reunía el 21,5%. El resto de la torta (24%) se repartía entre productos de supermercados y segundas marcas. Fueron estos últimos los que fueron ganando lugar, aumentando su market share. Para 2003, según datos de El Cronista, Coca Cola mantenía su participación y Pepsi la había disminuido al 19%. Fueron las terceras marcas las que crecieron, beneficiadas por la necesidad de los consumidores de elegir bajos precios.

Frente a la salida de la convertibilidad y la consiguiente devaluación del peso, tanto Coca Cola como Pepsi se encontraron ante la disyuntiva de disminuir los costos o aumentar los precios. Ambas empresas eligieron la primera opción, retornando a los envases de vidrio. La utilización de este material le permitió a las compañías ahorrar hasta un 30% por litro de bebida, manteniendo sus precios. Esta iniciativa fue muy bien recibida por los consumidores y les permitió a las empresas aumentar sus alicaídos volúmenes de venta.

## **5- La actitud de los consumidores ante la marca; la recepción de la marca**

En marzo de 2002 el Diario Clarín en su Suplemento Económico publicó los resultados de una Encuesta de Imagen de Marca<sup>22</sup> realizada por el CEOP (Centro de Estudios de Opinión Pública). La misma ubicaba a Coca Cola en el puesto número 2, sólo superada por la alemana Bayaspirina. En el artículo, Luis Gerardin, director regional de marketing de Coca-Cola para Argentina y Uruguay, informaba que uno de los ejes que estaba trabajando la compañía era la relación de cercanía con el consumidor. "Según estudios realizados por el departamento de marketing de Coca-Cola de Argentina, el 87% de los adolescentes del país prefieren a Coca-Cola entre todas las gaseosas. Quizás sea por eso que el per cápita de la Argentina (57 litros por persona) es uno de los más altos del mundo"<sup>23</sup>. Así, podemos concluir que la crisis que asolaba a Argentina afectaba las ventas pero no a la imagen de marca. Decía a Clarín el semiólogo Eliseo Verón: "Las marcas están muy enraizadas en la vida del individuo, no es una relación superficial. Es por eso que cuando se trata de la recordación de marcas de primera línea, su liderazgo no se ve afectado por las coyunturas inmediatas. En ese sentido, las marcas operan como elementos simbólicos que funcionan en otro plano. Y así, del amor no se puede pasar a la

---

<sup>22</sup> Empresa ejecutora: CEOP (Centro de Estudios de Opinión Pública). Tipo de estudio: Encuesta por muestreo. Instrumento de recolección: Cuestionario estructurado. Tipo de preguntas: Ranking de atributos vinculados al prestigio. Diseño muestral: Probabilístico por conglomerados geográficos, con selección de entrevistado definitivo según cuotas de ajuste a parámetros de sexo y edad. Tamaño de la muestra: 1.100 casos efectivos. Alcance de la muestra: Estratificada, a nivel nacional. Definición de la unidad de análisis: Gente de ambos sexos y todo nivel socioeconómico, cuya edad oscila entre los 15 y 69 años y reside en el área de investigación.

<sup>23</sup> Diario Clarín. Suplemento Económico. Domingo 10 de marzo de 2002.

indiferencia frente a una marca por más que haya crisis, aunque sea de una gravedad extrema"<sup>24</sup>.

Es claro que esta relación de cercanía entre Coca Cola y sus consumidores no se vio afectada por la crisis tampoco durante 2002. Como ya hemos visto, la marca decidió, durante ese año, mostrarse comprometida con la realidad que se vivía. En la siguiente Encuesta de Imagen de Marca que publicó Clarín en el año 2005<sup>25</sup>, mientras otras muchas empresas cayeron notablemente en el ranking, Coca Cola se mantuvo en el segundo lugar. El Director de Marketing de Coca Cola de Argentina en aquel momento, Felipe Burgaz, declaraba: "las alimenticias en general debieron afinar muchísimo el mensaje de cercanía, de sensibilidad; adaptar el producto, modificar los empaques, aceitar sus relaciones con el canal. Ese trabajo fue muy rico..."<sup>26</sup>.

Teniendo en cuenta lo anterior, podemos decir que la recepción de la marca Coca Cola en Argentina ya era buena, aún antes de comenzar el período recesivo en el que el país se vio inmerso desde 1999. No es menor que la palabra Coke sea una de las más conocidas en el mundo. Aún así, muchas otras marcas también tenían una imagen muy positiva antes de 2002 y, sin embargo, la perdieron. Como ejemplo, podemos citar a Mc Donald's. La empresa norteamericana ocupó el puesto Nro. 3 en la Encuesta de Imagen publicada en marzo de 2002. En la publicada en Clarín en enero del 2005, se ubicó en el puesto 106. Según el diario, la estrepitosa caída pudo deberse a

---

<sup>24</sup> Diario Clarín. Suplemento Económico. Domingo 10 de marzo de 2002.

<sup>25</sup> La edición 2004 (publicada en 2005) se basó sobre una muestra por muestreo, a través de un cuestionario estructurado. El tamaño de la muestra fue de 1.300 personas de ambos sexos y de todo nivel socioeconómico, de entre 15 y 69 años de edad, residente en Capital Federal, Gran Buenos Aires, Córdoba, Rosario, Tucumán, Mendoza, Resistencia y Neuquén. Los atributos que se tuvieron en cuenta son la calidad, la trayectoria y la adaptación a los tiempos que corren.

<sup>26</sup> Diario Clarín. Suplemento Económico. Domingo 23 de enero de 2005.

una decisión tomada por la compañía frente a la caída de su rentabilidad: el notable aumento en el precio de sus combos.

En resumen, entendemos que es evidente que los casi tres años de diferencia entre una encuesta de imagen y otra no pasaron en vano. Las acciones que las empresas realizaron en ese intervalo, cómo posicionaron sus marcas frente a la crisis, hicieron mella de algún modo en los consumidores. Creemos que Coca Cola pudo mantener su segundo puesto en parte porque fue una compañía que se adaptó a la situación que atravesaba el país y buscó alternativas para continuar compartiendo la mesa de los argentinos.

### **ANEXO 1: ¿Qué estaba haciendo el principal competidor en ese momento? Pepsi y su “Animarse a más”**

En lo que a Comunicación se refiere, ya lo hemos dicho, PepsiCo Beverages de Argentina invirtió en publicidad en 2002 menos de la mitad que su principal competidor, Coca Cola de Argentina. Respecto al mensaje a transmitir, es claro que tomó un camino sustancialmente distinto al que el líder de su sector decidió seguir. Pepsi lanzó en TV comerciales importados, que apelaban al humor y no hacían ninguna referencia explícita a la difícil situación que el país vivía en ese período.

A fines de 2001 Pepsi estrenó un nuevo Slogan: “Animarse a más”. En palabras de Guillermo Baede, Marketing Manager de Pepsi South Latin America de aquel momento, “Animarse a más es una expresión que implica tener aspiraciones, es un modo de vida, una actitud íntimamente relacionada con la

mentalidad y la manera de ser de los jóvenes de hoy"<sup>27</sup>. Este fue el slogan que acompañó sus publicidades en 2002.

En Mayo y ante la cercanía del Mundial de Fútbol de Corea Japón, Pepsi lanzó "Sumo" un comercial para TV que no se emitía solamente en Argentina sino que se había producido para distribuirse internacionalmente. En él, un cuadro de estrellas del fútbol internacional entre los que se encontraban Verón, Beckham, Raúl y Roberto Carlos se enfrentan con un conjunto de luchadores de Sumo por una heladera llena de gaseosas Pepsi. Finalmente, ganan los gigantes orientales, quienes se retiran acusando a los futbolistas de "Amateurs". El Slogan "Animarse a más" cierra la comunicación.

Cuando, como Coca Cola, Pepsi decidió volver a comercializar envases de vidrio para no tener que aumentar los precios, prefirió comunicarlo sin hacer ninguna referencia a la crisis que se vivía y que, de algún modo, había ocasionado el retorno. En el aviso se veía a dos conocidos modelos bebiendo de la botella de vidrio, como "dándole un beso".

En Agosto, como con "Sumo" Pepsi eligió salir con un comercial importado. El mismo estaba protagonizado por la cantante norteamericana Britney Spears y tenía estética de video clip. El plano inicial es uno general de la intérprete vestida con un mameluco de la marca y dos camiones de distribución a sus costados. Luego ella se saca el mameluco mientras canta y comienza a bailar una coreografía con otros "operarios" de la planta de Pepsi. Otro plano muestra a un cocinero "embobado" mirándola por TV. Atrás, su cocina se incendia, pero él no lo advierte. El comercial continúa con un primer plano de Britney tomando del pico de una botella de Pepsi. Luego se ve al

---

<sup>27</sup> Revista Publicidad, Marketing & Desarrollo. Nro. 75. Diciembre de 2001. Pág. 50

cocinero rodeado de bomberos, aún “en trance” mirando la TV. Unas mujeres en un Bowling practican la coreografía. Se ve a Britney y a los operarios bailando frente a un cartel luminoso gigante que dice Pepsi Cola y luego aplaudiendo por la actuación. El aviso cierra con el Slogan: Animarse a más.

En Septiembre y continuando con la misma línea que estamos exponiendo, Pepsi publicó una gráfica con el copy: “Más te pareces a otro, menos te pareces a vos”:



 PEPSI. ANIMARSE A MAS

En ocasiones, la marca salió en Diarios sólo con un tipográfico con su logo y slogan:



Sin realizar juicios de valor, Pepsi claramente decidió seguir una línea completamente diferente a la de Coca Cola, quien, como vimos apeló a la emotividad y los lazos afectivos en sus comunicaciones.

Históricamente, la marca siempre ha sido la Nro. 2 en el mercado de gaseosas cola. Gracias a una Investigación Especial de Adlatina sabemos que, cinco años después que el farmacéutico John Pemberton creara una bebida que luego llamaría Coca Cola, un colega suyo de Carolina del Norte llamado Caleb Bradham, comenzó a comercializar un jarabe elaborado por él. El brebaje tenía azúcar, gas, color oscuro y no era una bebida refrescante, se vendía como un medicamento para problemas digestivos. Así se ofreció, hasta 1898, cuando su creador decidió llamarlo Pepsi-Cola. En 1903, Bradham obtuvo el registro de la marca, comenzó a embotellar la bebida y, un año más tarde, decidió publicitarla. Los resultados fueron extraordinariamente favorables: en 1906 Bradham ya trabajaba con 15 embotelladoras; en 1907, con 40; y en 1908, con 93. Luego de la Primera Guerra Mundial y tras tomar una serie de decisiones equivocadas, Bradham quebró. La Craven Holding Corporation, compró la marca y sus activos en un remate, para inmediatamente venderla a Roy C. Megargel, un broker de Wall Street. La empresa entonces se mudó a Virginia, y volvió a quebrar. En 1931 la compró un fabricante de golosinas, Charles Guth, quien fue el primero que decidió declararle la "guerra" a su principal competidor, vendiendo su bebida con el doble de cantidad al mismo

precio que la Coca Cola. El jingle de radio decía: "Pepsi-Cola hits the spot / Twelve full ounces, that's a lot / Twice as much for a nickel, too / Pepsi-Cola is the drink for you" (Pepsi-Cola satisface / Doce onzas llenas, eso es mucho / El doble por el mismo níquel / Pepsi-Cola es la bebida para ti). La campaña resultó exitosa: en dos años (1936 a 1938) las ganancias de la empresa se duplicaron. El siguiente presidente de la compañía fue Walter Mack, quien asumió en 1939 y le dio un lugar preponderante a la publicidad. Su sucesor, Alfred N. Steele, marcó dos hitos en la historia de Pepsi, creó la esfera azul y roja famosa que conforma el logo de la marca y rediseñó la botella que adoptó la forma de espiral que tiene actualmente. Steele se encargó de modernizar la marca y logró aumentar las ganancias en un 700%. En 1965 se conformó la actual PepsiCo, al fusionarse la Pepsi Cola Company con una productora de snacks de Dallas llamada Frito-Lay. En 1975, nuevamente y como cuarenta años atrás, Pepsi Cola decidió atacar al líder de su mercado. Lanzó así el "Pepsi Challenge" (Desafío Pepsi). La acción consistía en colocar puestos con presentadores en las calles, en los que se invitaba al público a probar dos vasos de gaseosa cola. Uno contenía Pepsi y el otro Coca Cola, sólo que el consumidor no sabía cual era cual. Así, luego de catar las dos bebidas, se le consultaba a la persona cuál tenía el mejor sabor. Luego, se descubría cuál era la marca que había elegido. La estrategia fue exitosa para Pepsi, cuyas ventas comenzaron a subir.

Desde 1985 (año en que la marca contrató a Michael J. Fox, protagonista de Volver al Futuro, para un comercial) Pepsi se caracterizó por contratar a celebrities para publicitar su marca. Por eso, no llama la atención que, durante 2002 en Argentina, la marca haya decidido salir con "Sumo",

protagonizado por famosos futbolistas, y el comercial con Britney Spears. La utilización de Celebrities era una estrategia que siempre había funcionado para Pepsi y nadie encontró una buena razón para abandonarla.

Teniendo en cuenta lo anterior, podríamos decir que PepsiCo Beverages de Argentina hizo caso omiso a las tendencias socioculturales del período y a lo que los especialistas recomendaban para comunicar las marcas. Carlos Pérez, titular de BBDO en 2002, decía en las Jornadas Publicitarias organizadas por la UP y Adlatina en abril de aquel año: "Los argentinos hemos abandonado décadas de ironía para pasar a la indignación, cercana a la ceguera. Creo que de aquí hay que tomar dos nociones básicas a la hora de comunicar, las mismas que hemos tenido como sociedad a la hora de asumir esta furia: honestidad y coraje. (...) En un país que va a terminar este año con 20 millones de pobres, muchos de ellos incorporados a esta categoría este mismo año, es clave que las marcas masivas logren ser vistas en un esfuerzo por seguir siendo, a pesar de todo, accesibles. Marcas decididas a no soltarle la mano a la gente"<sup>28</sup>.

Acerca de su situación en el mercado de gaseosas en 2002 en la Argentina, según datos de El Cronista, Pepsi estaba experimentando una persistente pérdida de participación desde 1998. Entre 2001 y 2002 la marca resignó 3 puntos, permitiéndole a las segundas marcas avanzar y a Coca Cola mantenerse en su liderazgo. Con la intención de no resignar más lugar, Pepsi decidió desarrollar algunas acciones específicas. Así, cerró un acuerdo con Boca Juniors para ser su sponsor y auspiciar su camiseta. Esto le permitía, además, ser el exclusivo expendedor de gaseosas en la Bombonera durante los

---

<sup>28</sup> [www.adlatina.com](http://www.adlatina.com) 15 de Abril de 2002

partidos que disputara el Club de la Ribera. También decidió estar presente en el programa de Marcelo Tinelli, el Show de VideoMatch. Sin embargo, en lo que market share se refiere, las situación no cambió. Como ya dijimos, en 2003, Coca Cola mantenía su liderazgo y Pepsi continuaba perdiendo mercado, lo que favoreció a las terceras marcas.

Para analizar la imagen de la empresa podemos decir que, en el Estudio del CEOP publicado en 2002, Pepsi Cola no figuró en los primeros lugares del ránking general. Ocupó el puesto 29 en Calidad de Producto/Servicio, el 33 en Relación Precio/Calidad, el 23 en Trayectoria, el 33 en Proyección de Futuro y el 31 en Adaptación a los cambios del Mercado.

En la Encuesta publicada en 2005 tampoco la marca se ubicó entre los primeros diez. En un estudio publicado por la Revista Apertura en su edición 141 de marzo de 2005 se entrevistó a 204 líderes de opinión (empresarios, consultores de negocios y periodistas especializados) para confeccionar un ranking con las empresas de mejor imagen. Coca Cola se posicionó segunda, subiendo un puesto respecto del 2004, cuando se había ubicado tercera. Pepsico ocupó el puesto 44, cayendo 4 posiciones respecto de 2004.

Escapa a nuestro análisis enumerar todos los factores que determinaron que Coca Cola mantuviera su liderazgo e imagen positiva luego de 2002, mientras Pepsi resignaba cada vez más participación de mercado, en detrimento de su imagen. Atendiendo a todo lo anteriormente dicho, sí podemos asegurar que a Coca Cola de Argentina la estrategia implementada para enfrentar la crisis post hecatombe de 2001 le fue útil a sus fines, mientras que a PepsiCo Beverages de Argentina no. Coca Cola mantuvo sus niveles de

inversión publicitaria durante 2002, continuó en contacto con el consumidor transmitiendo mensajes simples que apelaban a la emoción y los sentimientos, realizó acciones de Responsabilidad Social Empresaria destinadas a ayudar a los argentinos de bajos recursos, se decidió a "no soltarle la mano a la gente" volviendo a los envases retornables para no aumentar los precios. Todas estas acciones, indudablemente, contribuyeron al éxito sostenido de Coca Cola. En qué medida, no podemos saberlo a ciencia cierta. Por lo pronto, podemos asegurar a partir de nuestro estudio que el plan de Coca Cola fue coherente y sinérgico en todos sus frentes y eso le permitió mantenerse triunfante a pesar de la crisis.

## **SEGUNDO CASO**

### **Auditoría Estratégica de Marca: Leche La Serenísima de Mastellone Hnos.**

#### **1-La comunicación**

Ya hemos, en el anterior caso, profundizado acerca de las características de la CIM y la sinergia que debe mantenerse entre los distintos medios y canales utilizados para publicitar una marca. A continuación ahondaremos un poco más en lo que a publicidad se refiere, haciendo especial hincapié en los diferentes objetivos que ésta puede perseguir.

Como ya dijimos anteriormente, la condición sine qua non de la publicidad es que es paga. Los anuncios de interés público no son publicidad, porque no están solventados por un anunciante o patrocinador.

Lo segundo que apuntamos es que se transmite a través de medios masivos. La publicidad es comunicación no personal entre anunciantes y

público. No incita a una respuesta inmediata del consumidor. Éste puede recibir la comunicación cómodamente sentado en un sillón, cuando está en el cine, trabajando, etc. y no en situación de compra, por lo que, en muchas ocasiones, no tiene posibilidades de adquirir el producto en el mismo momento que ve la publicidad.

En cuanto al mensaje que se envía, ante todo la publicidad busca persuadir. Los avisos son comunicaciones que persiguen un cambio de comportamiento en el consumidor. Siempre, aunque se trate de una publicidad informativa, se está intentando persuadir al consumidor acerca de el/los atributos diferenciales de la marca frente a las competidoras. Pero aquí no puede agotarse nuestra definición. Podemos decir, siguiendo a Aprile, que la publicidad también es un arte, un generador de fantasías que el público encuentra en su realidad cotidiana.

Por último, pero no por eso menos importante, debemos entender a la publicidad como un negocio que mueve miles de millones de dólares al año en todo el mundo. En la Argentina en 2007, según datos de la Asociación Argentina de Agencias de Publicidad (AAAP), se invirtieron 6.348 millones de pesos. De la misma fuente, extraemos que en América Latina se invirtieron 22.331 millones de dólares. En la tabla primero se encuentra Brasil (9.309 millones de dólares), seguido de México (4.713 millones de dólares) y Argentina (1.616 millones de dólares).

Para concluir, es claro que la publicidad está en nuestro día a día y representa cosas distintas para cada persona. Intentar definirla es una tarea compleja, pero creemos que lo dicho hasta ahora sirve a los fines de nuestro trabajo y podemos resumirlo de la siguiente manera: *“La publicidad es una*

*comunicación transmitida a través de medios masivos y solventada por un anunciante, que intenta persuadir al consumidor acerca de un producto, servicio o idea. Se trata de un hecho artístico, pues implica utilizar la creatividad para generar una fantasía. La industria de la publicidad es, a la vez, un negocio que moviliza miles de millones de dólares al año”.*

Por supuesto, existen diversos objetivos que una empresa puede plantearse al hacer publicidad. Algunos podrían ser:

- ✓ **Aumentar conocimiento de marca:** Para lograr que la marca sea reconocida en el mercado. Generalmente este objetivo se persigue al momento de lanzar un producto o reposicionarlo.
- ✓ **Estimular la demanda:** Para resaltar los beneficios clave de la marca frente a los de la competencia. Éstos no tienen por qué ser tangibles y funcionales, pueden ser también emocionales o sensoriales.
- ✓ **Resaltar valores de marca:** Busca lograr reconocimiento y aprobación de una marca a lo largo del tiempo. Refuerza los beneficios de la marca y crea una imagen para la misma. Se trata de publicidad “de posicionamiento”, intenta ubicar a la marca en un determinado espacio en la mente del consumidor.
- ✓ **Publicidad Institucional:** No publicita una marca sino a la empresa que la produce (la denominada “marca paraguas”). El objetivo es inspirar confianza y fidelizar a los clientes.

Éste último objetivo es especialmente importante para el caso que presentaremos a continuación. La Publicidad Institucional ha sido y es

notablemente frecuente en la historia comunicacional de La Serenísima y el año 2002 no fue una excepción.

En el mes de enero la empresa lanzó el Institucional para TV "La Serenísima mantiene sus precios". El mismo comienza con la cámara ingresando a la planta de La Serenísima, varios colaboradores de la empresa detienen sus tareas y "miran" al espectador. Un locutor dice: "Este comercial no es para que vos nos mires, es para mirarte a vos, porque queremos estar más atentos que nunca a lo que necesitás". El siguiente plano es de una madre dándole un beso a su hijo. Luego un primer plano de una cuchara introduciéndose en un pote de Yogurísimo. La voz en off continúa: "Por eso La Serenísima mantiene sus precios". Continúan planos de distintos productos de la marca y de un niño que toma leche. El aviso cierra con el logo de la marca y la clásica cortina: "La calidad...". Ya desde el comienzo del año, la empresa le hacía saber a sus consumidores que iba a estar presente en la crisis, brindando soluciones.

En el mismo mes y con el objetivo de resaltar los valores de la leche fresca, la marca lanzó tres spots protagonizados por celebrities que buscaban imponer, como moda, el hábito de consumir diariamente la saludable bebida blanca. Los tres comerciales estuvieron protagonizados por el actor Ricardo Darín, la modelo Dolores Barreiro y el futbolista Juan Pablo Sorín. Más que enfatizar los beneficios de La Serenísima, los avisos apuntan a revalorizar la leche fresca como un alimento sano, natural, refrescante, que brinda fuerza y energía. Los tres famosos hablan a cámara interpelando al espectador: "Pongamos de moda algo que hace bien". El cierre es con un plano de un vaso

de leche y la siguiente pregunta formulada por el locutor: ¿Hoy tomaste tu vaso de leche fresca?

En marzo la marca comenzó a publicitar el tercer Mundialito La Serenísima, un torneo de Fútbol 9 para chicos de 11 y 12 años. El equipo ganador de la fase nacional competiría en París, Francia con 24 conjuntos de todo el mundo. El titular de la gráfica para diarios decía: "La Serenísima te invita a creer en tus sueños":

**La Serenísima te invita a creer en tus sueños**

**La SERENISIMA**  
la verdad láctea

**Mundialito**

**FRANCIA 2002**

Participá del **3º Mundialito La Serenísima**, un torneo de fútbol 9 en el que tendrás la oportunidad de sentir la celeste y blanca y cumplir el sueño de competir en un campeonato a nivel mundial.

■ **Fase Nacional**

9 y 10	Marzo	Santa Fe
16 y 17	Marzo	Tucumán
23 y 24	Marzo	Rosario
30 y 31	Marzo	Córdoba
6 y 7	Abril	Mendoza
13 y 14	Abril	Mar del Plata
20 y 21	Abril	Buenos Aires
27 y 28	Abril	Buenos Aires / Final Nacional

■ **Fase Internacional**

Sede del Mundialito: París / Francia. Junto con la Argentina participan 23 países del mundo. Fecha de la Final: 26 de Mayo.

**Anotate en:** ESPAÑA DEPORTES S.R.L.: Mendoza 6235, Rosario.  
**Para jugar el próximo Sábado y Domingo en:** Parque regional de Villa Gobernador Galvez, Av. Circunvalación y Monteagudo, Colectora 872, Villa Gobernador Galvez.

**Inscripción libre y gratuita.**  
Para chicos nacidos entre el 1/1/90 y el 31/12/91.  
**Vení y anotate con tu equipo!!**

[www.laserenisima.com.ar](http://www.laserenisima.com.ar)

Con el apoyo de la Comisión de Fútbol Infantil de la **Asociación Fútbol Argentino**

**AIR FRANCE** **Villavencio** **TOPPER** **Borden** **TyC Sports**

Válido entre el 1/03/02 y el 28/04/02. Inscripción para toda la República Argentina sin obligación de compra. Para más información consultar al 0810-222-7373, gratuitamente en los centros de inscripción o en [www.laserenisima.com.ar](http://www.laserenisima.com.ar)

En Abril se estrenó el comercial de TV. El mismo comienza con un chico poniéndose la camiseta de Argentina y acomodando la pelota para patear. Su voz en off dice: "Ayer soñé que definía el mundial con un gol en el último

minuto". El niño patea y convierte el gol. Aparece el ex futbolista Sergio Goycochea que dice a cámara, mientras se suceden imágenes de nenes jugando al fútbol, festejando goles: "Viste, creíste tanto en tu sueño que al final se te cumplió, participá nuevamente del Mundialito La Serenísima, el torneo de fútbol infantil que vos estabas esperando y defendé los colores de tus sueños". Cierra el locutor (Pancho Ibáñez) diciendo: "Sumate al Mundialito La Serenísima y creé en tus sueños". La placa final tiene el logo de La Serenísima sobre un fondo con la camiseta de Argentina.

En Mayo la marca continuó apoyando la iniciativa con salidas en diarios:



En Julio finalmente se supo que el equipo argentino había salido campeón del Mundialito disputado en Francia. La compañía lo comunicó en un Spot de TV. El mismo comienza con una pelota que golpea contra el cordón de una vereda y la voz en off de una mujer que dice: "Chicos, a tomar la leche". El locutor dice: "La Serenísima les demostró a los chicos que la leche puede hacer por ellos algo más que interrumpirles el partido". Mientras se suceden imágenes de los chicos argentinos jugando en el Mundialito, Pancho Ibáñez dice: "Porque La Serenísima llevó al equipo argentino a Francia a cumplirle el sueño de salir campeón del Mundialito La Serenísima frente a 24 países". El siguiente plano es de los niños festejando la victoria y levantando la copa. Cierra el locutor que dice: "La Serenísima, alimentando los sueños de una nueva generación de argentinos". La cortina de fondo es la clásica de los

comerciales de la marca. Cierra con placa con el logo de La Serenísima y la frase anteriormente mencionada por el locutor.

En Octubre y en ocasión del Día de la Madre La Serenísima lanzó un comercial de TV. El aviso institucional comienza con una música muy suave y un primer plano de los pies de un bebé. Sigue con la imagen de la carita del nene que se ríe y su madre, que lo tiene en brazos, lo acerca a su pecho para darle de comer. Mientras el niño se alimenta, el locutor dice: "Desde chico, ella te enseñó a tomar lo mejor de este mundo, en su día dale a mamá el mejor de los besos". A un costado, se sobreimprime el logo de La Serenísima.

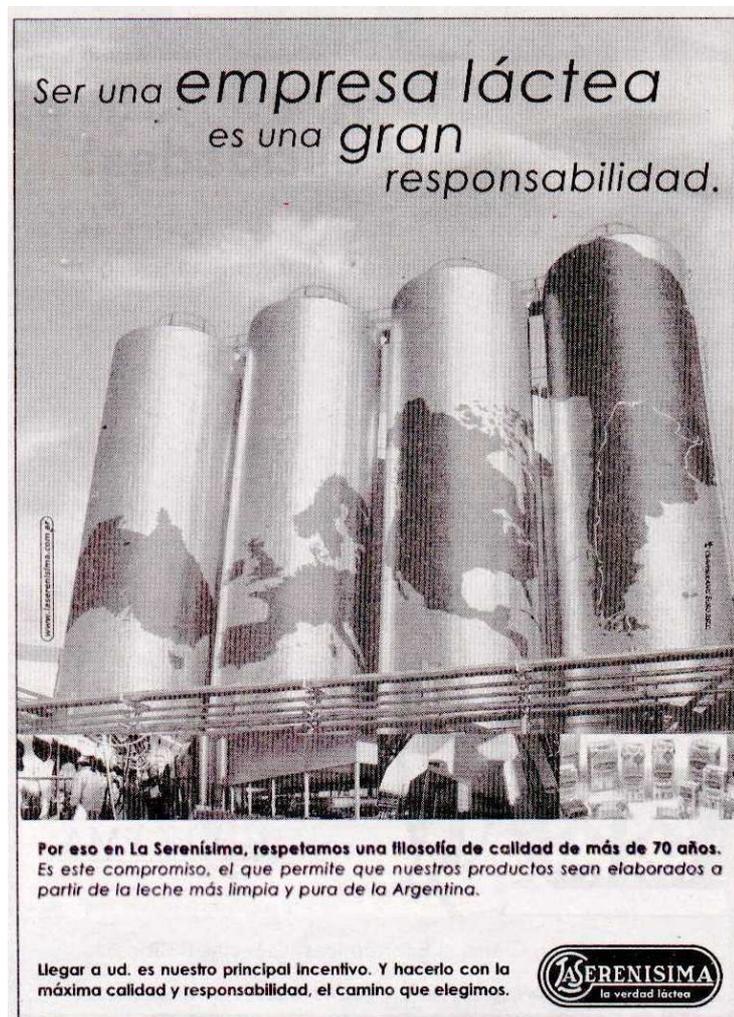
En el mismo mes, en radio, se emitía el famoso jingle de la marca que pone el énfasis en la calidad de sus productos: "La calidad, La Serenísima, es la más alta, la más alta calidad..."

En el mes de Noviembre se estrenó un nuevo spot de TV para leche La Serenísima: "Nace la mañana". Esta vez, sí, se destacan los beneficios de la marca. El aviso comienza con el plano general de un amanecer y sigue con imágenes de un ámbito campestre, se ven caballos y una mujer embarazada avanza entre los pastizales. La cortina musical dice: "Nace la mañana transparente en el trigal". El marido se acerca a la mujer y le acaricia la panza. La canción continúa: "La frescura blanca va del campo a la ciudad". Una vaca amamanta a un ternero y unos camiones de La Serenísima circulan por la autopista. El siguiente plano es de la mujer del comienzo que ya tiene a su bebé en brazos y le está dando el pecho. La cortina musical sigue: "La frescura blanca que este día beberás, La Serenísima, leche de verdad". Se suceden imágenes de la mujer con su hijo cada vez más grande, dándole de beber un vaso de leche. La cortina baja en intensidad: "Si es La Serenísima es verdad".

El locutor dice: "Después de mamá, leche La Serenísima, con responsabilidad, con cariño". Plano del nene, que ya tiene alrededor de tres años, y la canción concluye: "Si es La Serenísima es verdad". El comercial termina con la placa con el logo de la marca.

En el mismo mes, la cortina musical del comercial suena en las radios.

En Diciembre, en diarios, la compañía sacó el siguiente aviso, casi una declaración de principios:



Advertisement for La Serenísima milk. The main headline reads: "Ser una **empresa láctea** es una **gran** responsabilidad." Below the headline is a photograph of four large, cylindrical metal silos in a dairy processing plant. The silos are decorated with images of cows and sheep. A cow is visible in the foreground, partially obscured by the silos. The background shows a cloudy sky. At the bottom of the advertisement, there is a block of text and the La Serenísima logo.

Por eso en La Serenísima, respetamos una filosofía de calidad de más de 70 años. Es este compromiso, el que permite que nuestros productos sean elaborados a partir de la leche más limpia y pura de la Argentina.

Llegar a ud. es nuestro principal incentivo. Y hacerlo con la máxima calidad y responsabilidad, el camino que elegimos.

**SERENISIMA**  
la verdad láctea

"Ser una empresa láctea es una gran responsabilidad. Por eso en La Serenísima, respetamos una filosofía de calidad de más de 70 años. Es este compromiso, el que permite que nuestros productos sean elaborados a partir

de la leche más limpia y pura de la Argentina. Llegar a Ud. es nuestro principal incentivo. Y hacerlo con la máxima calidad y responsabilidad, el camino que elegimos”.

Atendiendo a las publicidades que describimos, podemos ubicar a La Serenísima como una marca a mitad de camino entre la información y la euforia, dentro del Mapping Semiótico propuesto por Semprini. Su énfasis en la calidad del producto, en el cuidado y responsabilidad con que se elabora, la ubicaría de lleno en el cuadrante de la información. Sin embargo, sus comunicaciones están cargadas de emociones y sentimientos, en especial de los que tienen lugar entre madre e hijo, por lo que se destacan valores de la euforia, como los afectos.

A continuación y como hicimos para Coca Cola, vamos a analizar las cinco cuestiones más importantes en la construcción del discurso de la marca.

En lo que respecta al tiempo, se advierte una preponderancia del tiempo correspondiente a la euforia, el presente y el del recuerdo. En los spots protagonizados por las celebrities se trata de “poner de moda”, aquí y ahora, el hábito de tomar leche. En el spot del Mundialito, se recuerda el título obtenido en Francia. El tiempo cronológico, propio del cuadrante de la información, aparece en “Nace la mañana”. El niño crece a medida que transcurre el aviso, es saludable y fuerte porque ha tomado y toma leche.

Acerca del espacio, en los avisos en los que aparecen famosos el espacio es el del cuadrante de la información, definido a partir de las necesidades humanas, lugares ejemplares de la identidad de cada uno. El bar donde descansa entre toma y toma Darín, el vestuario donde se cambia Dolores Barreiro, la cancha donde entrena Sorín. En “Nace la mañana” el espacio es,

sin dudas, el de las marcas euforia: un sitio familiar y reconocible, "que albergue sensaciones ya vividas con fuertes connotaciones emotivas (la puesta de sol, la ciudad caótica, el campo relajante y tranquilo)"<sup>29</sup>.

En cuanto a los actores, la euforia está presente en los avisos sobre el mundialito, en el del día de la madre y en "Nace la mañana". En ellos se valora la proximidad, los lazos afectivos: con los amigos/compañeros de equipo y entre madre e hijo. En los spots protagonizados por Darín, Dolores Barreiro y Sorín, éstos ocupan el lugar de representantes y portavoces de un grupo, característicos del cuadrante de la información. Dice Darín sobre la leche: "está buena, es sana y me refresca", dice Dolores: "es sana y natural", dice Sorín: "me da fuerza y energía". Cada uno podría representar de algún modo a un sector de la sociedad: los hombres que trabajan, las mujeres que quieren verse bien, los deportistas.

Respecto a las relaciones, las humanas y emotivas propias del cuadrante de la euforia se hacen presentes en los spots sobre el mundialito, en el aviso del día de la madre y en "Nace la mañana". Se trata de lazos profundos y auténticos que sólo se sostienen en el afecto mutuo. En los comerciales protagonizados por Darín, Barreiro y Sorín las relaciones que se presentan son las de las marcas información: encuentros fortuitos, con los colegas, etc. Darín se encuentra y saluda al mozo del bar al que va siempre, Dolores Barreiro le da un beso a los vestuaristas que la ayudan a arreglarse antes de los desfiles, Sorín entrena con sus compañeros.

Por último, aparecen las pasiones. El marco tranquilo y apacible propio de la euforia se da especialmente en el aviso del día de la madre y en "Nace la

---

<sup>29</sup> Semprini, Andrea. El marketing de la marca. Una aproximación semiótica. Editorial Paidós Empresa. Barcelona. 1995. Pág. 139.

mañana". La música de fondo es suave, el amor y la ternura se hacen presentes. Las pasiones del cuadrante de la información aparecen en los avisos de Darín, Barreiro y Sorín, pero también en "La Serenísima mantiene sus precios" y en la última gráfica para diarios del mes de diciembre. Éstas son racionales, honestas, respetuosas: "Ser una empresa láctea es una gran responsabilidad" es la prueba más clara.

Hasta el momento, hemos ofrecido algunos ejemplos que, a partir de las comunicaciones publicitarias de La Serenísima en 2002, permiten ubicar a la marca entre el cuadrante de la euforia y el de la información, dentro del Mapping Semiótico de los Valores de Consumo de Semprini. A continuación, verificaremos si el Proyecto de la Empresa Mastellone Hnos. perseguía los mismos valores que la comunicación publicitaria de su primera marca: lazos afectivos y fraternos, confianza, honestidad, calidad, seguridad y tranquilidad, entre otros.

## **2-El Proyecto de la Empresa**

A partir de material proporcionado por Mastellone Hnos.<sup>30</sup> nos enteramos el por qué del nombre de la marca. Durante la Primera Guerra Mundial, Italia envió a la escuadra de aviones "La Serenísima" a bombardear Viena. Pero los pilotos, en lugar de destruir la ciudad, lanzaron miles de panfletos con mensajes a favor de la paz. Antonino Mastellone prometió que, cuando tuviera algo propio, lo bautizaría con el nombre de la escuadra.

En 1925, Antonino emigró a la Argentina. Comenzó como técnico en una industria láctea de Junín, Provincia de Buenos Aires. Luego trabajó en el

---

<sup>30</sup> Material proporcionado por el DIES (Departamento de Información Estudiantil) de Mastellone Hnos.

frigorífico de un hombre que había nacido en el mismo pueblo de Nápoles que su familia. Éste le ofreció una casa que tenía en Gral. Rodríguez para que abriera allí una quesería. A principios de 1927, Don Antonino se mudó a Gral. Rodríguez y sumó a su hermano José al emprendimiento. En 1929, empezaron a producir mozzarella, ricota y provolone. Al comienzo, la distribución se hacía casa por casa. Desde los orígenes de la empresa, la calidad fue una prioridad en la elaboración de los productos.

En las décadas del 40' y 50' la compañía evolucionó constantemente. En 1952, Don Antonino falleció y la dirección de la empresa pasó a manos de su hijo Pascual.

En los 60' Mastellone Hnos. modificó el abastecimiento de leche fluida en el mercado, solucionando dos importantes problemas de la lechería:

- Por un lado, cubrir la falta de leche durante los meses de invierno.
- Por otro, solucionar el déficit de calidad terminando con el inconveniente de la leche cortada en los días de verano.

La aparición de la leche pasteurizada marcó un hito en la historia de la compañía. Las botellas de lecha pasteurizada La Serenísima comenzaron a comercializarse en los barrios de Buenos Aires el 1 de enero de 1961.

A inicios de los 70' la empresa promovió el primer "Programa Privado de Promoción de la Actividad Lechera" que permitió triplicar la productividad de los tambos.

En los 80' impuso el sello de calidad LS e introdujo la tecnología de los probióticos en forma masiva, creando la leche cultivada.

En los 90' lanzó al mercado la leche Ultrapasteurizada, que se puede mantener refrigerada y cerrada hasta 25 días, sin perder su calidad nutricional.

La Misión de La Serenísima es y ha sido siempre "Ser reconocida nacional e internacionalmente por su competitividad, calidad de sus productos y servicio al cliente". La filosofía de la empresa se sostiene en la búsqueda de satisfacer las necesidades de los consumidores con productos de máxima calidad. "Mastellone Hnos. reconoce que la confianza del consumidor es la base del éxito de la empresa".

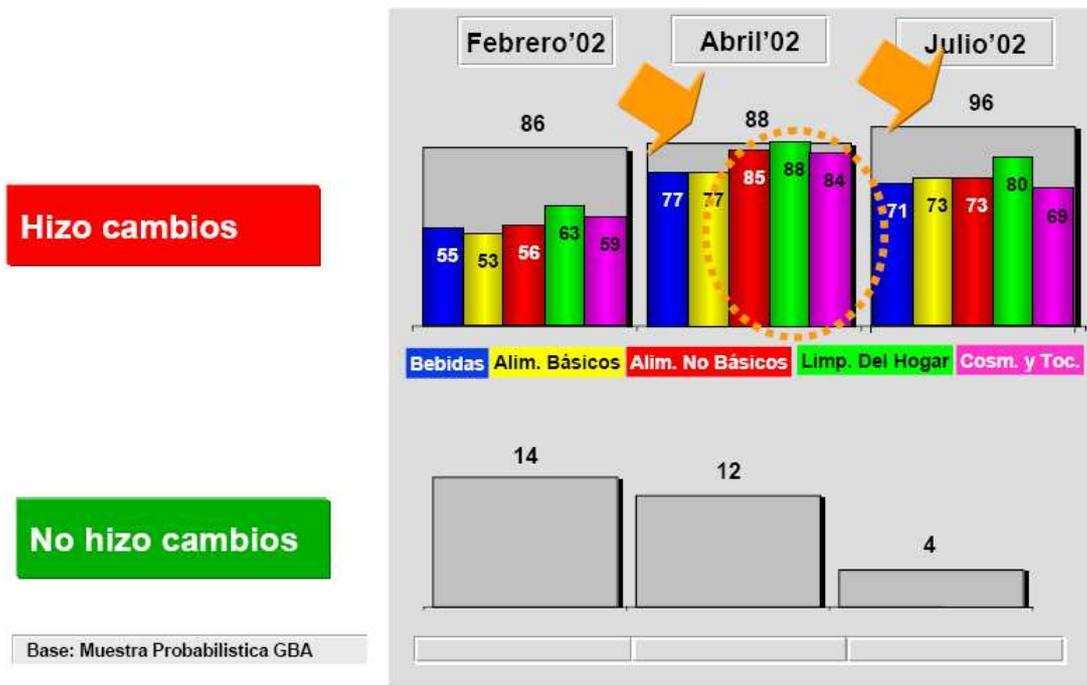
La calidad higiénica y la calidad sanitaria son dos pilares para la marca. Mastellone Hnos. certifica que sus productos lácteos con marca La Serenísima son elaborados con leche cruda con menos de 50.000 bacterias por ml., proveniente de tambos oficialmente libres de brucelosis y tuberculosis.

De esta manera, podemos decir que la identidad de marca concebida por las personas que fundaron y conforman la empresa va en la misma línea que la que transmite la comunicación, aunque en el Proyecto de la Empresa se advierte un mayor énfasis en los valores de la Información, por sobre los de la Euforia: la calidad es una exigencia ineludible desde que nació la compañía. Ésta siempre se dio a conocer como una empresa al servicio del cliente, que trabaja día a día para ganar su confianza y fidelidad.

### **3-Tendencias Socioculturales**

Como ya dijimos, el consumidor durante 2002 se inclinó por sustituir primeras marcas por otras más económicas y por buscar ofertas. El cambio de hábitos de consumo se hizo evidente, como lo muestra el siguiente gráfico elaborado por la consultora AC Nielsen:

## Cambio de Hábitos: una generalidad...



Podemos observar que, si bien la mayor cantidad de modificaciones se produjo en la compra de Artículos de Limpieza del Hogar, el consumo de Alimentos Básicos también varió en el transcurso de 2002. Según este estudio, para Julio de ese año el número de personas que no habían modificado sus costumbres de consumo disminuyó notablemente.

La variable precio se transformó en determinante a la hora de comprar. Quienes se vieron favorecidas por este contexto fueron las segundas marcas o "marcas blancas", en desmedro de las marcas líderes, que disminuyeron sus ventas. En este sentido, podemos decir que La Serenísima tuvo en cuenta las tendencias socioculturales del período al tomar la decisión de mantener sus precios al comienzo de 2002.

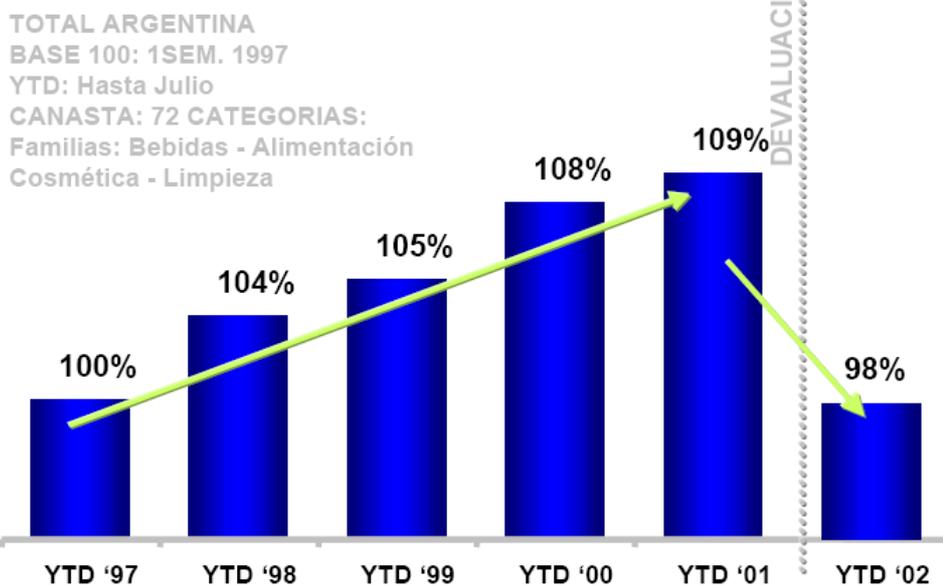
En cuanto al mensaje que transmitió la marca, también se adecuó a lo que, según los especialistas ya mencionados en el anterior caso, los consumidores querían ver y oír. Habíamos dicho que era un buen momento para apelar a la emoción desde los comerciales y eso fue lo que La Serenísima hizo en gran medida: resaltar el valor de las relaciones afectivas y la importancia de los sueños, sin abandonar lo que es el eje de su posicionamiento: la calidad de sus productos.

#### **4-Mercado**

El consumo durante la crisis de 2002 disminuyó notablemente. En lo que refiere al volumen de ventas de productos de la Canasta Familiar, entre los que se incluye la leche, descendió a niveles similares a 1997. Así lo indica el siguiente gráfico:

## Consumo: vuelta a niveles del '97

% Variación Ventas en Volumen



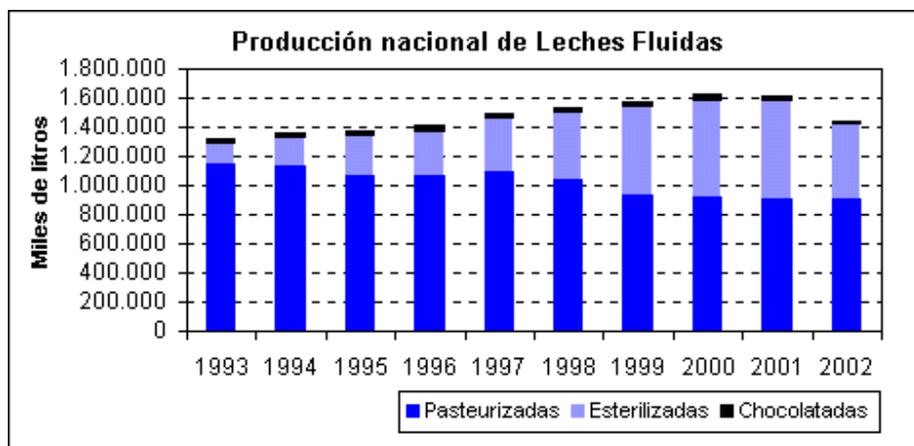
ACNielsen

En cuanto a la producción de leche de vaca, según datos de la Dirección Nacional de Alimentación, en 2002 la Argentina produjo 8.529 millones de litros. Se ubicó así en el puesto 16º del ranking mundial, con el 1,7% del total.

En nuestro país, aproximadamente el 17% de la leche cruda se destina a la elaboración de leches fluidas. Su producción había crecido de forma ininterrumpida entre 1993 y 2000. En el período 2001/2002 tuvo lugar un estancamiento seguido de una fuerte reducción. Después de alcanzar el récord de 1624 millones de litros en 2000, la producción total de leches fluidas descendió un 0,5% en 2001 y un 11% en 2002, alcanzando ese último año los 1436 millones de litros.

El mercado de leches fluidas se distribuía en 2002 de la siguiente manera: el 63% correspondía a las leches pasteurizadas, el 35% a

esterilizadas y el restante 2% a las chocolatadas. El siguiente cuadro nos muestra la evolución de la Producción Nacional de Leches Fluidas:



Fuente: <http://www.alimentosargentinos.gov.ar>

Según el informe de la Dirección Nacional de Alimentación, sólo 21 empresas entre todas las industrias lácteas del país elaboraban en ese momento leche fluida. Siete de ellas concentraban más del 80% de la producción. El nivel de concentración era más alto en las pasteurizadas que en las esterilizadas.

Mastellone Hnos. con su primera marca La Serenísima se ubicaba como indiscutido Nro. 1, seguido por Sancor, el otro gigante lácteo del país. Esta situación se ha mantenido a lo largo de los años, con algunas variaciones en los números, producto del crecimiento de las segundas marcas luego de la devaluación.

Respecto al estado financiero de las dos industrias lácteas más importantes del país, es importante destacar que para ninguna de las dos compañías resultó fácil la salida de la convertibilidad. Endeudadas en dólares y con una gran cantidad de ingresos provenientes del mercado interno, debieron negociar con sus acreedores. A pesar de esta situación, Mastellone Hnos.

nunca dejó de priorizar el abastecimiento local por sobre los beneficios de la exportación.

## **5- La actitud de los consumidores ante la marca; la recepción de la marca**

Si tenemos en cuenta los mismos estudios de imagen a los que nos referimos en el caso Coca Cola, observamos que La Serenísima, en la Encuesta publicada en marzo de 2002, ocupaba el puesto Nro. 5. En el primer lugar, como ya dijimos, estaba Bayaspirina, en el segundo Coca Cola, en el tercero Mc Donald's y en el cuarto Visa.

En el rubro Calidad del Producto/Servicio la marca se ubicó en el puesto 6 pero en la Relación Precio/Calidad logró ascender al podio, ubicándose en la posición Nro. 3. En cuanto a la Trayectoria, alcanzó el puesto 6, en Proyección de Futuro se ubicó quinta y en Adaptación a los cambios del Mercado sexta. A partir de estos datos podemos concluir que, según este estudio, hasta fines de 2001 el beneficio que mayormente se ponderaba de La Serenísima era su Relación Costo/Beneficio, la posibilidad de adquirir un producto de alta calidad a un precio "razonable".

En la Encuesta de Imagen de Marca publicada en 2005 La Serenísima se ubicó en primer lugar, seguida por Coca Cola y Arcor. En el estudio, recordemos, se le solicitó a 1300 personas que mencionaran, en forma espontánea, las marcas más prestigiosas que acudían a su mente. Según el artículo del Diario Clarín, una de las causas que llevó al puesto Nro. 1 a La Serenísima era su condición de "empresa argentina". Esto es especialmente llamativo ya que, como ya dijimos, los capitales de la compañía eran y son en

realidad mixtos. Pascual Mastellone mencionaba como razones del éxito el sello de calidad y el hecho de considerar una prioridad el abastecimiento del mercado interno por sobre la exportación. En declaraciones al matutino, el Presidente del gigante lácteo decía: "Durante muchos años intentamos explicarle al consumidor las diferencias en la leche. Los productos de La Serenísima son un poco más caros que la media, pero valen la diferencia, porque el público asume que la calidad es un diferencial importante"<sup>31</sup>.

Teniendo en cuenta lo anterior, podemos decir que, como Coca Cola, La Serenísima ya era considerada una marca prestigiosa antes de la hecatombe de diciembre de 2001. Pero también es claro que, si atendemos a la encuesta publicada por Clarín, durante la crisis se fortaleció la imagen de la marca, logrando el ascenso del quinto al primer lugar en el ránking general del CEOP.

## **ANEXO 2: ¿Qué estaba haciendo el principal competidor en ese momento? Sancor y su silencio mediático**

Respecto a la comunicación del segundo productor lácteo del país, ya habíamos adelantado que su inversión en publicidad en 2002 fue muy escasa. Según datos de CACEM, destinó menos de \$100.000 para este fin. ¿Qué mensaje hizo llegar a sus consumidores? Podemos citar algunas piezas gráficas netamente institucionales, que hacen referencia a la calidad y excelencia de los productos de la marca:

---

<sup>31</sup> Diario Clarín. Suplemento Económico. Domingo 23 de enero de 2005.

**La naturaleza, la tecnología y nuestra gente.**  
Tenemos todo a favor de la calidad SanCor.



La mejor leche del país, tecnología de nivel mundial y el saber de nuestra gente aseguran la excelencia de los productos SanCor.



CALIDAD LACTEA INTERNACIONAL  
[www.sancor.com](http://www.sancor.com)



CALIDAD LACTEA INTERNACIONAL  
[www.sancor.com](http://www.sancor.com)

**SanCor, la mayor empresa láctea del país,  
es de productores argentinos y está en todo el  
mundo con su calidad internacional.**

En este último se hace una clara referencia a la compañía como una “empresa argentina” resaltando así el valor de lo nacional, tan presente en esa época en la publicidad local.

En Julio Sancor lanzó al mercado un nuevo producto, una leche adicionada con vitaminas y minerales especialmente desarrollada para niños de 1 a 4 años. Para comunicar esta novedad publicó algunas gráficas:

**SanCor**

Creó la leche con mayor cantidad de nutrientes para niños de 1 a 4 años.

**SanCor**  
Cooperativas Unidas Ltda.  
Centro de Atención al Consumidor  
0800-77-SANCOR (726267)  
www.sancor.com

Los niños necesitan en proporción a su peso mayor cantidad de nutrientes que los adultos. Es posible que alguno de estos nutrientes no sean aportados en cantidades suficientes por los alimentos. Por esta razón, SanCor desarrolló esta fórmula infantil para niños a partir del año de vida y hasta los 4 años, completa en cuanto a su composición vitamínica y mineral y que además aporta ácidos grasos esenciales.

Polvos por 800 g.  
Líquida Tetrabrick 1 L.

**SanCor**

Presenta **Primeros años**

Producto de la comprensión de las necesidades de los niños y de los padres.

Los niños necesitan en proporción a su peso mayor cantidad de nutrientes que los adultos. Es posible que alguno de estos nutrientes no sean aportados en cantidades suficientes por los alimentos. Por esta razón, SanCor desarrolló esta fórmula infantil para niños a partir del año de vida y hasta los 4 años, completa en cuanto a su composición vitamínica y mineral y que además aporta ácidos grasos esenciales.

Polvos por 800 g.  
Líquida Tetrabrick 1 L.

**SanCor**  
Cooperativas Unidas Ltda.  
Centro de Atención al Consumidor  
0800-77-SANCOR (726267)  
www.sancor.com

En este lanzamiento se agotaron los esfuerzos de comunicación de la marca para 2002. Según lo que hemos podido investigar y a partir de los registros de Monitor de Medios Publicitarios S.A., empresa de auditoría publicitaria, Sancor no produjo comerciales para TV en ese año. Sus avisos publicados en gráfica se limitan a los ejemplos que enumeramos en párrafos anteriores, los cuales no hacen una referencia a la crisis ni posicionan a la marca de ninguna manera frente a ella.

La historia de la empresa se originó en la zona limítrofe de las provincias de Santa Fe (San) y Córdoba (Cor). Allí tuvo lugar una asociación de cooperativas formadas por productores de leche de la región, quienes se unieron con el fin de elaborar manteca, a partir de la crema aportada por todas. El acuerdo se firmó en 1938 en Sunchales, Santa Fe, donde, dos años más tarde comenzó a funcionar la primera fábrica.

Aún hoy se mantiene este sistema cooperativo, basado en una combinación de derechos por cooperativa y por volumen productivo, que se propone lograr la igualdad en las obligaciones y los beneficios institucionales. La conducción de la empresa tiene como autoridad suprema a las Asambleas. Luego le siguen un Consejo de Administración, la Comisión Fiscalizadora y el Comité de Dirección.

En los últimos años la empresa ha sido reconocida en reiteradas ocasiones por su expansión internacional, lo que a las claras da cuenta de que la exportación es una actividad clave para la compañía:

-Premio Export.Ar 2001, en la categoría "Consolidación en mercados internacionales".

-Premio a la Exportación 2002 y 2003: La revista Prensa Económica distinguió a SanCor por haber sido el principal exportador en su rubro durante el año 2001.

-Premio Federal a la Exportación 2005 y 2006: La revista Prensa Económica otorgó a la empresa un reconocimiento que premia los esfuerzos de las empresas exportadoras del interior del país.

En cuanto a la cultura corporativa, según el sitio de Internet de la empresa, la misión de la marca es la siguiente: "SanCor tiene como misión agregar valor a la leche. Trabajamos día a día con ese compromiso y con esta visión: Ser la empresa láctea líder en Argentina, ayudando a mejorar la calidad de vida de los consumidores a través de la alimentación, creciendo con proyección internacional"<sup>32</sup>.

Respecto a su situación en el mercado de leches fluidas, era en 2002 y sigue siendo actualmente la Nro. 2, detrás de La Serenísima. Esto no es así para otros productos lácteos, como los quesos, rubro en el que SanCor es líder. Comparando con la situación que describíamos para Coca Cola y Pepsi podemos decir que aquí la lucha es mucho más reñida y pareja. Mientras La Serenísima es la Nro. 1 en algunos productos lácteos, SanCor lo es en otros.

En lo que refiere a Imagen de Marca y teniendo en cuenta las encuestas que hemos mencionado anteriormente, SanCor ocupaba en 2001 el décimo puesto en el ranking general del estudio del CEOP. Efectuando la misma distinción que realizamos en nuestro análisis de La Serenísima, SanCor se posicionó décimo en el ítem Calidad de Producto/Servicio, noveno en relación Precio/Calidad, undécimo en Trayectoria, décimo en Proyección de Futuro y

---

<sup>32</sup> [www.sancor.com.ar](http://www.sancor.com.ar)

noveno en Adaptación a los cambios del mercado. En cuanto a la Encuesta publicada en 2005, sabemos que SanCor se mantuvo entre los diez primeros, aunque sin llegar a ocupar un lugar en los puestos del 1 al 4, que pertenecieron a La Serenísima, Coca Cola, Arcor e YPF.

Si tenemos en cuenta el ranking confeccionado por la Revista Apertura en 2005, ya mencionado en el apartado dedicado a PepsiCo, podemos observar que, mientras Mastellone Hnos. se ubica en la posición Nro. 6, SanCor ocupa el puesto 14.

Atendiendo a lo anteriormente mencionado, es posible afirmar que SanCor ha sido y es considerada una marca de prestigio y calidad. Su imagen no se vio afectada por la crisis ni por la actuación de la empresa mientras ella transcurría. Sin embargo, es claro que, mientras la imagen de La Serenísima creció y se fortaleció en el período, la de SanCor permaneció estanca.

Este segundo caso se presenta, a nuestro entender, distinto al que primero mencionamos. En él, hablábamos de una marca, Coca Cola, que era indiscutida líder en su segmento en 2002, y que mantuvo ese éxito a pesar de la crisis. También nos referimos a su principal competidora, Pepsi Cola, que en el período 2002-2004 no hizo más que perder participación de mercado e imagen positiva. En esta ocasión, estamos hablando de dos marcas que se disputan desde hace tiempo el liderazgo en la categoría lácteos. Si bien en el mercado que nos incumbe (leches fluidas) La Serenísima era y es la Nro. 1, SanCor nunca estuvo demasiado lejos. Es decir, no podemos afirmar que SanCor haya perdido una gran porción de mercado en la etapa que estudiamos. Y, a partir de las Encuestas de Imagen mencionadas, tampoco

sería correcto decir que el prestigio de SanCor disminuyó en la etapa post crisis. Lo que sí podemos aseverar es que, en relación, La Serenísima logró obtener un mayor rédito de su estrategia para enfrentar las épocas de penurias económicas. Teniendo en cuenta lo que hemos mencionado, La Serenísima mantuvo su liderazgo en el mercado de leches fluidas y avanzó del quinto al primer puesto en el Estudio de Imagen de Marca del CEOP. SanCor, por su parte, si bien no poseemos registros que indiquen que redujo su volumen de ventas de leche, sólo se limitó a conservar las mismas posiciones en las Encuestas del CEOP publicadas en 2002 y 2005. Es decir, mientras una marca se vio claramente fortalecida, la otra sólo permaneció en el mismo nivel, sin variaciones importantes. Como ya dijimos oportunamente para el primer caso, las razones que llevaron a esta situación son múltiples y variadas. Como hipótesis, podríamos plantear que los consumidores pueden haberse fidelizado con La Serenísima debido al papel preponderante que esta marca le dio al abastecimiento del mercado local, diferenciándose de su principal competidor, SanCor, quien dedicó sus esfuerzos a la exportación. El hecho de haberse mantenido en contacto con sus clientes a través de la publicidad también puede haber sido de utilidad para que la marca de Mastellone Hnos. mejorara su imagen en el período 2002-2004. Podríamos citar otras presunciones, pero no pasarían de ser meras conjeturas. Lo cierto es que la estrategia de La Serenísima frente a la crisis fue, como la de Coca Cola, altamente exitosa y redituable. Y eso es algo que escapa a cualquier suposición.

## **SÍNTESIS FINAL DE LAS AUDITORÍAS ESTRATÉGICAS DE MARCA**

Con la intención de darle un cierre a nuestro análisis, reflexionaremos a continuación acerca de los resultados obtenidos en las auditorías.

En el caso Coca Cola Clásica observamos que:

-La Propuesta de Identidad de Marca que nos presenta la comunicación define a Coca Cola como una marca Euforia, de acuerdo al Mapping Semiótico de los valores de consumo desarrollado por Semprini. Estas marcas, como ya dijimos, proponen como valores principales la importancia de las relaciones afectivas, de los sentimientos, la colaboración, la confianza, la solidaridad y la alegría, entre otros. Al verificar la Identidad de Marca concebida por el Proyecto de la Empresa, encontramos que también desde ese punto podemos ubicar a Coca Cola como una marca Euforia, comprometida con la situación de cada país en el que se comercializan sus productos, presentándose como "glocal", una marca global con actuaciones específicas en escenarios locales.

-En cuanto a las tendencias socioculturales del período, entendemos que Coca Cola tuvo presentes los cambios en las costumbres y hábitos de consumo de su público a partir de la crisis:

- ✓ Volvió a comercializar envases retornables, lo que permitió mantener los precios.
- ✓ Lanzó una importante cantidad de promociones en las que se buscaba ofrecer un plus por el hecho de haber elegido la marca.
- ✓ Desde la comunicación, manejó mensajes simples, optimistas, de inclusión y esperanza. En algunos casos, realizó referencias explícitas acerca de la situación que se vivía.

- ✓ Desarrolló acciones de RSE con el objetivo de erradicar el trabajo infantil y fomentar la educación de los niños más afectados por la crisis económica.

-Respecto a su situación en el mercado y su imagen antes y después de la crisis, podemos calificar la actuación de Coca Cola durante 2002 como exitosa, por los siguientes motivos:

- ✓ Mantuvo su liderazgo en el mercado de gaseosas cola mientras su principal competidor, Pepsi Cola, redujo su volumen de ventas, permitiéndole a las segundas marcas mejorar su participación.
- ✓ En el Ranking de las 200 marcas que más admiran los argentinos publicado por el Diario Clarín en 2005, Coca Cola conservó el segundo lugar que había obtenido en la edición 2002 del mismo estudio efectuado por el CEOP.

En síntesis, a partir de lo investigado, concluimos que Coca Cola en 2002 mantuvo una sinergia en todos sus frentes, presentando una propuesta de identidad de marca fuerte y atenta a los cambios en las costumbres, tanto desde la Comunicación como desde el Proyecto de la Empresa. Esta estrategia rindió sus frutos, permitiéndole a la marca conservar el liderazgo en su segmento y el prestigio del que ya gozaba antes de la crisis.

En el caso de la leche La Serenísima verificamos que:

-La Comunicación de la marca ubica a la Propuesta de Identidad de La Serenísima en 2002 a mitad de camino entre la Información y la Euforia. Los valores de la Euforia se manifiestan principalmente a través del destacado espacio que se le otorga a las relaciones afectivas (entre madre e hijo, entre colegas, entre compañeros). La información se hace presente cuando se

enfatan las cualidades nutritivas de la leche y el cuidado y la calidad con la que se elaboran los productos. Con respecto al Proyecto de la Empresa, entendemos que aquí eran (y son) mucho más fuertes los valores de la Información que los de la Euforia. Desde la Misión, Mastellone Hnos. se propone ser reconocida como una empresa orientada al cliente para la que la calidad es un valor muy importante. La compañía pone especial énfasis en dar a conocer las certificaciones que le fueron otorgadas por la higiene de sus tambos, libres de enfermedades.

-Acerca de las tendencias socioculturales en el período estudiado, podemos decir que la marca no hizo oídos sordos a los cambios en el consumo que se registraron. La variable precio comenzó a jugar un papel protagónico y la empresa decidió entonces no aumentar el valor monetario de sus productos. Desde el mensaje, La Serenísima apeló a la emoción, enfatizando la importancia de las relaciones positivas y los sueños. Además, continuó remarcando el beneficio principal que siempre ha comunicado la marca, la calidad de sus productos.

-En cuanto a su situación en el segmento de leches fluidas, La Serenísima perpetuó su liderazgo más allá de la crisis económica. Aunque la producción y las ventas disminuyeron notablemente, la empresa conservó una mayor porción de mercado que sus competidores directos.

-Respecto a la Imagen Positiva de La Serenísima, podemos decir que, según los estudios del CEOP, es aquí donde la actuación de la marca durante la crisis parece haber obtenido sus mayores réditos. De acuerdo a las Encuestas de Imagen ya mencionadas, La Serenísima ascendió desde el quinto al primer puesto, convirtiéndose en la marca más prestigiosa del país en 2005.

En resumen, entendemos que La Serenísima, como Coca Cola, mantuvo una concordancia entre la Propuesta de Identidad de Marca presente en la comunicación y la de su Proyecto de Empresa. En esta última, sin embargo, consideramos que la marca hizo especial hincapié en la calidad y responsabilidad en la elaboración de los productos por sobre los beneficios emocionales de los mismos. En la comunicación, aunque la referencia a la calidad siempre estuvo presente, se otorgó un importante lugar a las relaciones afectivas y los sentimientos.

En relación con los resultados obtenidos, entendemos que es claro que los mismos fueron exitosos: el liderazgo en el segmento se mantuvo y la imagen positiva de la marca, según los estudios consultados, se fortaleció.

## **CONCLUSIONES FINALES**

Teniendo en cuenta los objetivos que nos habíamos planteado al comienzo, podemos decir que el presente trabajo nos brinda dos claros ejemplos acerca de cómo una marca puede salir fortalecida de una crisis económica. Tanto Coca Cola como La Serenísima lograron lo que no muchas marcas consiguen: salir airoso de un período en el que las ventas y los márgenes disminuyen notablemente.

De todas maneras, sería incluso gracioso creer que todo fue color de rosa para las dos empresas fabricantes durante el período recesivo. Coca Cola tuvo graves problemas financieros, que la llevaron a cerrar dos plantas de Embotelladora Andina, una de sus principales fabricantes. Mastellone Hnos., por su parte, acrecentó la deuda con sus acreedores, la que recién pudo renegociar a fines de 2004. A pesar de todo esto, ambas compañías manejaron de forma, a nuestro entender, inteligente, sus presupuestos de comunicación y sus propuestas de identidad de marca durante la crisis. Apostaron por mantener o aumentar sus inversiones publicitarias. Afrontaron la crisis con acciones de comunicación sinérgicas y sin fisuras, ofreciendo un mismo mensaje en todos los frentes. Una marca, para ser exitosa, debe respaldar con su proceder lo que transmite a través de la publicidad y la comunicación integral de marca. A partir del análisis efectuado, podemos afirmar que tanto Coca Cola como La Serenísima alcanzaron este objetivo. Como consecuencia de ello, aunque no exclusivamente, ambas marcas obtuvieron resultados positivos. Por un lado, las dos mantuvieron su liderazgo en sus respectivos mercados luego de la crisis, a pesar de la caída en las ventas. Por otro, ambas mantuvieron o consolidaron su imagen y prestigio.

Tal como dijimos al iniciar este recorrido, no se inventó aún un librito que contenga pasos a seguir cuando una crisis se desencadena. Existen un conjunto de factores a tener en cuenta para determinar el mejor camino para transitar. Una posibilidad podría ser partir de la experiencia, propia o ajena, frente a una situación similar. Quizás para eso pueda ser de utilidad la presente investigación. Como ya adelantamos, las estrategias y recursos empleados por las marcas estudiadas pueden ser pasibles de imitarse, o no, dependiendo de la coyuntura.

Sea como fuere, no ha sido nuestra intención aquí brindar recomendaciones sino simplemente describir cómo dos grandes marcas se fortalecieron durante uno de los peores momentos que atravesó nuestro país en toda su historia. Creemos haber alcanzado el objetivo con creces. Esperamos que Uds., nuestros lectores, no se hayan sentido defraudados. Ojalá el desarrollo les haya parecido tan interesante de leer como cautivante resultó para nosotros escribirlo.

*"La publicidad es la capacidad de sentir, interpretar... y poner los latidos del corazón de un negocio en letras, papel y tinta. He descubierto que la más excitante y ardua forma literaria, la más difícil de dominar y la más pregnante de las posibilidades... es la publicidad"*

**Aldous Huxley**

(extraído del libro "La publicidad puesta al día" de Orlando Aprile)

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Aprile, Orlando C.** *La publicidad puesta al día.* Segunda Edición. La Crujía Ediciones. Buenos Aires. 2006
- Babbie, E.** *Manual para la práctica de la Investigación.* Editorial Descleé de Brouwer. Bilbao. 1996.
- Costa, Joan.** *La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de la gestión.* Editorial Paidós. Barcelona. 1999
- Douglas, Mary.** *Estilos de Pensar. Ensayos críticos sobre el buen gusto.* Gedisa Editorial. Barcelona. 1998
- Kotler, Philip y Armstrong, Gary.** *Marketing.* Décima Edición. Editorial Pearson Prentice Hall. Madrid. 2004
- Lambin, Jean Jacques.** *Marketing Estratégico.* Tercera Edición. Editorial Mc Graw-Hill. Madrid. 1995
- León, José y Olabarría, Elena.** *Conducta del consumidor y Marketing.* Ediciones Deusto. Bilbao. 1993
- O'Guinn, Thomas; Allen, Chris y Semenik, Richard.** *Comunicación Integral de Marca.* Tercera Edición. Editorial Thompson. México. 2004
- Ries, Al y Trout, Jack.** *Posicionamiento.* Edición Revisada. Editorial Mc Graw-Hill. Madrid. 1989
- Semprini, Andrea.** *El marketing de la marca. Una aproximación semiótica.* Editorial Paidós Empresa. Barcelona. 1995
- Verón, Eliseo** *La Publicidad: Máscaras y Espejos. (La publicité: masques et miroirs)* en *La publicité ou les mystères de la réception.* Versailles, Revue MScope, Nro. 8. 1994

**Villafañe, Justo.** *Imagen Positiva*. Editorial Pirámide. Madrid. 1993

**Wilensky, Alberto.** *Marketing Estratégico*. Editorial Norma. Buenos Aires.  
1991

- *Posicionamiento y construcción de marcas en el nuevo escenario.*  
*Estrategias comerciales para una competencia eficaz.* Artículo extraído de  
www.licencomunicacion.com.ar

### **SITIOS WEB CONSULTADOS**

[www.cocacola.com.ar](http://www.cocacola.com.ar)

[www.laserenisima.com.ar](http://www.laserenisima.com.ar)

[www.sancor.com.ar](http://www.sancor.com.ar)

[www.clarin.com](http://www.clarin.com)

[www.lanacion.com.ar](http://www.lanacion.com.ar)

[www.cronista.com](http://www.cronista.com)

[www.pagina12.com.ar](http://www.pagina12.com.ar)

[www.adlatina.com](http://www.adlatina.com)

[www.alimentosargentinos.gov.ar](http://www.alimentosargentinos.gov.ar)

[www.aaap.org.ar](http://www.aaap.org.ar)

[www.aam-ar.com](http://www.aam-ar.com)

[www.licencomunicacion.com.ar](http://www.licencomunicacion.com.ar)

## **FUENTES DOCUMENTALES**

### **Avisos Publicitarios Audiovisuales y Gráficos**

El material descripto y analizado en la presente investigación fue extraído de CD's comercializados por la empresa Monitor de Medios Publicitarios S.A. Se efectuó una recolección de todas las piezas audiovisuales y gráficas emitidas y/o publicadas en medios nacionales durante 2002 para las marcas: Coca Cola Clásica, Leche La Serenísima, Pepsi Cola y Leche Sancor. También se recabaron los comerciales institucionales de las marcas paraguas. Los avisos fueron organizados según el mes en que se emitieron y/o publicaron. Para el análisis se realizó una observación detallada de las piezas, incluyendo la transcripción textual de los guiones en el caso de los comerciales para TV y radio.

### **Informes, Investigaciones sociodemográficas y de mercado**

Los slides incluidos en el apartado "La evolución de la crisis" fueron proporcionados por la Consultora CCR y forman parte de un documento titulado "Mercado de consumo" realizado en Noviembre de 2007.

El Informe de Inversión Publicitaria en 2002 fue confeccionado por la Asociación Argentina de Agencias de Publicidad. Se tuvo acceso a él mediante una solicitud a la Asociación efectuada vía e-mail.

La información sobre los niveles de Inversión Publicitaria de las marcas Coca Cola, La Serenísima, Pepsi y Sancor se obtuvo a partir de datos proporcionados por la Cámara Argentina de Centrales de Medios (CACEM). Es importante aclarar que las cifras suministradas por la Cámara eran brutas, a ellas se le aplicó un nivel de descuentos genérico para alcanzar números netos

más cercanos a la realidad. Aún así, resulta imprescindible destacar que las cantidades incluidas en la presente investigación son estimadas.

Los resultados de los estudios de imagen efectuados por el Centro de Estudios de Opinión Pública (CEOP) fueron publicados en el Suplemento Económico del Diario Clarín el Domingo 10 de marzo de 2002 y el Domingo 23 de enero de 2005.

Los slides presentados en la sección "Tendencias Socioculturales" en las páginas 90 y 92 forman parte del documento "Mercado Post Devaluación. Workshop Coyuntura y Actualización" elaborado por la Consultora AC Nielsen y la Asociación Argentina de Marketing en Octubre de 2002. Se accedió a los mismos gracias a ésta última.

### **Diarios y Publicaciones periódicas**

Gran parte de la información utilizada en la Primera y Segunda Parte de este trabajo fue recabada de Diarios nacionales de gran tirada en sus versiones digitales y papel. En el caso de las ediciones impresas, se visitó el archivo de los Diarios Clarín y La Nación, de manera de obtener los datos necesarios para realizar la investigación.

La información concerniente a la empresa Mastellone Hnos. fue proporcionada casi en su totalidad por el DIES (Departamento de Información Estudiantil) de la mencionada compañía.

La revista Publicidad, Marketing y Desarrollo fue consultada en reiteradas oportunidades a lo largo del proceso de investigación. La misma es editada por Tarifario S.R.L. Para obtener las ediciones correspondientes al año

2002 se visitó la editorial. El personal directivo de la misma proporcionó el material.

La publicación que sirvió como punto de partida para este trabajo es una edición especial de la Editorial Dossier de Diciembre de 2001. El artículo mencionado al comienzo se titula "Luchar desde dentro" y se encuentra en las páginas 36 a 70 de la mencionada revista. La misma fue suministrada por la Editorial Dossier.