

Gestionar

- 1 Arcor
- 2 Coca-Cola
- 3 Toyota
- 4 Google
- 5 Apple
- 6 MercadoLibre
- 7 Techint
- 8 La Serenísima

en tiempos

Ranking Top Brands 2018

Por Francisco Llorens y Santiago Lilo

En los cinco primeros meses del año, el consumo masivo registró una caída del 0,5 por ciento en relación con el mismo período del año anterior, según datos de Kantar Worldpanel. Y las perspectivas para los siguientes meses, después de la escalada del dólar, no lucen auspiciosas. En este contexto, las compañías se vuelven a encontrar con viejos interrogantes a la hora de gestionar sus propuestas de valor.

El ranking que SEL Consultores realiza en exclusiva para APERTURA, a partir de la opinión de 260 líderes de opinión y empresarios, se enmarca en esta realidad. Respecto al año pasado, se mantienen Arcor

y Coca-Cola en los dos primeros lugares y se destacan los ascensos de Toyota –del quinto al tercer lugar– y de MercadoLibre –del duodécimo al sexto.

“Los atributos que más se valoran hoy de una marca son la experiencia que da, la facilidad y si vale lo que cuesta”, analiza Javier Quintero, director de Estrategia y Desarrollo de Negocios de BBDO. Según su visión, lo que más se ve en las *reviews* de los productos son comentarios del tipo “es demasiado caro para lo que es” o, sentido contrario, “vale la pena hacerlo”, y cree que esa percepción es transversal a todas las categorías.

En este sentido, el analista cree que la llegada de la tendencia *low cost* a la Argentina, que se inició hace un par de años, pro-

dujo modificaciones: “Se transformaron en aspiracionales para diferentes segmentos. Antes se analizaba por lo socioeconómico, eso hoy ya no tiene valor, porque se cruzan los públicos en cuanto a los hábitos de consumo”. En este escenario, las marcas tradicionales deben acomodarse y optar por competir por precio o por calidad. El mercado de cervezas es un ejemplo, dice: “Las artesanales o las importadas están en el extremo superior, y las más económicas, del otro lado. Entonces, las masivas tienen que hablar de algo interesante y encontrar su lugar, para no quedar atrapadas en esa trampa”.

Otra de las novedades para Quintero es la aparición de propuestas para pequeños nichos que pueden hacer mella a las empre-

- 9 Unilever
- 10 YPF
- 11 Mercedes-Benz
- 12 Cervecería y Maltería Quilmes
- 13 Ford
- 14 Nike
- 15 Volkswagen

volátiles

Si bien una marca se construye a largo plazo, adaptarse a contextos económicos tan cambiantes es un desafío constante para las líderes. Propuesta por precio o por calidad, la dicotomía que hoy ninguna puede eludir. Sus estrategias.

sas más grandes: "Aparecen *microbrands* en Instagram por ejemplo, enfocadas en diseño o moda. Eran desconocidas, pero se vuelven atractivas y los consumidores están dispuestos a probar. Si no les cierra después vuelven a lo clásico." De esta forma, se redefine también el concepto de fidelidad por la marca, ya que constantemente surgen "propuestas atractivas que construyen algún tipo de imaginario", agrega.

La cuestión coyuntural es el punto sobre el que se detiene Gustavo Koniszcz, *Managing Director Hispanic America* de Futurebrand: "Si bien lo económico nunca dejó de ser un tema en la Argentina, la volatilidad actual lo trajo al primer plano." De esta forma, para Koniszcz, los atributos

que hoy se valoran tienen que ver con este tema: "Una marca que se compromete con el bolsillo de la gente o que tiene una propuesta de conveniencia, por más *premium* que sea, se mete en la cabeza de las personas." Lo ejemplifica con Precios Corajudos, la campaña de Carrefour, o la proliferación de empaques más chicos, desde queso untable a *shampoo*: "Son estrategias que surgieron como respuesta a la tendencia de la gente que se iba a vivir sola y se valoran más en coyunturas delicadas".

Este recurso puede ser una buena alternativa también para las marcas de mayor valor agregado. Según su visión, este tipo de *brands* tiene el desafío de "seguir siendo *premium*, pero que no se note. Es decir,

que no sean visibles las modificaciones que se realizan para ser más accesibles, porque la crisis le pega a todo el mundo". En este sentido, rescata el auge de las marcas B dentro de una gran empresa. Esto se condice con otro estudio de Kantar Worldpanel: Armonía y Brahma se encuentran en el podio de las marcas que más crecieron en el año en el mercado local.

Que una marca se deba adaptar a la coyuntura económica o social, sea por precio o por calidad, ya no está en duda. Sin embargo, la competencia por ganar *share* en diferentes contextos lo definirá, en estos tiempos, la inmediatez. "Las marcas que no se vuelven ágiles no lograrán sobrevivir", sentencia Emiliano Galván, VP de Wunderman. En esta



"Arcor es la empresa privada bandera de la Argentina", dice Valeria Abadi, gerente de Marketing.

carrera, las grandes empresas, las multimas, pueden tener ventajas y desventajas.

"La ventaja es que al tener una estructura grande tienen recursos para desarrollar innovación y estar más cerca de los consumidores. Pero la realidad es que muy pocas empresas lo están logrando", explica Galván. Para el especialista, la brecha que divide a las grandes y pequeñas empresas es la agilidad. "Las grandes que logren volverse ágiles van a ganar la pelea", afirma, en la misma línea. Pero, en general, tienen una barrera interna que las lleva a entretener sus propuestas de valor; declara: la burocracia. Entonces, no sólo entra en juego la capacidad para adaptarse a los contratiempos de la economía, sino también la habilidad de generar y ejecutar propuestas a alta velocidad.

La búsqueda del sabor más sano

Golosinas, galletitas, *snacks*, mermelada, chocolates, salsa de tomate, atún y siguen las firmas. El *portfolio* de productos de Arcor es tan vasto como su variedad de etiquetas. "Arcor es mucho más que una marca. Es la empresa privada bandera de la Argentina", asevera Valeria Abadi, gerente Corporativo de Comunicación Institucional y Servicios de Marketing, quien vela por la cohe-

rencia del uso de la *brand* en todos los niveles. Los resultados del ranking no la contradicen: la compañía de origen cordobés volvió a ubicarse en el primer lugar.

Uno de los grandes desafíos es mantener determinados parámetros entre tantas marcas distintas. Internamente, Abadi cuenta que cada país tiene una gerencia que gestiona las marcas a nivel local: "No solo tenemos muchas marcas —agrega— sino que tenemos para distintos *targets* de consumidores. La mayoría se enmarca como *smart choice*, con buena ecuación precio calidad. Pero también contamos con propuestas *low price* y otras con más valor agregado". De esta forma, la organización interna incluye formas de comercialización diversas.

Al tener tantas marcas de consumo masivo y ser un importante anunciante, Arcor se ve también afectado por los cambios en los hábitos de consumo de medios. Sin

"Las marcas grandes tienen recursos para desarrollar innovación. Pero muy pocas lo están logrando".

Emiliano Galván, VP de Wunderman

embargo, aunque la televisión muestre un leve retroceso en las audiencias año a año, Abadi señala que "sigue siendo el medio masivo por excelencia". Lo que sucede según su visión es que se complejizó la situación: "No es que se reemplaza el presupuesto de tele por el de canales digitales, sino que se necesita más presupuesto, ya que hay que abordar distintos canales pero no en detrimento de otros". La estrategia, en este sentido, consiste en diversificar para poder encontrar a cada *target*.

La multiplicidad de medios con lógicas tan distintas, sobre todo en digital, invita a otro interrogante: ¿deben las marcas adaptar su lenguaje al de cada plataforma o se debe priorizar el propio recorrido? Para Abadi, si bien puede adaptarse la comunicación según el canal, la clave es mantener la identidad: "La marca siempre es la marca, no se tiene que perder la identidad en ningún medio. Lo que cambia es la interacción: en televisión mandás un mensaje masivo en una dirección. En digital se genera conversación, que en muchos casos es muy valiosa, pero uno puede perder el control".

Sin embargo, el gran tema para Arcor hoy pasa por otro lado. Los cambios en las tendencias alimenticias hacia hábitos más saludables pueden poner en jaque a buena parte del *portfolio* de la compañía. Abadi reconoce que es una de las grandes ocupaciones puertas adentro y que decidieron abordarlo desde dos frentes. El primero tiene que ver con ampliar las opciones: "Hay cada vez más nichos y subsegmentos de consumo, con necesidades y deseos diferentes. Generamos entonces nuevas propuestas, porque queremos atender a todos".

El segundo consiste en trabajar sobre el perfil nutricional de cada producto: "En la medida que las fórmulas lo permitan, buscamos bajar sodio, azúcar y grasas. La idea es que el consumidor no lo perciba en el sabor pero arribar a la mejor ecuación posible". Igualmente, la ejecutiva sostiene que no hay alimentos buenos o malos, sino dietas equilibradas o desequilibradas: "No se puede vivir a base de chocolate, pero tampoco a base de manzanas".

Otra de las cuestiones que afectó la gestión de marketing es la evolución del consumo, que desde hace varios meses muestra una desaceleración. "El contexto hace que uno ponga más la lupa en los cos-

tos y en gestionar el área comercial con más agresividad”, señala Abadi. Además, asegura que han ganado participación de mercado en algunas categorías, sin revelar cuáles. Finalmente, señala que trabajaron especialmente sobre las marcas mayoristas, que tienen una propuesta de precio: “Siempre buscamos agregar valor, pero en estos casos con propuestas más económicas”.

La fórmula anticíclica

En épocas de recesión, el primer caballo de combate en caer es el consumo. Y dentro de la cartera de rubros que lo componen, Alimentos y Bebidas es el primer segmento en desplomarse en los ciclos bajos de la economía. Según un estudio de la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME), el rubro cayó un 1,2 por ciento en el primer semestre respecto del mismo período de 2017. Ante este contexto económico adverso, ¿cómo debe responder una marca de consumo masivo para no perder presencia en el mercado?

Cómo se hizo. Para la elaboración del ranking, SEL Consultores encuestó, en forma exclusiva para APERTURA, a 260 líderes de opinión (190 empresarios, 35 consultores de empresas y 35 periodistas especializados). Cada uno menciona, de manera espontánea, hasta tres marcas. Se emplearon tres criterios metodológicos: la cantidad de menciones recibidas, el orden de mención y el puntaje asignado a cada una de las marcas nombradas.

Para María Laura Moreno, directora de Marketing de Coca-Cola, en tiempos de crisis es necesario ejecutar una estrategia mixta: buscar la forma de mantener precios módicos, pero no dejar de lado acciones relacionadas al *branding*. “Por eso, impulsamos la disponibilidad de distintas opciones de envases a precios convenientes como empaques de consumo personal a \$10 o \$15, y los tradicionales envases retornables a los cuales les estamos dando un gran impulso tanto desde la disponibilidad como desde la comunicación”, detalla la ejecutiva. Se trata de la continuidad de dos campañas claves para la empresa: “Mini Coca-Cola, gran AHHH”, que promueve empaques pequeños a \$ 10, y “Reseñas”, que busca mantener la circulación en envases retornables. “La importancia de estos lanzamientos para la marca es el hecho de estar cerca de la gente y asegurar la accesibilidad de todos nuestros productos”, enfatiza Moreno.

Otra de las oportunidades a las cuales la multinacional le sacó provecho fue potenciar la unificación de marca a través de la Coca-Cola Sin Azúcar, dentro de la campaña mundialista. “Esta iniciativa se complementó con distintas ‘promos’ para viajar al Mundial, innovación en envases de edición limitada, acciones digitales y promociones con canje de tapitas”, enumera Moreno. ¿Qué riesgos asumió la empresa con esta estrategia? “El riesgo más grande fue el de dejar de ofrecer Coca-Cola Zero, una variante que venía con un crecimiento de doble dígito, por encima del 20 por ciento versus el año anterior”, detalla la directora de Marketing.

Sin embargo, son los mismos consultores de publicidad y marketing los que señalan un aspecto importante de la actual coyuntura que las marcas deben tener presente: el consumidor es más exigente y les demanda a las empresas otras acciones que van más allá del precio y la calidad. Entre estas, la responsabilidad con el medioambiente. Consciente de esto, Moreno resalta la inversión

de US\$ 1200 millones que Coca-Cola puso en marcha para el periodo 2019-2021, que incluye no solo la ampliación de las líneas de producción, sino también el mejoramiento de las prácticas de sustentabilidad.

Entre los desafíos más ambiciosos que asume Moreno para los próximos años está el de aumentar las ventas a través del *e-commerce*. “En la Argentina ya realizamos diversas alianzas, como con la plataforma PedidosYa, que nos abre una gran oportunidad para vincularnos con los clientes *online*. También impulsamos una prueba piloto en el Hot Sale con *kits* de edición limitada, que resultó muy positiva”, dice Moreno. Entiende que, hoy, la presencia digital es uno de los canales más efectivos para dar con la nueva generación de consumidores.

La fidelidad como obsesión

Luego del quinto puesto del año pasado, Toyota ingresó al podio y se consolida como



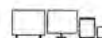
Desde la redacción más grande e innovadora de América Latina generamos contenidos de ficción, información y entretenimiento de la más alta calidad para cada pantalla. Nuestras señales potencian sus oportunidades de negocios generando conexiones inolvidables.



eltrece



VOLVER



Contenidos que conectan



www.artear.com



@ArtearMarketing



María Laura Moreno, directora de Marketing de Coca-Cola, y Juan Pablo Grano, gerente de Marketing de Toyota.

la mejor automotriz del ranking. Así como logró convertir su filosofía en una referencia de un modo de producción, sus ideas tienen implicancias en materia de marketing. Para el gerente del área, Juan Pablo Grano, se trata de que "la calidad que uno palpa en los productos se perciba en todos los contactos con la marca".

La principal consecuencia de esta idea, según explica, es la prioridad que se le da tanto al servicio de venta como de posventa: "Se trata de que el cliente no solo tenga una buena experiencia en el día de la compra, sino que se mantenga". De esta forma, es fundamental que la red de concesionarios mantenga los mismos parámetros. "Tenemos un estilo comercial que determina las pautas para atender a los clientes y fijamos estándares en la calidad de atención. Capacitamos, auditamos, certificamos y monitoreamos a los concesionarios", explica.

De esta forma, Grano hace gala de la lealtad que genera la *brand*: "El que compra Toyota es muy fiel a la marca, tenemos un alto índice de recompra. En Hilux alcanza el 90 por ciento". En esta línea, devela que si bien las comunicaciones que realizan se basan en atributos racionales, también trabajan en el sentido de pertenencia. De hecho, recuerda cuando lanzaron el modelo Ethios, en 2012. Se trataba de un segmento más popular, en el que no tenían presencia hasta el momento, y tuvo una gran

recepción. Lo atribuye a que la principal razón de compra de sus modelos es "la experiencia previa que tuvieron los usuarios".

La camioneta que se fabrica en la planta de Zárate, además de ser la *pickup* más vendida del país, se convirtió en un emblema de la automotriz. "En 1997, cuando la compañía llegó a la Argentina, se producían 20.000 unidades por año. Hoy se fabrican 140.000", explica Grano. Además, cuenta que en el país se vende el 30 por ciento de las unidades de Hilux, y que el resto se exporta a 22 países: "Esto nos permite compensar si el mercado doméstico se retrae un poco, para que la planta siga trabajando a *full* en los dos turnos. Exportamos el 40 por ciento de la industria".

Adaptarse al usuario

El estudio no es de este año, pero no deja de dar una referencia de lo que genera Google en la economía local: según la medición que hizo Deloitte en 2016, a través de sus múltiples herramientas como Google Search y Google AdWords, la empresa tuvo un impacto económico a nivel local de \$ 18.000 millones. Esta contribución se presenta como uno de los motivos que la convierten en la cuarta marca más importante del país por segundo año consecutivo, según el ranking de *Top Brands*. Y, para Eugenia Denari, directora de Marketing desde la llegada de Google a la Argentina hace más de una

década, la razón principal detrás de estas cifras tiene su origen en un valor registrado de la marca: la adaptabilidad.

En una economía con régimen de alta inflación y un dólar acelerado, las PyMEs son las primeras en trastabillar. Este amplio segmento es uno de los principales usuarios de Google y la empresa llega a estos clientes a través de su negocio *cofe*: la publicidad digital que, a nivel mundial, significa más del 90 por ciento de los ingresos de la tecnológica. "En realidad, justamente en las situaciones más adversas es cuando más se potencia nuestro negocio porque si una PyME tiene que ejercer mayor control de su presupuesto y examinar cuál es el retorno del dinero invertido en publicidad digital, las herramientas que proveemos son las que pueden ayudar", aporta Florencia Sabatini, gerente de Comunicaciones de Argentina y Chile.

Los números avalan esta afirmación. El estudio que llevó a cabo una de las *big four* concluye que por cada peso que se invierte en publicidad digital la empresa recibe, en promedio, \$ 8 de retorno. Las herramientas de Google permiten hacer el *tracking* y las mediciones. "Esto les da más autonomía a los usuarios para poder ajustar los presupuestos", dice Denari, y concluye: "Cuando ves que lo que invertís tiene un retorno tantas veces más grande, ese medio se vuelve tu mayor fuente de ingresos. Es



Eugenia Denari, directora de Marketing de Google, y Daniel Ferro, director del área de MercadoLibre.

lo que escuchamos de nuestros clientes, sobre todo de pequeñas empresas.”

La innovación es otro de los motivos que mantiene a la empresa en las ligas mayores. Este año, se lanzó la campaña “Crecé con Google” para PyMEs y emprendedores, en donde se capacitaron a más de 20.000 participantes en todo el país. Otro ejemplo de innovación que destaca Denari fue el buscador de empleo Google Jobs, que el área que lidera decidió traer y adaptar de la casa central. “El desafío de traer *apps* de afuera es asegurarnos que cumplan las necesidades no solo en cuanto a idioma, sino que resuelvan necesidades que tengan los usuarios argentinos”, explica Denari.

La consolidación del mercado

El crecimiento de MercadoLibre en sus volúmenes de operación y facturación tiene su correlación con los rankings. En este caso, pasó de ocupar el puesto 12 en 2017 a la sexta ubicación este año. Las dudas sobre el potencial de la compañía fundada en 1999 ya son un recuerdo. Luego de atravesar burbujas y crisis locales, regionales y mundiales, MELI (tal es su nombre en Nasdaq, donde cotiza desde 2007) es cada vez más reconocida en el ámbito corporativo.

Daniel Ferro, director de Marketing de la compañía, atribuye el crecimiento en el ranking a la percepción de la integralidad de la propuesta: “No solo somos una plataforma de comercio electrónico. El resto del ecosistema—envíos y pagos, sobre todo— es cada vez más considerado entre los usuarios.”

En cuanto a la plataforma central en particular, Ferro señala que estamos en “los albores del *e-commerce*”, ya que en la Argentina alcanza el 3 por ciento de las operaciones del *retail* minorista, por lo que vislumbra un gran potencial de desarrollo. Al tener un cargo regional, el director aplica una visión comparativa de lo que sucede en este país: “El *top of mind* es enorme. Comercio electrónico y MercadoLibre son sinónimos.”

A la hora de mostrarse como una empresa consolidada, realizó este año un anuncio que la lleva a otra escala. Comenzó la construcción de un centro de distribución de 38.000 metros cuadrados en el Mercado Central. Según Ferro, lograr un *delivery* más rápido de los productos acompañará al crecimiento: “Todo lo que contribuye con la experiencia de última milla es muy solicitado por los usuarios y mejora el servicio.”

El último reporte financiero de la empresa, del primer cuatrimestre, muestra que en

relación al mismo período del año anterior, el volumen transaccionado aumentó un 34 por ciento en dólares, se vendieron 50 por ciento más de productos, Mercado Envíos fue utilizado un 92 por ciento más y Mercado Pago creció un 60 por ciento en pagos procesados. La facturación subió un 17 por ciento, a US\$ 321 millones. ¿Cómo se explica este crecimiento en medio de una desaceleración del consumo? Para Ferro, el comercio electrónico es una “isla” respecto a las caídas generales: “Es una opción con una eficiencia difícil de superar. Además, pone en igualdad de condiciones a las personas que viven en el interior, que pueden acceder a un gran catálogo de opciones.”

En el séptimo puesto del ranking, sorprendió este año la aparición de Techint, marca paraguas del grupo que no tiene contacto directo con el consumidor final pero sí reconocimiento entre ejecutivos. “Hablamos como Grupo Techint con su fuerza como principal empleador industrial de la Argentina (20.500 empleados)”, dice Lucila Lalanne, gerente Institucional de prensa, y agrega que la comunicación del holding está anclada a los valores del largo plazo y las inversiones, como la del último año en Vaca Muerta (US\$ 2300 millones). <AP>