

Maestría: Master in Business Administration (M.B.A.)

Título del Trabajo Final: Ver más allá de lo evidente, el potencial de Campari.

Autor Bigatti, Federico Luis

Director del Trabajo Final Blousson, Alfredo E.

Grado obtenido del Director: Doctor en Administración de Negocios (ESEADE)

Institución a la que pertenece: UADE BS / ESEADE

Cohorte

MBA 23

Fecha de entrega (03/05/2015)

INDICE

INDICE	1
AGRADECIMIENTOS	3
ABSTRACT	4
OBJETIVO GENERAL	5
OBJETIVO PARTICULAR	5
MARCO TEÓRICO	5
NECEDIDADES Y DESEOS	6
SEGMENTACIÓN	7
CICLOS DE VIDA	7
<i>CICLO DE VIDA DE PRODUCTOS</i>	<i>9</i>
Introducción	10
Crecimiento	10
Madurez	10
Decadencia	10
<i>CICLO DE VIDA DE LAS MARCAS</i>	<i>11</i>
Las Marcas Nuevas	12
Las Marcas Potenciales	12
Las Marcas Líderes	12
Las Marcas Erosionadas	13
POSICIONAMIENTO	13
REPOSICIONAMIENTO	18
COMUNICACIONES INTEGRALES DE MARKETING	20
MARCO METODOLOGICO	22
CASO	23
CONTEXTO MACRO	24
<i>Político</i>	<i>24</i>
<i>Económico</i>	<i>24</i>
<i>Social</i>	<i>25</i>
INDUSTRIA	25
MERCADO DE LAS BEBIDAS DESTILADAS EN ARGENTINA	28
LA EMPRESA	31
SABIA S.A.	31
<i>Gruppo Campari</i>	<i>33</i>
Historia	34
<i>El Campari, la bebida.</i>	<i>36</i>
<i>La dirección</i>	<i>37</i>
<i>Estructura</i>	<i>37</i>
<i>Cultura</i>	<i>38</i>



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE

Universidad Argentina de la Empresa

NEGOCIO	38
CONCLUSIÓN	40
OBJETIVO DE ENSEÑANZA	43
ESQUEMA DE CLASE	44
BIBLIOGRAFIA.....	52
ANEXOS	56
ANEXO 1	56
ANEXO 2	57
ANEXO 3	58
ANEXO 4	59
ANEXO 5	61
ANEXO 6	62
ANEXO 7	64
ANEXO 8	65
ANEXO 9	66
ANEXO 10	67
ANEXO 11	67

AGRADECIMIENTOS

A Vanesa y Julia

A los participantes del MBA (Compañeros, Profesores e Invitados)

A quienes tuvieron fe y apostaron por mí

ABSTRACT

In 2005, a group of former employees of Allied Domecq (company acquired by Pernod Riccard worldwide) decided to found their own liquor and spirits company in Argentina. With no more than just their reputation and a folder containing their project in hand, they were able to obtain international financing and commercial representation rights of some of the most historic brands in the country - albeit brands with a less than ideal positioning for the current marketplace - such as Campari, Cynar, Cinzano, Old Smuggler, and Bols amongst others.

This case study seeks to explain the situational analysis and strategic decisions that this mid-sized Argentine business, with skilled management but very limited resources, performed in order to reposition Campari in a market dominated by such entrenched brands as Fernet and Gancia amongst others. The need for this work arises due to the lack of marketing case studies focused on the Latin American, and in particular, the Argentine market.

OBJETIVO GENERAL

Muchas veces, los mercadólogos trabajan y desarrollan conceptos que parecieran ser sumamente teóricos y abstractos, incluso considerándose de escaso valor y dudosa relevancia para otras áreas.

El caso busca explicar de manera práctica, realista y sencilla los conceptos de Ciclo de Vida de Producto, de Marca y Posicionamiento, con el objetivo de que el alumnado comprenda sus aportes a la empresa y al consumidor.

OBJETIVO PARTICULAR

La realidad latinoamericana presenta particularidades que dificultan la comprensión y aplicación de las medidas y conceptos explicados en la bibliografía tradicional, frecuentemente referenciando casos situados en Estados Unidos y Europa.

Es deseo del caso, mostrar al alumnado cómo los conceptos teóricos se aplican en la realidad latinoamericana.

MARCO TEÓRICO

“Las empresas fabrican productos pero los consumidores compran marcas”. (Wilensky: 2005, 323), por lo tanto, quien intente satisfacer las necesidades y deseos de consumidores no solo debe pensar en qué producto o servicio puede, quiere o sabe hacer sino a quién lo destinará, de qué preocupación se hará cargo y generará valor, cómo posicionará la marca, qué características tendrá esta marca, cuál será el ciclo de vida del producto y de la marca, y qué hará en cada etapa de este ciclo.

Para poder definir todo lo revisado en el párrafo anterior se debe investigar puertas afuera de la empresa. Se debe conocer a los competidores actuales y potenciales, qué productos o servicios son sustitutos y complementarios, cómo es el mercado donde se desarrollará y dentro de este debe elegir a qué segmento o porción se concentrará en

atender y satisfacer. Una vez definido el posicionamiento, se deben plantear las estrategias de precio, de comunicación y de distribución. Una vez revisado todos estos puntos, se debe plantear la estrategia y tácticas que se implementará para que el producto y la marca que producimos sea la marca y producto que el consumidor compre porque es la que mejor satisface sus deseos y necesidades.

NECEDIDADES Y DESEOS

Las personas, y también las organizaciones, tienen necesidades y deseos que quieren y deben satisfacer para mejorar su vida. Una necesidad es la “*Carencia de las cosas que son menester para la conservación de la vida*” (RAE, <http://lema.rae.es/drae/?val=necesidad>, 16/11/2013), sin embargo en marketing la visión de las necesidades es mucho más profunda y según Jean-Jacques Lambin (2008) contiene elementos subjetivos, ocasionales, morales, ideológicos y culturales, potenciados e influenciados por la incesante aparición de nuevos productos y marcas, la fuerte influencia de la publicidad y la relativa estabilidad del nivel de satisfacción de los consumidores. Complementando estas visiones, el autor diferencia las necesidades en innatas o absolutas, o relativas. Las absolutas son aquellas que naturales, inherentes a la naturaleza o al organismo humano. Las relativas, son el fruto de las necesidades culturas y sociales, y que dependen de la experiencia, las condiciones ambientales y la evolución de la sociedad.

Para esto, hay una paleta casi infinita de productos y servicios que buscan satisfacerlas, Charles W. Lamb (1998) define que el deseo es la determinación de que cierto producto o servicio específico satisfecerá la necesidad insatisfecha. Una misma necesidad o deseo puede satisfacerse con productos o servicios diametralmente opuestos según la persona. Lo mismo ocurre con los productos o servicios, los cuales con un mismo producto se satisfacen diferentes necesidades y deseos.

SEGMENTACIÓN

Es por esta multiplicidad de opciones y posibles combinaciones es que se debe recurrir a la segmentación del mercado para poder acotar este inmenso universo.

“el mercado se define como las personas o empresas que tienen o pueden tener la necesidad que intentamos satisfacer con el producto o servicio que vendemos” (Kotler y Trias de Bes, 2004, 21).

Wilensky afirma que segmentar permite elegir un grupo determinado de personas con deseos y necesidades similares que pueden ser satisfechas con productos o servicios que la empresa puede proveer. También se reduce el número de competidores directo haciendo más manejable el entorno competitivo. *“Definir y prefijar un mercado deja sólo una opción para competir: fragmentarlo en partes. Esta es la esencia de la estrategia de segmentación” (op. cit, 27).*

CICLOS DE VIDA

Una vez definidas las necesidades y deseos que se satisfarán a determinado grupo de personas se debe establecer el posicionamiento de la marca y el mix de marketing que se implementará para que solución presentada sea la opción más valorada por el consumidor objetivo.

“La marca es una gran “máquina” de producir significados: construye “mundos” posibles y les da un “decorado” atractivo”. (Wilensky, 2005, 36)

El autor, habla de que las marcas y productos son seres que atraviesan el tiempo traspasando diferentes etapas, cada una con características especiales donde se deben tomar acciones y decisiones distintas.

El ciclo de vida de los productos y el ciclo de vida de las marcas son similares, pero resulta imprescindible separarlos y analizar cada uno de ellos ya que se mueven en “universos” distintos.

En esta línea, el autor indica que los productos viven en mundos reales, sujetos a las leyes, tiempos y procesos conscientes del consumidor y del mercado, mientras que las marcas se desarrollan en un mundo simbólico, con lógicas del deseo y lo ausente, durante procesos inconscientes.

También agrega que la marca, se reconoce o aparece cuando el producto se encuentra en su “madurez”. Esto desfasa los tiempos cronológicos de los ciclos y obliga a la revisión de decisiones tácticas de producto en pos de cuidar la marca. Ejemplo de esto es evitar la detención de la inversión en comunicación durante la madurez de producto para poder fortalecer la marca que está naciendo.

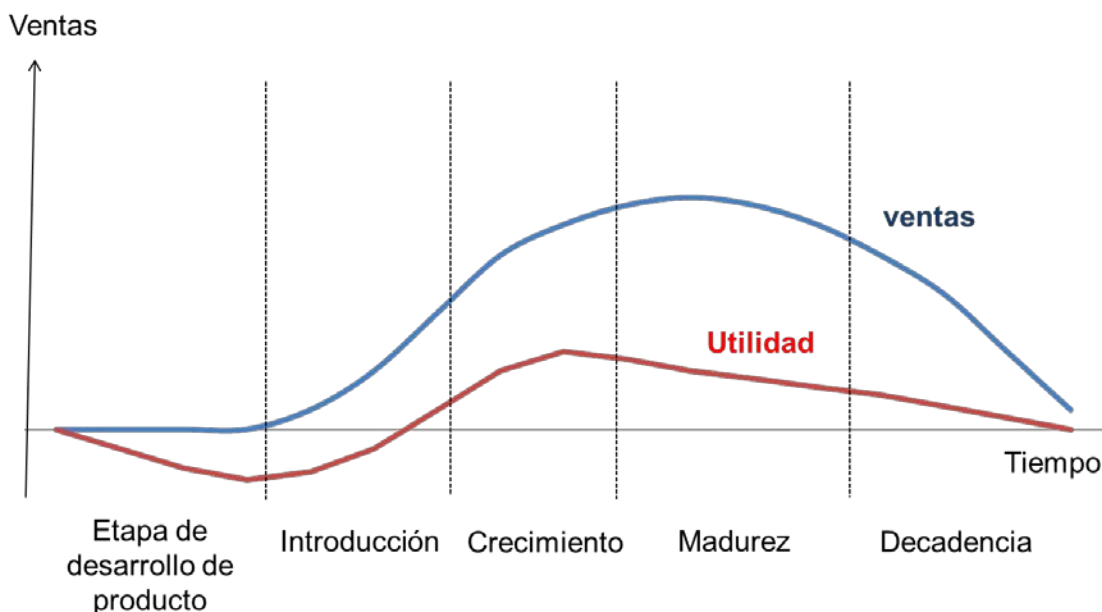
Además, opina que la marca puede ser inmortal, cuando el producto en algún momento morirá. *Ford*, sobrevivió a Henry, a varias crisis, a cambios en el mercado, al modelo T y a muchos otros modelos más.

Incluso, puede suceder que marca y producto se fusionen para ser una sola. Gillette es hojas de afeitar y Gatorade es bebida isotónica. Aquí nace el “genérico”, lo cual diluye la ventaja competitiva de la marca.

Finalmente, y como conclusión, Wilensky (2005) referencia que marca y producto se complementan y entrelazan brindándose beneficios mutuos. El producto si bien es material y concreto genera beneficios intangibles que aportan al universo simbólico, y la marca a pesar de ser intangible es lo que el mercado demanda.

CICLO DE VIDA DE PRODUCTOS

Gráfico I



Fuente: Kotler: 2007, 292

Para revisar ambos ciclos, primero se presenta esquemáticamente el ciclo de vida típico para un producto. Kotler (2007) afirma que no todos los productos siguen este desarrollo, algunos nace y mueren rápidamente, otros se mantienen mucho tiempo en estado de madurez, y otros al llegar a su estado de decadencia se relanzan a través de un reposicionamiento.

El autor detalla que el ciclo de vida se ve afectado por el mercado, la competencia y las modas o tendencias, alargando o acortando la duración de las etapas, incluso saltando algunas. A continuación se presentan las cuatro etapas del ciclo, descriptas por Kotler (2007)

La primera etapa es la Introducción, donde el producto es lanzado al mercado por primera vez. Esta etapa requiere tiempo y esfuerzo, mientras las ventas tienen una evolución lenta. Las utilidades son negativas o en el mejor de los casos mínimas dadas las altas inversiones necesarias para generar stock, distribución, cobertura, comunicación y promoción. Los productos son básicos y hay pocos competidores en el mercado.

Luego, continúa la etapa de Crecimiento, aquí las ventas crecen con rapidez e ingresan nuevos compradores al mercado. También ingresarán nuevos competidores atraídos por el potencial del negocio los cuales ampliarán el mercado con nuevas propuestas. Los precios se mantendrán estables y la inversión en comunicación posiblemente se incremente. Las utilidades también se incrementan gracias a la obtención de escala en el negocio. En esta etapa las empresas definen si irán por la maximización de beneficios o por la participación de mercado.

La etapa de Madurez se caracteriza por un amesetamiento en las ventas. Por lo general, es la etapa que mayor duración tiene y donde se encuentran la mayoría de los productos. Hay muchos competidores y el exceso de oferta genera bajas en los precios e incrementos en actividades comunicacionales y promocionales, intensificando la competencia. Todo esto reduce las utilidades de la categoría y los competidores más débiles comienzan retirarse del mercado produciéndose una selección natural y quedando solo los más fuertes.

Se buscan nuevos mercados, nuevos consumidores, nuevos usos, nuevos canales, se le realizan modificaciones al producto o se busca reposicionarlo para alargar esta etapa en el ciclo de vida o intentar volver a la etapa de crecimiento.

Por último, la etapa de Decadencia se caracteriza por una disminución en las ventas, el precio y la utilidad. Se recortará el portfolio de manera paulatina manteniendo las

presentaciones y formatos más rentables. Se concentra la oferta en los mercados más grandes y se descartan los nichos. Se ahorra en comunicación y promociones.

Los productos en esta etapa deben ser sometidos permanentemente a evaluaciones sobre sus niveles de venta, utilidad, participación de mercado, costos y decidir si se mantendrán o descartarán. Muchos de estos productos generan más costos que beneficios e insumen recursos que podrían destinarse a productos más rentables (capacidad productiva, depósitos, logística, espacios en góndolas, tiempo de la fuerza de ventas, etc.).

Cosechar el producto es una expresión que sintetiza toda una batería de medidas que incluye, un fuerte recorte en la inversión y una reducción al mínimo de los gastos, generando la mayor utilidad posible, y buscar que las ventas decrezcan de manera lenta para poder obtener la mayor utilidad durante el mayor tiempo posible, pero siempre sabiendo que el producto tiende a morir. (Kotler: 2007, 292)

CICLO DE VIDA DE LAS MARCAS

Comenzamos hablando de necesidades y deseos. Los productos se ocupan de las necesidades, y las marcas satisfacen de los deseos de los consumidores. Dice Wilensky, "la marca pertenece a un mundo imaginario y simbólico, es el resultado del esfuerzo "soft" e intelectual de analistas y creativos que operan una "materia" fluida e intangible. La marca está en el universo del marketing como disciplina que opera sobre expectativas y satisfacciones "subjetivas", y se guían por el principio del "placer". (Wilensky: 2005, 317)

"Los autos se oxidan. Los edificios se derrumban. La gente muere. Lo que vive para siempre son las marcas" (Wilensky: 2005, 319)

La definición de “marca” dada por la American Marketing Association es la siguiente: “una marca es un nombre, término, señal, símbolo o diseño, o una combinación de todos ellos, que busca identificar los bienes y servicios de un vendedor, o un grupo de vendedores, y diferenciarlos de los de sus competidores”. (Op. Cit, 319)

Lambin (2008) establece que una marca está formada por un conjunto de atributos tangibles e intangibles, el servicio base más los periféricos, los necesarios y/o los añadidos, y todo esto envuelto en un conjunto de asociaciones mentales que conforman la identidad de la marca.

En esta línea, expresa que las marcas deben considerarse activos porque generan una fuerte ventaja competitiva. Permiten generar fuertes barreras de entrada y altos rendimientos gracias a la lealtad hacia ellas por parte de los clientes.

El ciclo de vida de las marcas es similar al de los productos, la diferencia radica en el contenido de cada etapa. A continuación se presentan las etapas detalladas por Wilensky (2005).

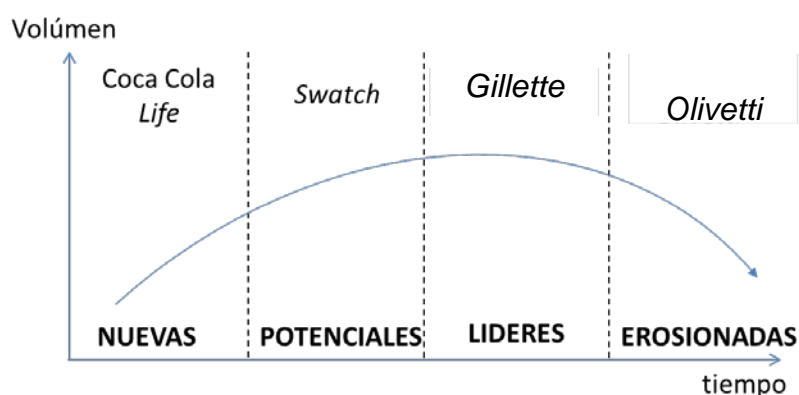
Las Marcas Nuevas se presentan como una incógnita. Si cuentan con una fuerte diferenciación se desarrollarán, sino pasarán a ser “detenidas” o se desposicionan. Se debe poner foco en sus principales diferenciaciones y que el consumidor las valore.

Las Marcas Potenciales poseen un fuerte y claro posicionamiento distintivo. Son marcas en expansión porque aún no llegan a ser las mejores ni el consumidor se acostumbró a vivir con ellas.

Las Marcas Líderes son las dueñas del mercado, han desarrollado todo su potencial. Son marcas consolidadas y con claras diferencias respecto a la competencia. Para el consumidor, son muy importantes y ocupan un lugar relevante en sus vidas. Lo más difícil para estas marcas es mantenerse frescas en aspectos no centrales a su identidad, lo que le proporciona actualidad sin perder su espíritu y esencia.

Las Marcas Erosionadas son aquellas que se están deteriorando y comenzaron a perder sus características diferenciales. Estas marcas deben redefinir o reinventar su diferenciación.

Gráfico II



Fuente: Wilensky: 2005, 320

Una vez comprendidas estas diferencias fundamentales, se debe definir el posicionamiento de la marca. Esto permitirá diferenciar productos que podrían ser similares desde el aspecto técnico o funcional.

POSICIONAMIENTO

“la percepción es la realidad” (Ries & Trout: 1995, 12), los deseos y las marcas se construyen, para esto es fundamental definir cuál será el territorio que se desea que ocupen en la percepción del consumidor.

La definición original del concepto fue desarrollada por Al Ries y Jack Trout (1995) en el libro “Posicionamiento”, donde se define el concepto como posicionar el producto en la mente del consumidor. A lo largo del tiempo, diferentes autores han profundizado sobre

el tema ampliando la definición. Según Alberto L. Wilensky (2005), el posicionamiento es el espacio que la marca ocupa en la mente del consumidor. Esta posición se debe tomar en términos relativos respecto a la posición que ocupan otras marcas en la mente de los consumidores. Phillip Kotler (2007), uno de los padres fundadores del marketing dice que el posicionamiento *“significa insertar los beneficios únicos de la marca y su diferenciación en la mente de los clientes”*. (Kotler: 2007, 220) y Lambin (2008) la define como *“la decisión de la empresa de elegir el o los beneficios que la marca debe presentar para ganar un lugar distintivo en el mercado”* (Lambin: 2009, 254). *“es el acto de diseñarla oferta y la imagen de la compañía de manera que ocupe un lugar distintivo ypreciado en la mente de los cliente objetivo”*. (Keller: 2008, 98).

Lambin (2008) especifica que la estrategia de posicionamiento seleccionada será la guía y concepto unificador para el desarrollo del programa de marketing y Lamb (1998) agrega que la influencia en la percepción se hace a través del desarrollo del marketing mix.

Los creadores del concepto Ries y Trout (1995) detallan que los consumidores toman las percepciones, impresiones y sentimientos que tienen de las marcas y productos, y les asignan un lugar en su mente. Para simplificar el proceso de compra y no reevaluar todas las opciones cada vez que deben comprar, el consumidor revisa qué marcas ocupan estos espacios de necesidad y deseo en sus mentes. Los autores hablan del posicionamiento como consecuencia y respuesta a la hipercomunicación a la que se encuentra sometida la sociedad.

Wilensky (2005) aclara que desde una perspectiva comunicacional y publicitaria, podría plantearse que el posicionamiento es una parte de la identidad marcaria, pero esto reduce el concepto a un mero elemento más en la construcción marcaria, como un elemento táctico

Gráfico III



Fuente: Wilensky, 2005, 163

Y a continuación propone que el posicionamiento de la marca define el mercado meta de la marca, siendo esto a qué segmento se dirigirá y cuál será su cliente objetivo. También se estipula cuál será la relación que tendrá la marca respecto a otras marcas. Quiénes son sus competidores. En qué puntos se parecerán y en cuales se diferenciarán.

El posicionamiento reúne las siguientes características de la marca. Comienza definiendo la esencia de la identidad de la marca, expone una diferenciación respecto a los competidores y determina un punto de unión entre la marca y los deseos del consumidor, a través de su esencia y diferencia versus competidores.

Los autores Lamb (1998) y Lambin (2008) concuerdan que el posicionamiento constituye la piedra angular de la marca, donde se apoyan las estrategias de distribución, precio, comunicación, tono comunicacional, actividades promocionales y producto. Es una de las definiciones más estratégicas y relevantes que se debe tomar para una marca. *“el posicionamiento es mucho más que la simple sumatoria del conjunto de asociaciones: las organiza y engloba sinergizándolas”*. (Wilensky: 2005, 171).

Keller (2008) menciona como fundacional establecer un marco de referencia competitivo para poder establecer en qué categoría se participará y contra quiénes se competirá. A partir de esto se debe analizar si la marca tiene credenciales para participar en la categoría o debe generarlas.

La empresa debe seleccionar cuidadosamente las variables que utilizará para diferenciarse de la competencia, algunos criterios propuestos por Kotler (2007) son:

- **Importante:** la diferencia ofrece un beneficio muy valioso al consumidor
- **Distintiva:** nadie ofrece la diferencia, o solo la empresa puede ofrecerla de manera más distintiva.
- **Superior:** Somos los que mejor podemos ofrecer la diferencia.
- **Comunicable:** la diferencia puede comunicarse y es visible para el cliente.
- **Exclusiva:** la competencia no puede copiar la diferencia con facilidad.
- **Costeable:** el consumidor puede pagar por mi diferencia.
- **Redituable:** es rentable para la empresa ofrecer esta diferencia.

Una vez analizado nuestra diferencia bajo estos criterios, se seleccionará un paradigma o varios con los que se trabajará. (Wilensky, 2005, 167)

El paradigma **Competitivo** dicta enfrentar de forma directa y explícita nuestra marca contra la de un competidor. Casos como este son el “desafío Pepsi” contra Coca Cola, (Op cit, 167)

El **Disruptivo** implica cuestionar el centro de gravedad, el eje del líder. El Whisky J&B con su posicionamiento “Rompe con la tradición” se despegó de los valores clásicos de la categoría. (Op cit, 167)

El paradigma **Autorreferencial**, consiste en definir el posicionamiento de la marca atado a su liderazgo en el mercado. Shell es “el líder mundial en lubricantes”, Visa es “la

tarjeta N° 1 en el mundo”, Avis “es el segundo” en alquiler de autos (por eso se esfuerzan más). (Op cit, 167)

Por último, el paradigma **Cronológico** establece que la primera marca que se posiciona en una categoría suele alcanzar una posición de liderazgo a lo largo del tiempo, y convierte a todas las demás indefectiblemente en seguidoras o imitadoras. Casos como este son Apple con las tablets y Gillette en máquinas de afeitar. Ser la primera en inventar la categoría, la “original”, es fundamental para apoyar el “mito de origen” independientemente de la realidad cronológica. (Op cit, 167)

Lambin (2008) establece que a mayor número de declaraciones, mayor es el peligro de perder credibilidad en nuestro segmento meta. Hay cuatro errores que suelen producirse a la hora de definir un posicionamiento:

Subposicionamiento del producto, donde los clientes potenciales tienen una vaga idea de las características distintivas de la marca y no observan nada especial en ella.

El Sobreposicionamiento causa que los clientes tengan una visión estrecha de la marca porque la consideran muy especializada o no accesible.

El posicionamiento confuso genera que la empresa haga demasiadas declaraciones o cambia su posicionamiento muy frecuentemente y esto confunde a los consumidores.

Por último, el Posicionamiento dudoso se produce cuando las declaraciones son difíciles de creer en función de la historia de la marca, el precio o el fabricante.

Dada esta multiplicidad de espacios, Wilensky (2005) menciona que no solo se debe definir y buscar un posicionamiento para la marca sino también habrá que definir Posicionamientos “tangibles”, donde se especifiquen la diferencia que tendrá el producto o servicio respecto a otros productos (competidores, sustitutos y complementarios). Los posicionamientos tangibles deben trabajar sobre temas

“logísticos” definiendo canales de venta y categoría a la que pertenecerá el producto, o dónde se prestará el servicio. También es necesario definir dónde se colocará el producto en las góndolas de los comercios.

El posicionamiento “comunicacional” definirá que mensajes, tonos, imágenes, estilos y audiencia objetivo se le comunicará la marca, y luego el posicionamiento “económico” trabajará para definir la estrategia de precios. (Op. Cit, 165)

El posicionamiento siempre se considera relativo, por lo que puede llegar a haber diferentes posicionamientos de una marca según el segmento del mercado al que se dirija, al competidor que se seleccione, el tipo de vínculo que se busque con el consumidor, la identidad marcaría que se deseó conseguir y la personalidad que adopte la marca (Brand character). Todo esto unido, sumado a las características técnicas y físicas del producto configuran la ventaja diferencial del producto o servicio percibida por el consumidor. (Op cit, 166). El posicionamiento es un acto inconsciente y automático en el consumidor, y si la marca no busca de manera activa su posición, el consumidor le otorgará una en función de su interpretación, lo que reciba del mercado y lo que haga la competencia.

Por su característica intrínseca de relatividad respecto a un punto, nuestro posicionamiento puede ser cambiado por acciones de la competencia. Es muy importante monitorear permanentemente las acciones y comunicaciones de nuestros principales competidores para anticipar estos movimientos y defender nuestro posicionamiento. (Op cit, 166)

REPOSICIONAMIENTO

“El Reposicionamiento es el cambio en la percepción que los consumidores tienen de una marca” (Lamb: 1998, 284). El autor expresa que la necesidad de reposicionar una marca puede provenir de cambios en la demografía, la caída de ventas o cambios culturales.

Aceptando que el posicionamiento es relativo a la competencia, y que la hipercomunicación muchas veces imposibilita adueñarse de un espacio único, Ries & Trout (1995) promueven que un buen camino para generar un reposicionamiento es reposicionar a la competencia.

“Una vez que se ha logrado desbancar una vieja idea, la presentación de una nueva es tarea sencillísima. (...) la propia gente busca la nueva idea para llenar el vacío. Tampoco hay que temer al conflicto. El meollo de un programa de reposicionamiento estriba en socavar un concepto, producto o persona existentes (...). A la gente le gusta ver cómo revientan las burbujas.” (Ries & Trout: 1995, 84).

Para poder desarrollar esta técnica, uno de los mecanismos más simples y efectivos es la publicidad comparativa. El método consiste en “la comparación directa o indirecta de un bien o servicio con el de la competencia” (Clow; 2010, 199).

En algunos mercados, como el de los Estados Unidos, está permitido identificar claramente la marca de la competencia mencionando su nombre y mostrando su packaging. En otros mercados, como el argentino, la ley entiende por este concepto la *“Posibilidad de usar una marca ajena para comparar productos propios. Prohibición de denigrar o desacreditar a la marca del competidor y de suministrar información errónea sobre sus productos. Prohibición de inducir a error al consumidor con relación a la composición o características del producto del competidor. Libertad de expresión. Incumplimiento de resoluciones judiciales que ordenaban cesar en el uso de marca ajena”* (<http://publicon.blogspot.com.ar/2005/08/fallo-publicidadcomparativa.html?>, 16/11/2013), *“la publicidad comparativa no se encuentra por sí vedada en nuestro ordenamiento positivo, en tanto no se lesionen legítimos derechos del titular de la marca a la que se hace referencia”*.(Op. Cit). *“Lo que no es admisible es que la publicidad trate de denigrar o desacreditar a la marca del competidor o que sea engañosa (cfr. causa 6275/91cit). Únicamente cuando hay mala fe, la publicidad*

comparativa no es legítima, pero para mostrar la mala fe debe acreditarse alguna falsedad en esa publicidad (cfr. esta Sala, causa 124/97 del 19/4/01, con voto del juez Farrell). Además, deben confrontarse productos y características homogéneas (cfr. esta Sala, doct. causa 3305/01 del 14/6/01) y la confrontación debe ser leal y veraz, lo que requiere que sea efectuada en condiciones equivalentes para todos los productos que son objeto de comparación (cfr. Sala II, causa 8426/99 del 24/2/00). La publicidad -se ha dicho- debe comparar de modo objetivo una o más características esenciales, pertinentes, verificables y representativas de esos bienes y servicios; no debe dar lugar a confusión en el mercado entre un anunciante y un competidor, o entre las marcas, los nombres comerciales, otros signos distintivos o los bienes o servicios del anunciante y los de algún competidor (cfr. Directiva 97/55/CE del Parlamento Europeo y el Consejo de la Unión Europea). Asimismo, los productos deben pertenecer a una misma categoría o satisfacer una misma necesidad (cfr. Otamendi, Jorge, "La competencia desleal", Revista Jurídica de la Universidad de Palermo, Año 3, N° 2, octubre de 1998)." (Op cit.)

COMUNICACIONES INTEGRALES DE MARKETING

Tanto para posicionar como para reposicionar una marca resulta fundamental la estrategia de comunicación elegida. "El término Comunicación Integral de Marketing (CIM) se refiere a la coordinación e integración de toda las herramientas, vías y fuentes de comunicación de marketing de una empresa dentro de un programa uniforme que maximice el impacto sobre los clientes y otras partes interesadas a un costo mínimo. Esta integración afecta a toda la comunicación de empresa a empresa, canal de marketing, centrada en los clientes y dirigida internamente de una empresa." (Clow: 2010, 8)

Gráfico IV



Fuente: Clow, 2010, 9

Clow y Baack (2010) explican que las Comunicaciones Integradas de Marketing se originan en la estrategia de marketing mix definida (precio, producto, distribución y promoción). Dentro de “promoción” se encuentra la publicidad, la promoción de ventas y las ventas personales. La promoción de ventas incluye las destinadas a distribuidores y minoristas (promociones comerciales) y las destinadas al consumidor final (promociones de ventas). Actualmente, a estos tres campos se suman toda una serie de actividades a modo de integrar todos los esfuerzos promocionales y comunicacionales de las marcas.

El propósito de las Comunicaciones Integradas de Marketing según detallan Clow y Baack (2010) es lograr la armonía, coherencia, sincronía y sinergia en los mensajes enviados a clientes y otros destinatarios.

“para tener éxito en la conquista de posición, hay que tener la actitud mental correcta, hay que convertirse en un pensador “de afuera hacia adentro”, no “de adentro hacia afuera”. Esto requiere de paciencia, valor y fuerza de carácter” (Ries & Trout: 1995, xiv)

MARCO METODOLOGICO

Se utilizará una metodología mixta, recabando información de fuentes secundarias disponibles tales como bibliografía, entrevistas y encuestas realizadas previas a este caso, y fuentes primarias que se realizarán para el desarrollo del caso. Las herramientas seleccionadas son entrevistas y encuestas.

El caso de estudio buscará detallar la situación transitada por la marca y el management de la empresa durante el período de reposicionamiento marcario, aplicando una metodología descriptiva.

CASO

Finalizaba el año 2008, y luego de haber fundado su propia y exitosa empresa argentina de bebidas espirituosas y licores, SABIA, Gustavo Dominguez y su cercano equipo de directores se volvían a enfrentar a una trascendental decisión que marcaría el destino de sus carreras y de la compañía.

Gruppo Campari había comprado el 70% de SABIA, bajo la condición de que él y su equipo se quedasen administrando el negocio y fuesen los responsables de ejecutar la estrategia con la que Campari incrementaría sus volúmenes de ventas y mejoraría sus indicadores tanto marcarios como de negocio.

El Gruppo Campari, sexta compañía mundial en el negocio de bebidas alcohólicas, le sumó al portfolio primeras marcas de renombre internacional. SABIA incorporaría los aperitivos Campari, Cynar y Cinzano, el vodka Skyy y el whisky Old Smuggler. En ese momento, Campari era gestionado por CEPAS S.A, una de las principales compañías en el negocio de los aperitivos.

La propuesta de adquisición traía buenas noticias. Desde la perspectiva financiera, le brindaría una mayor solvencia a la compañía, en un mercado argentino muy fluctuante e imprevisible. Para el área comercial, las buenas noticias provenían desde la incorporación de primeras marcas, que estaban siendo comercializadas dentro del portfolio de otra empresa.

Sin embargo, grandes dudas le surgían al equipo sobre el proyecto. El principal desafío sería volver atractiva a la marca Campari y hacerla crecer en un mercado maduro, donde el fernet era la única bebida con evoluciones de volumen positivas. ¿Sería factible hacerlo en un mercado con esas características?, ¿qué alternativas tenían?, ¿Sería necesario reposicionar a la marca?, ¿cuáles serían los costos que deberían asumir y con qué riesgos podrían enfrentar?, ¿qué actividades deberían realizar?,

¿estaría dispuesto el Gruppo a permitirles trabajar con la libertad a la que estaban acostumbrados, y quebrar fuertes paradigmas? ¿Cuál debería ser la estrategia marcaría que plantearían para lograr que los argentinos deseen nuevamente a la marca y quieran tomar más Campari?

CONTEXTO MACRO

El año 2008 fue un año convulsionado en Argentina, plagado de hechos políticos, sociales y económicos, que debían ser considerados a la hora de evaluar el desafío.

Político

En Marzo de 2008, una confrontación entre el Campo y el Gobierno Nacional por una nueva ley que modificaba el esquema de retenciones que se le aplicarían al sector agropecuario ante exportaciones generó una fuerte división dentro del arco político y en la sociedad argentina. La ley obtuvo un empate en su votación en el Congreso, y el vicepresidente de la Nación, Dr. Julio Cobos, dirimió el empate votando en contra de la ley. Este hecho produjo la salida del Jefe de Gabinete, Alberto Fernandez, el Ministro de Economía, Martín Lousteau, y el Secretario de Agricultura Javier de Urquiza. El vicepresidente, Julio Cobos, luego de esta votación fue segregado de toda decisión o actividad política por parte del kirchnerismo y fue considerado un opositor abierto al partido gobernante.

Económico

En 2008 comenzaron a cuestionarse los índices de Inflación y otras mediciones efectuadas por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (Indec). Los índices y mediciones efectuados por este organismo comenzaron a presentar severas distorsiones frente a la realidad argentina propiciando la aparición de mediciones paralelas de consultoras privadas y otros organismos. Este hecho propició la aparición información dispar y confusa.

En Septiembre de 2008 se anunció el pago de la deuda al Club de Paris por 6.700 millones de dólares con reservas del Banco Central. Para 2009 se esperaba reabrir el canje de deuda con los Hold Outs por USD 20.000 millones.

La crisis internacional que comenzó a tomar forma y fuerza en 2008, imposibilitó la toma de fondos en el exterior, a pesar de los pagos y anuncios realizados por el gobierno. Ante este escenario el gobierno estatizó las AFJP (Administradoras de Fondos de Jubilaciones y Pensiones) para financiar la política económica de fomento al consumo y la obra pública.

Durante 2008, la economía argentina crecía. El PBI se incrementó 6.8% respecto al año anterior y el desempleo se mantuvo en torno a los 8 puntos. Sin embargo, el contexto internacional presentaba un escenario mucho menos alentador para los años venideros y era una incógnita cuánto la recesión mundial impactaría en la economía doméstica.

Social

Las principales preocupaciones de la sociedad eran el desempleo y la inseguridad.

El desempleo, preocupación histórica en la sociedad argentina, estaba bajando desde 2002 en adelante, sin embargo, la coyuntura 2008 lo puso nuevamente sobre la mesa en vista de la crisis internacional inminente.

La inseguridad se convirtió en un tópico relevante. Según un informe generado por el Observatorio de la deuda Social Argentina, el sentimiento de inseguridad surge de la sumatoria de los hechos delictivos concretos que sucedieron y del sentimiento que posee la sociedad de vulnerabilidad y miedo ante potenciales hechos.

INDUSTRIA

Argentina era uno de los países de la región donde menor cantidad de alcohol se consumía según el informe “Alcohol, género, cultura y daños en las Américas” emitido por Organización Mundial de la Salud.

Volumen medio de Ingesta en gramos diarios (2005)

Ran	Pais	Hombres	Ran	Pais	Mujeres
1	Brasil	66,15	1	Brasil	37,13
2	Belice	29,83	2	Nicaragua	10,93
3	Nicaragua	26,07	3	Belice	7,82
4	Canadá	16,12	4	Canadá	6,85
5	Uruguay	14,86	5	Estados Unidos	4,35
6	Argentina	14,45	6	Uruguay	3,1
7	Estados Unidos	11,8	7	Argentina	2,39
8	Mexico	10,33	8	Perú	1,58
9	Costa Rica	7,39	9	Costa Rica	1,33
10	Perú	6,32	10	Mexico	1,14

Fuente: Taylor Benjamin: 2007, elaboración propia.

En el período 1990-2010, tanto la población del país como el volumen total de bebidas alcohólicas evolucionaron de forma positiva y en proporciones similares. El mercado de las bebidas alcohólicas estaba compuesto por vino y cerveza principalmente, y luego seguía todo el universo de bebidas espirituosas.

La población creció 23%, pasando de 32,6 a 40,1 millones, mientras que el volumen de bebidas alcohólicas creció 22% en volumen (litros).

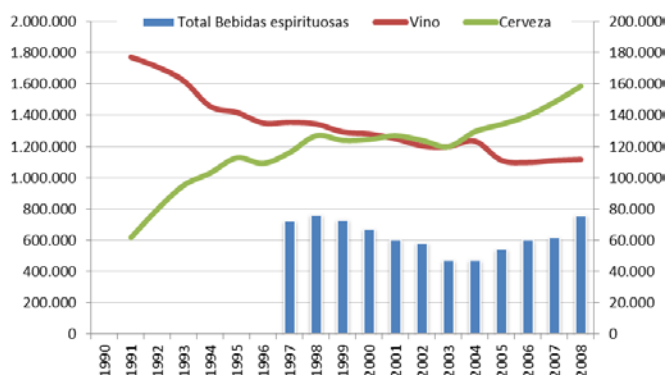


Fuente: INDEC, elaboración propia.

El mercado era liderado por las cervezas y los vinos, estas dos categorías explicaban el 97% del mercado argentino.

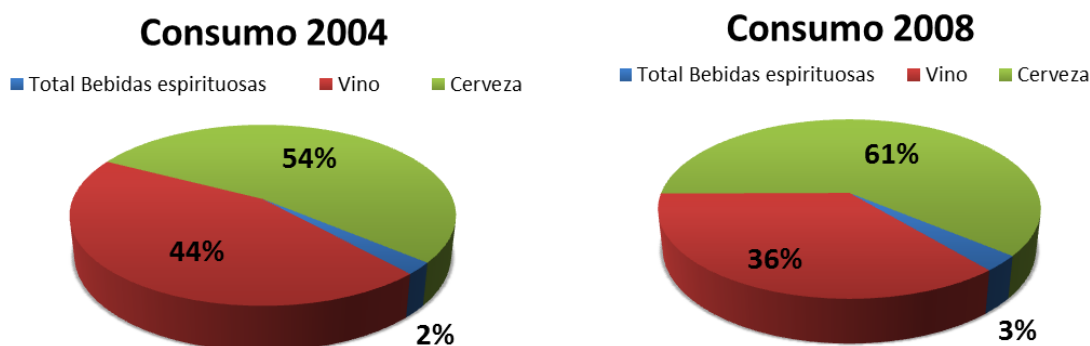
Durante el período 1990- 2010, las cervezas obtuvieron fuertes crecimientos, tomando la participación de mercado perteneciente a los vinos.

El mercado vitivinícola se redujo en términos de volumen pero creció en valores. Los argentinos modificaron su consumo, comenzaron a tomar menos vino, pero de mejor calidad, pagando precios más altos. El consumo frecuente fue direccionado hacia las cervezas.



Fuente: INDEC , elaboración propia.

El segmento de Bebidas Espirituosas, un crecimiento en volumen de 55% les otorgó un punto más de Market Share. Este crecimiento está dado exclusivamente por el fernet. El mercado espirituoso se encontraba maduro y solo esta bebida otorgaba crecimientos extraordinarios.



Fuente: INDEC, elaboración propia.

MERCADO DE LAS BEBIDAS DESTILADAS EN ARGENTINA

Entre los años 2004 y 2008, el mercado de bebidas destiladas presentó un crecimiento del 52.1%. El impulsor de esta variación fue el Fernet (fuertemente concentrado en la marca Branca),

El ciclo de vida de las bebidas espirituosas (con excepción del Fernet) se encontraba en una etapa de madurez, y dentro de ellas algunas bebidas ya estaban en decadencia.

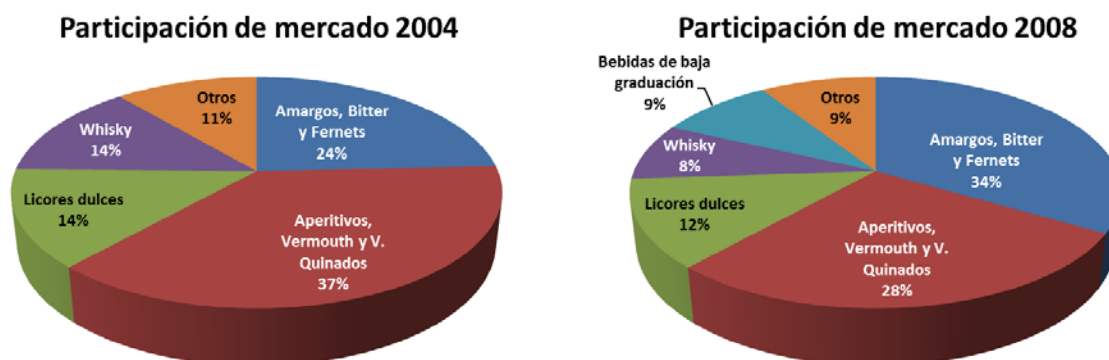
El mercado era encabezado por el segmento de “Amargos, Bitters y Fernet”, el cual tuvo un incremento en su volumen entre 2004 y 2008 de 109,7%, representando el 33,5% del volumen de la categoría. En el año 2004, este segmento explicaba el 24,3% del mercado. Es el fernet el producto que explica este crecimiento, el resto de los bitters y amargos que componen la categoría no compartían estas tasas de crecimiento.

El segmento de “Aperitivos y Vermouth”, variaron su volumen apenas 14,6%, explicando el 28,2% del volumen del mercado. Dado que el segmento crece por debajo del mercado, los “Aperitivos y Vermouth” perdieron 9,2 puntos de participación de mercado. Campari se consideraba dentro de este segmento.

Los licores dulces eran la tercer categoría en importancia, con un 12.3% de Share Market y un crecimiento de 37.7%.

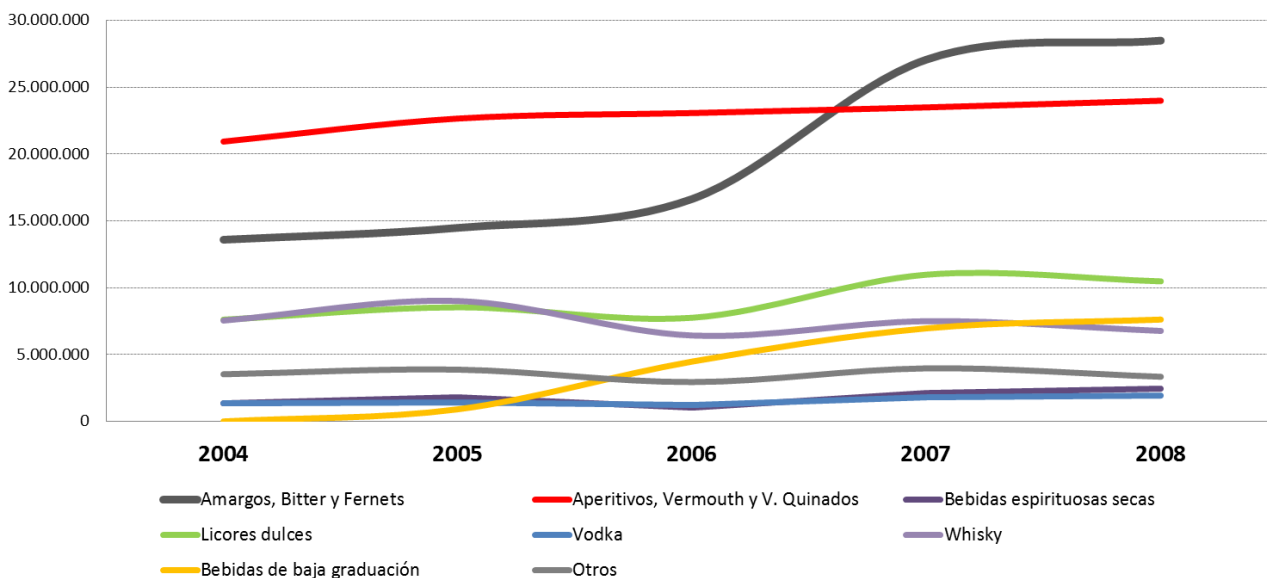
En 2008, la categoría que ocupaba el cuarto lugar tuvo sus orígenes en el 2005. Se trataba de las Bebidas de Baja graduación alcohólica, aperitivos listos para consumo o “ready to drink”. Dentro de este nuevo mercado se encuentran las marcas Pronto shake, Gancia One, Dr. Lemon y DYC. Este segmento de mercado representaba el 8.9% del volumen total.

Los Whiskys, con un volumen de 8%, presentaban una reducción de 10.3% en su volumen respecto a 2004. Juntos a los whiskys, el Gin y la Ginebra son las otras dos bebidas que presentan pérdidas en sus volúmenes. (Anexo 1)



Fuente: Cámara Argentina de Destiladores Licoristas, elaboración propia.

Evolución de producción el litros



Fuente: Cámara Argentina de Destiladores Licoristas, elaboración propia.

Dentro del segmento de “Aperitivos y vermouth”, Campari sus principales competidores eran las siguientes empresas. (Anexo 2).

Cepas S.A.: Con más de 50 años en el mercado, Cepas se orientaba a la producción y distribución de bebidas. Localmente representaba a Bacardi y Martini Internacional. Sus principales marcas eran Gancia, Martini, Bacardi, Grey Goose, Pronto, Dr. Lemon, Fernet 1882, Bombay, Terma (bebida sin alcohol). La compañía realizaba fuertes campañas de comunicación masiva, especialmente para Gancia, Pronto y Dr. Lemon.

Fratelli Branca: En 1845, en Milán, Italia, el boticario Bernardio Branca crea el Fernet. Así nace Fratelli Branca y en 1941 comienza a operar la empresa en Argentina. En la categoría “Aperitivos”, la empresa fabricaba y comercializaba la marca Punt E Mes. Si bien su relevancia en esta categoría es baja, Fratelli Branca es un fuerte adversario con su producto Fernet Branca ya que es un importante sustituto de Campari, compitiendo en muy similares ocasiones de consumo. La empresa producía y comercializaba Fernet

Branca, Branca Menta, Punt E Mes, Borghetti, Sambuca y Candolini. Branca concentra todas sus comunicaciones en el Fernet y destinaba grandes esfuerzos al canal Botella Abierta.

Pernod Ricard: Nace en 1975 de la fusión de dos empresas francesas de bebidas alcohólicas, Pernod Frères de París y Société Ricard de Marselha. Esta fusión, sumado a la posterior adquisición en 2001 del grupo canadiense Seagram permitió que Pernod Ricard consolide su posición como uno de los líderes mundiales en bebidas alcohólicas.

En Aperitivos, participaba con las marcas Americano Padilla, Pastis Ricard, Pernod y Dubonet. Adicionalmente, en Argentina, gestionaba las siguientes marcas, Chivas, Ballantine´s, Jameson, Cusenier, Havana Club, Beefeater, Absolut y Ramazotti. Si bien su participación en la categoría de Campari es poco relevante, muchos de sus productos son importantes sustitutos, con fuertes posicionamientos marcarios y mucha inversión en marketing.

Campari, si segmentase sus competidores por ocasión de consumo y no estilo de bebida incorporaría a su set de competencia bebidas como el Fernet (su principal rival en Argentina) y las bebidas Ready to Drink. En el mercado de botella abierta, sumaría todas las bebidas con las cuales se preparen tragos (vodkas, whiskies, rones, etc.).

LA EMPRESA

SABIA S.A.

En 2005, Gustavo Dominguez y un grupo de ex compañeros de la recientemente adquirida Allied Domecq obtuvieron un crédito millonario por parte de un banco de inversión europeo, para fundar su propia empresa de licores y bebidas espirituosas. Este préstamo junto a los ahorros de los ex directivos conformaron el capital inicial de SABIA S.A. (Sociedad Anónima de Bebidas Internacionales y Argentinas) un proyecto

que se rige por la filosofía de que “la gente realmente hace la diferencia”. (Dominguez, 2013, pág. 63) (Anexo 3)

Gustavo Oscar Dominguez, desarrolló una exitosa carrera en la industria de las bebidas alcohólicas, llegando a ser el miembro más joven del Board Mundial de vinos de Allied Domecq y el presidente de la compañía para Argentina y Brasil. Su carrera se desarrolló en el área comercial. Fue presidente de la Asociación Argentina de Marketing y dictó cursos de posgrado en diversas universidades. (Anexo 4).

En 2005, cuando la francesa Pernod Ricard compró, a nivel mundial, Allied Domecq, Gustavo Dominguez y parte del equipo de directivo de la compañía británica decidieron formar su propia empresa de bebidas, así nació SABIA S.A. (Anexo 5) Los motivaba un fuerte espíritu emprendedor, seguir trabajando juntos, con el estilo que habían desarrollado y bajo el liderazgo de Dominguez. El proyecto era mucho más que formar su propia empresa, tenía aristas muy vinculadas a factores humanos y sociales.

La adquisición de Allied Domecq por parte de Pernod Ricard generó monopolios en algunas categorías. Esto los obligó a desprenderse de algunas marcas, junto a otras que no eran deseadas dentro de su portfolio (Anexo 6).

La recientemente conformada SABIA tomó parte de esta cartera libre para comenzar sus operaciones. Marcas como Bols, Teachers, Jack Daniels, Duc de Saint Remy y Tequila Sauza entre otras eran muy conocidas, con una larga trayectoria y un capital marcarío muy grande, pero su posicionamiento, imagen y comunicación no estaban alineados con las nuevas tendencias del mercado argentino. (Anexos 7 y 8). La apuesta de la empresa en esta etapa era tomar marcas de segunda línea y reposicionarlas en diferentes segmentos del mercado.



Fuente: Aliste Miguel, 2008.

Gruppo Campari

El Gruppo Campari en 2008 era una compañía italiana dedicada a la producción de bebidas.

Sus negocios se concentraban en las categorías de bebidas destiladas, los vinos y las bebidas no alcohólicas. Su portfolio contaba con más de 40 marcas que se comercializaban y distribuían en más de 190 países. La empresa era, durante estos años, el sexto player dentro del mundo de las bebidas. Sus principales mercados eran Italia, Brasil, Estados Unidos y Alemania.

El 77% de sus ingresos provenían de las bebidas destiladas, los vinos aportaban 14,5% a la facturación, y el 8.5% restante pertenecía al negocio de bebidas no alcohólicas.

Campari basó su crecimiento tanto en el mercado local (Italia) como en el desarrollo de nuevos mercados. Argentina representaba un claro ejemplo de este último punto.

La compañía fue creada por Gaspare Campari en 1860. La mayoría accionaria (51%) pertenecía a la familia Garavoglia y sus oficinas centrales se encontraban en Sesto San Giovanni, al norte de Italia.

El Gruppo empleaba a más de 4000 personas en todo el mundo. Su producción se dividía en 14 plantas distribuidas por Europa y América.

En términos de distribución el Gruppo tenía su propia red en 16 países. En los otros mercados donde operaba utiliza acuerdos con distribuidores locales para llegar a los puntos de venta.

Historia

En 1828, nace Gaspare Campari. Siendo el décimo hijo de una familia de granjeros, Gaspare comenzó a trabajar de camarero a los 14 años. Esta pronta cercanía con el mundo de la gastronomía despertó su interés en las bebidas y sus hábitos, lo cual lo influenció a la hora de crear el Campari.

En 1860 nació la marca "Campari" cuando Gaspare inauguró su "Caffé Campari" en Milán. El objetivo de este café era dar a conocer sus aperitivos y licores, los cuales producía en el propio sótano del establecimiento, de manera muy artesanal.

En 1904 comenzó a producir la histórica planta de Sesto San Gionanni, Esta fábrica se mantuvo activa por 101 años, hasta que en 2005 fue reemplazada por nuevas y modernas instalaciones ubicadas en Novi Ligure.

En 1926, el hijo de Gaspare, Davide concentró la producción de la compañía solo en amargos y se comenzó el proceso de internacionalización de la empresa, dando a conocer la marca alrededor del mundo.



Buscando mejorar la penetración de la marca en el mercado, Davide creó en 1932 “Camparisoda”, el primer aperitivo listo para tomar del mundo. Comercializado en una botella de dosis única que no se compartía ni se guardaba, contenía la cantidad perfecta de Campari y Soda para abrir el apetito antes de las comidas. Anticipando el posicionamiento que tendría la marca durante toda su historia vinculada al arte, el diseñador de la botella fue el mundialmente conocido artista futurista Fortunato Depero. El diseño de la botella fue tan disruptivo, icónico y perenne en el tiempo que se convirtió en un objeto de diseño y decoración a nivel mundial.

Las ventas de la marca evolucionaron de manera continua y permanente, cubriendo 80 países hasta los años 60 y en los 30 años venideros Campari llegaría a tener presencia en 190 mercados alrededor del mundo.

Con la aparición y consolidación a nivel mundial de grupos multimarcas y multicategorías como Diageo y Allied Domecq, que amenazaban con ingresar al nicho de Campari y dificultaban el crecimiento de la marca en nuevos mercados y negocios, el Gruppo decidió cambiar su estrategia y reposicionarse, pasando de ser una empresa prácticamente monomarca a una con un amplio y variado portfolio.

En 1995, Gruppo Campari adquirió los negocios que tenía el grupo alemán Bolsweissen en Italia. Esto le permitió a la empresa formar un portfolio de mayor atractivo internacional, con marcas de primer nivel como Cynar, Crodo, Crodino, Lemonsoda y Biancosarti, y en 1998 adquirió derechos de distribución sobre el portfolio de Skyy Spirits LLC, propietarios de la marca Skyy vodka, a nivel mundial excepto en Estados Unidos. Como contrapartida Skyy Spirits distribuiría Campari en el mercado Norteamericano. El Gruppo también se enfoca en producto no alcohólicos, tomando la distribución de Lipton Ice tea en Italia.

Durante las décadas del 90 y 2000, Gruppo Campari adquirió Ouzo 12 (bebida espirituosa a base de Anís), Cinzano (Vermouth y vinos), Aperol (Aperitivo), Glen Grant

(whisky), Old Smuggler (whisky), Wild Turkey (whisky), Appleton Estate (ron), entre muchas otras marcas. A estas adquisiciones deben sumarse un número importante de bodegas. En total, Gruppo Campari formó con un portfolio con más de 65 marcas a nivel mundial.

El Campari, la bebida.

El Campari se definió históricamente como una bebida alcohólica de grado medio gracias a sus 28.5 grados y perteneciente a la familia de los “bitters” o amargos. Es una bebida tonificante y refrescante, calificable como “aperitivo” por su consumo previo a las comidas ya que abre el apetito y ayuda en la buena digestión. Se caracteriza por su intenso color rojo y sabor amargo.

Esta intensa bebida de color rojo, es el fruto de la combinación de aproximadamente 60 ingredientes distintos, incluyendo ralladuras de frutas, hierbas, especias, y cortezas, entre las que sobresalen la quinina, el ruibarbo o la naranja amarga y la toronja. La receta original aún continúa utilizándose y es el principal secreto de la compañía.

Según cuenta la leyenda, el color rojo lo obtenían del caparazón de tortuga, sin embargo, en la actualidad el colorante empleado proviene de la cochinilla.

Dado el amargor del Campari, resulta necesario mezclarlo con otras bebidas para obtener una experiencia agradable. La combinación más famosa es con jugo de naranjas, pero también suele mezclarse con agua tónica y jugo de pomelo. El Campari también se consume en los famosos tragos como el “Negroni” (Gin, Campari y Vermouth rojo), el Spritz (Campari, Soda y Prosecco o vino blanco espumoso) y el “Americano” (Campari, Vermouth rojo y soda) entre otros tantos. Gracias a la simpleza en su preparación, el Campari es una bebida que puede ser tomada por cualquier persona sin necesidad de tener grandes conocimientos de coctelería, esto le permitió masificar su consumo y llegar a múltiples situaciones de consumo.

La dirección

Gustavo Dominguez, formó SABIA acompañado por ex compañeros de Allied Domecq. El equipo tenía mucha experiencia y comprobados éxitos en el mercado de las bebidas alcohólicas.

Cada uno de los directores fundadores provenía de un departamento diferente, formando un equipo multidisciplinario y experto en cada área estratégica del negocio. (Anexo 9). Esta estructura otorgaba grandes ventajas en términos de gestión ya que se trataba de un equipo con amplia experiencia, muy motivado, con claros valores compartidos y mucha confianza entre ellos para el desarrollo del negocio.

Gruppo Campari buscaba en Argentina, más que una empresa para invertir, un equipo de management que pueda conducir sus marcas de manera distinta, con otro enfoque y con otro estilo ya que los resultados que estaba obteniendo con el oportuno gerenciadore (CEPAS S.A.) no estaban siendo los deseados.

Independientemente de la comprobada experiencia del equipo de Dominguez sería importante revisar cual sería la tolerancia a la innovación en gestión que tendría el Gruppo ante las propuestas que pudieran efectuarles.

Estructura

SABIA, nació siendo una empresa mediana con más de cien empleados en su nómina. El negocio masivo al cual pertenecían y la premisa de producción local los obligaba a contar con una base mínima de personal alta, principalmente operarios. Esta estructura generaba altos costos fijos para la compañía. (Anexo 10)

Si bien, en 2008 el mercado se encontraba estable y con buenas perspectivas, Argentina era un mercado que había sufrido altibajos en sus ciclos económicos. Estos vaivenes habían obligado a implementar drásticas reducciones de personal a empresas que no disponían de apoyo externo, por parte de casas matrices u otras filiales, para

inyectar dinero a los flujos durante los ciclos recesivos y poder traspasar las crisis sin despedir personal.

Cultura

SABIA, desde su creación tuvo una cultura participativa y de puertas abiertas. Un claro ejemplo de esto era la forma en que se establecían los presupuestos de ventas. En lugar de ser el Gerente de Ventas quien definía qué volumen debía vender cada vendedor en su zona o cliente, se organizaba una reunión donde cada vendedor proponía el volumen que deseaba busca para cada producto. De esta manera, los objetivos de venta eran acordados y aprobados por ambas partes generando un fuerte compromiso e involucramiento.

La adquisición por parte del Gruppo Campari podría afectar esta y otras prácticas arraigadas y valoradas por los miembros integrantes de la organización. La cultura de la Compañía, sin dudas, se vería intervenida en caso de concretarse la adquisición. Podría verse afectada para mal si se establecen nuevas prácticas rechazadas por parte del personal o bien, podría afectarse para bien, si pertenecer a un grupo internacional incorpora buenas prácticas profesionales y orgullo por la pertenencia a un grupo internacional.

NEGOCIO

Para 2008, Campari hacía más de 30 años que se comercializaba en el mercado argentino. Durante todo este tiempo, el volumen no superó los 150.000 litros anuales, y no presentaba perspectivas de crecimiento. El mercado estaba estancado y la marca no evolucionaba tal sucedía en otros países.

CEPAS S.A., era la compañía encargada de sus comercialización. La empresa veía a Campari como la marca líder del pequeño segmento de las bebidas “bitters”, compitiendo contra Martini y otras marcas menores. La segmentación aplicada a la marca era por tipo de bebida, lo cual indicaba que todo el potencial del mercado ya

había sido tomado y que el segmento de amargos o “bitters” estaba maduro por lo que no continuaría desarrollándose. La empresa centraba su atención y esfuerzo en la volumétrica Gancia, y su batalla frente al Fernet.

CEPAS, siendo una empresa acostumbrada a los grandes volúmenes de Gancia y Terma, aplicaba la misma estrategia de comunicación y desarrollo marcario para todo su portfolio. La comunicación debía ser en medios masivos, y dirigida a un gran público buscando contactar a muchas personas sin prestar mucha atención a las características del público.

Por otra parte, el Gruppo Campari deseaba desarrollar una marca global, con una comunicación homogénea en todos los países. Ejemplo de esto son los enormes comerciales con celebrities internacionales como Eva Mendez, Salma Hayek y Jessica Alba los cuales requerían una fuerte inversión en medios, pero las piezas no logran generar “engagement” o enganche con el consumidor argentino, el cual no se veía reflejado ni sentía aspiracionalidad por las comunicaciones presentadas. (Anexo 11).

La consecuencia directa de estas dos políticas era una baja e ineficiente comunicación de la marca por no generarse los fondos necesarios para pautar los comerciales globales. Esto redundaba en un posicionamiento poco claro y falta de conocimiento por parte de los consumidores. No había vínculo con el consumidor y la marca no lograba transmitir su mística o “storytelling”.

Por su escasa demanda en las barras de los bares, el producto era poco atractivo en el canal Botella Abierta, y generaba escaso interés en la fuerza de ventas para desarrollar su volumen.

CONCLUSIÓN

El negocio de SABIA era próspero y creciente. El porfolio de marcas que manejaba le permitía tener un crecimiento orgánico y prolijo, sin necesidades de fuertes inversiones de capital para responder a los incrementos de demanda.

La gestión de la empresa descansaba sobre un equipo gerencial con mucha experiencia y de renombre en el mercado. Su estilo de gestión y liderazgo eran muy propios, basándose en la confianza, la cordialidad y la experiencia de cada empleado. Como contrapartida, la situación financiera de la compañía era vulnerable frente a los vaivenes en la economía local. Su porfolio de marcas no era lo suficientemente robusto como para ser imprescindible tanto en el mercado de botella abierta como para el consumidor final. Este punto los exponía a una fuerte caída en sus ventas en el caso de que se presentase una crisis económica que retraiga el consumo.

La adquisición de la mayoría del paquete accionario de SABIA por parte del Gruppo Campari le sumaría marcas de primerísimo nivel y blindaje financiero a la compañía. Sin embargo, Dominguez tenía dudas sobre la forma en que el Gruppo aspiraba a que se gestione la marca Campari. Antes de tomar una decisión, Dominguez debía revisar y decidir qué propuesta presentaría frente a tres aspectos esenciales.

El primer aspecto es la Segmentación, ¿deberían cambiar la óptica con la que se miraba la marca y el mercado? ¿Sería provechoso cambiar el criterio de segmentación del mercado, pasando de “tipo de bebida” a “ocasión de consumo”? Esto colocaría a la marca en un mercado mucho más grande y pujante pero del que ya no serían líderes, generando potencial de crecimiento, pero también el debilitamiento de la marca (caída en Share Market). También se cuestionaba la factibilidad, los costos y riesgos asociados de intentar crecer en un mercado maduro.

Si avanzaran con este cambio, deberían pensar en cómo trabajar sobre la marca para que los consumidores la elijan en un bar, una fiesta o una comida frente a un Fernet, un Gancia, un trago o incluso una cerveza. Este cambio podría generar nuevas oportunidades de consumo, pero también podría confundir a los consumidores actuales. ¿Eran un segmento atractivo los actuales clientes fieles?, ¿Hacia qué público deberían orientarse las comunicaciones? ¿Deberían tomar este riesgo?

El segundo aspecto a evaluar sería la Estrategia de marca. Gruppo Campari deseaba tener una marca global, utilizando las mismas herramientas comunicacionales y el mismo posicionamiento en todos los mercados. Dominguez, se planteaba si esta sería la estrategia ideal, o si no sería conveniente implementar una estrategia más local dadas las particularidades del mercado argentino. Su duda era si podría generar los resultados buscados con las herramientas ofrecidas o si necesitaría sus propias herramientas.

El tercer y último aspecto se vinculaba a las expectativas y tiempos por parte del Gruppo frente a los resultados. Acostumbrados a una gestión de marca masiva como la que aplicaba Cepas S.A., se esperaban resultados rápidos con actividades masivas y un fuerte ingreso en el mercado a través de agresivas propuestas de precio a los diferentes canales.

SABIA trabajaba de manera distinta, ellos pretendían darle tiempo a la marca. Deseaban crecer de forma orgánica y consistente logrando una imagen y posicionamiento creíble y sustentable. Deseaban que la demanda provenga de los consumidores y no de acciones de precio. Su propuesta estratégica se basaría en el Pull de ventas, contactando a los consumidores a través de Recomendadores y líderes de Opinión y no en una estrategia de precios "Push" otorgando descuentos al canal.

Estos tres grandes puntos, confluían en el posicionamiento que tenía la marca (Elitista, Europea, estática, con limitadas ocasiones de consumo y con un lejano vínculo con el

consumidor) y en el análisis sobre si este era el posicionamiento deseado, o debería ser cambiado. Cabe destacar que el producto se encontraba en la madurez de su Ciclo de Producto y la marca totalmente erosionada, volviendo aún más complejo y más riesgoso el objetivo. No solo estaba en problemas la marca sino también la categoría.

El trabajo de reposicionamiento marcario requería que el Gruppo fuera flexible ante las propuestas de implementación y trabajo que presentaría Dominguez para generar la mística e imagen deseada para la marca, las cuales no estaban alineadas a las prácticas globales que se implementaban.

Dominguez y su equipo se debatían si sería factible reposicionar la marca y volverla a colocar en un ciclo virtuoso de crecimiento donde pueda gozar de una segunda oportunidad y transitar el camino de una marca con potencial a una marca líder, o si no había chances y debían reenfocar sus recursos y energías en otra cosa. El desafío era mucho más grande de lo previsto, no se trataba solo de una marca, sino de una categoría entera.

En resumen, el caso plantea una situación sumamente habitual en las compañías, donde una problemática puntual se entrelaza con diversas situaciones que suceden en simultáneo.

El posicionamiento de Campari era difuso, poco sólido y poco diferenciador, por lo que un reposicionamiento tenía muy buenas chances de ser exitoso. Para esto, resultaba fundamental contar con ideas claras, saber con exactitud qué lugar se deseaba ocupar y que este lugar fuese relevante para el consumidor objetivo.

Gruppo Campari, desea adquirir un nuevo equipo de management para su marca, y para eso compra SABIA, más interesado en Dominguez y su equipo que en la empresa en sí. Por lo tanto Gruppo debería aceptar todas las condiciones de trabajo definidas por Dominguez con el objetivo de hacer crecer la marca. Adicionalmente, Gruppo no

está realizando una inversión especulativa buscando rentabilizar la empresa en corto plazo y venderla, sino por el contrario desarrollar su marca en el mercado local a largo plazo, por lo que los tiempos de trabajo prolongados no deberían ser un problema.

Es evidente que si no se cambia la perspectiva en cuanto al mercado no es posible reposicionar la marca y ganar nuevos mercados. Resulta fundamental redefinir el mercado a través de una segmentación más actual, entendiendo que el consumidor ha evolucionado en sus gustos, en su conocimiento y desea ser protagonista eligiendo sus bebidas según la ocasión de consumo y no anclado en un tipo de bebida. Los consumidores actuales, poco a poco están abandonando la categoría y la marca, por lo que inevitablemente será necesario buscar nuevos consumidores.

Queda probado que la estrategia global ha encontrado su techo y que además no forma parte del estilo de la persona a la que fueron a buscar, Dominguez. El Gruppo debe aceptar una estrategia marcaria de Internacionalización, donde se piense y mantengan códigos globales (Marca, imagen, sabor de la presentación emblema y otras) pero se permita una implementación y acción local según las preferencias del mercado.

Objetivo de enseñanza

El desarrollo de este caso, tiene por objetivo que los alumnos revisen en profundidad los conceptos de Ciclo de Vida de Producto, de Marca y Posicionamiento, y comprendan su aporte a la empresa y al consumidor.

Adicionalmente se busca presentar un caso que se ha desarrollado en Latinoamérica, y más precisamente en Argentina para que los alumnos puedan conocer las particularidades de estos mercados y sociedades. La bibliografía disponible no suele incluir ejemplos situados en esta región.

Es propuesta del autor dictar el caso en las siguientes materias de MBA o en CCO:

- Herramientas comerciales, para tratar los temas centrales de caso. Posicionamiento, ciclos de vida, estrategia de marketing, mercados, valor para el consumidor, segmentación, concepto y desarrollo marcario y revisión de las 4Ps (precio, canales, producto y comunicación).
- Comportamiento Humano, aprovechando la venta de la empresa a un grupo internacional, con el posible cambio de estilo en el liderazgo y cultura corporativa.
- Formulación en implementación estratégica: realizando análisis de la industria, revisando estrategias a largo plazo y diversas formulaciones estratégicas posibles. También puede tratarse la adquisición y fusión de una empresa nacional con un holding internacional.
- Dado que el caso presenta conflictos en sectores comerciales, corporativos, adquisiciones y recursos humanos, todo situado en un entorno complejo, el caso podría ser utilizado como Integrador.

Esquema de clase

El siguiente esquema de clase fue pensado para que el caso sea dictado en la materia “Herramientas Comerciales”.

Se sugiere comenzar la clase con las primeras tres preguntas que funcionarán como disparadores, dedicando unos 10 a 15 minutos. Allí se explorarán los enfoques que el alumnado le haya dado al caso y lo que hayan entendido del mismo. Aquí se busca la participación y visión de los alumnos para comprender las interpretaciones y dudas que surgieran del mismo.

Una vez explorada las preguntas anteriores, se comenzará a tratar temas específicos, a partir de las restantes preguntas. Es a partir de este punto donde el profesor comenzará a incorporar y explicar temas técnicos y específicos vinculados a la materia y al caso, apalancándose en la batería de preguntas propuestas. Se sugieren dedicar 10 a 15 minutos por tema.

Para los últimos 15 minutos de clase se propone una actividad grupal de cierre donde se aplicarán los conceptos vistos durante la clase.

- ¿Cuál es la duda que le surge a Dominguez sobre qué camino seguir?

Dominguez entiende que debe presentar la propuesta radical, porque es la manera en que cree que se debe manejar la marca. Sin embargo, duda sobre la posibilidad de lograr el objetivo. Se intentará revivir una marca muy erosionada de una bebida poco consumida, en un mercado maduro. Los riesgos y los costos pueden ser muy altos.

El método de trabajo y las herramientas a aplicar serán muy diferentes a las que utiliza el Gruppo en otros países, lo cual genera incertidumbre sobre si las aceptará. Es importante, considerar qué está buscando el Gruppo en este cambio de socio. Si quisiese un método de trabajo similar a CEPAS S.A., no estarían sentándose a negociar con una empresa nueva y mediana, cuando actualmente trabajan con una grande, respetada y exitosa compañía. Claramente, Campari busca un cambio en la gestión de sus marcas, lo que no sabe Dominguez es qué tan lejos están dispuestos a ir, incluso a abandonar su estrategia global y virar hacia un internacional.

- ¿Qué alternativas existen?

Dominguez puede presentar su propuesta más radical y ver si los italianos la aceptan, puede presentar una propuesta de mínima haciendo lo mismo que CEPAS pero argumentado que van a mejorar las ventas porque Campari sería su principal marca en lugar de ser una cuarta marca para la empresa, pero esto tampoco le asegura el éxito. O bien, puede presentar un sinnúmero de propuestas intermedias buscando cambiar algunas cosas y mantener otras. Preguntar a la clase qué propuestas intermedias podrían presentarse. (Mantener el mercado, mantener el posicionamiento pero cambiar la estrategia comunicacional; cambiar el mercado, cambiar el posicionamiento y mantener

la estrategia comercial de push; mantener el mercado, cambiar el posicionamiento y cambiar la estrategia comercial y de comunicación, etc.).

Es importante entender que del lado del Gruppo, hay personas que trabajaron y tomaron decisiones durante muchos años para la marca. Presentarles una estrategia donde se plantee que nada de lo hecho está bien puede herir susceptibilidades, egos, ir en contra de políticas de la compañía, chocar contra paradigmas o preconceptos arraigados en las personas que deben aceptar o rechazar la propuesta.

- ¿Que dilemas se plantean?

El caso plantea múltiples dilemas. El primer dilema es cómo será tomada la adquisición por parte de los empleados. También se plantea si fue una buena decisión vender la compañía para sobrevivir a una potencial futura crisis, relegando autonomía o deberían haber continuado independientes y afrontar las crisis con sus recursos y métodos.

Se cuestiona si deben concentrarse en desarrollar sus marcas actuales o tomar una nueva marca ya constituida y posicionada.

Otro punto que se toca es definir cuál es el mercado en el que participa la marca Campari, quiénes son sus competidores y cuál es el consumidor al que desean dirigirse.

Se trata el tema de la comunicación, si es conveniente hacer comunicación masiva o si debe trabajarse a través de otros canales menos masivos pero con mejor vínculo con los consumidores objetivos.

¿Es conveniente aplicar una estrategia global o daría mejores resultados una estrategia internacional o incluso una local para la marca?

El estancamiento de la marca, ¿tiene que ver con cuestiones comerciales y estratégicas, o tal vez sea que el sabor del Campari no sea del gusto del paladar argentino? El mercado está estancado, tiene posibilidades de crecer Campari?

Puede analizarse desde la información de mercado, el atractivo del país para la realización de inversiones en la industria y el potencial de crecimiento que tiene el negocio de las bebidas respecto a otros países de la región. Puede indagarse sobre si conviene invertir en Argentina o en otro país de la región.

Todos estos dilemas, contribuyen a determinar en qué momento del ciclo de vida se encuentra la marca y si debe o no ser reposicionada para lograr los objetivos.

- ¿Cuál es el posicionamiento actual (2008) de la marca Campari?

Campari es una marca con más de 30 años en el mercado argentino. Posicionada como tipo de bebida en la categoría “aperitivo”, el cual es un nicho de mercado pequeño. Se trata de una bebida Premium, en un mercado pequeño, trabajada desde las variables del marketing mix como una marca de consumo masivo. Esto genera poca identificación con el consumidor, falta de mística y estancamiento de las ventas. Tampoco quedaba claro cuál era la situación de consumo (cuándo, dónde), las formas de consumo (cómo, en trago, con gaseosas, con frutas, con otras bebidas, etc.) ni a qué se vinculaba la marca (noche, cena, amigos, moda, aspiracionalidad, elite, otras). CEPAS, la empresa que gestionaba la marca en 2008, era una empresa acostumbrada a los grandes volúmenes de Gancia y Terma, por lo que aplicaba la misma estrategia de comunicación y desarrollo marcario para todo su portfolio. La comunicación debía ser en medios masivos, lo cual es muy caro y requiere de un volumen de ventas muy grande para generar los ingresos necesarios para solventarla, (o una rentabilidad unitaria demasiado alta para la industria de los “bitters”).

El vínculo con el consumidor era distante, la marca no generaba espacios o situaciones donde potenciales consumidores pudiesen probar el producto. No se trabajaba la comunicación Boca a Boca y el desarrollo de “recomendadores” de la marca, personas influyentes que recomiendan la marca. Este “recomendador” no necesariamente debe ser una persona reconocida, sino que puede ser cualquier persona que sea

considerado como un conocedor y autoridad en temas vinculados a las bebidas (amigo, hermano, compañero de trabajo, familiar, etc.).

Modificar el posicionamiento obliga a revisar el mercado, revisar y redefinir la competencia, analizar y replantear estrategias comerciales, comunicacionales e incluso puede obligar a revisar la postura de la compañía (podría tratarse de una empresa centrada en la operación y virar a ser una empresa orientada al consumidor).

- ¿En qué etapa del ciclo de vida de producto se encuentra Campari? Justificar

Campari se encuentra en una etapa de madurez, y con perspectivas de ingresar en decadencia. Es líder en su pequeño mercado de Aperitivos Premium lo cual le impide crecer en volumen. Competidores como Gancia, renuevan su portfolio con productos orientados a nuevos consumidores y nuevas tendencias (Ready to Drink), Dada la baja rotación de los productos en los bares, la empresa debe otorgar fuertes descuentos en el producto, lo cual erosiona la rentabilidad del producto.

Esta situación la obliga a reposicionarse para volver a crecer e incluso para prepararse mejor frente a futuras crisis.

El mercado de bebidas en Argentina estaba brindando enormes oportunidades. Los consumidores se estaban volviendo más exigentes, buscando bebidas de calidad y bien preparadas. Conocer de bebidas era una virtud buscada por los jóvenes de las clases media y alta. Comenzaron a abrirse bares donde el principal atractivo era la cocktelería de primer nivel. Ir a tomar una buena bebida comenzó a ser la razón para salir y no solo un complemento. El extremo de estos cambios son los “Hyden bars” o “Speak Easy”, bares ocultos, a los que se accede por recomendación o sorteando diversas pruebas, frecuentado solo por entendidos. Estos bares ofrecen un excelente clima, un espacio propicio para la conversación y cocktelería del más alto nivel.

En este excelente clima para crecer, Campari debe reposicionarse para convertirse en una opción deseable en este nuevo mundo.

- ¿En qué etapa del ciclo de vida de la marca se encuentra Campari? Justificar.

Campari es una marca erosionada, con características diferenciales muy poco claras, un posicionamiento dudoso y poco atractivo en un mercado que se está reconvirtiendo.

Las campañas internacionales, en lugar de generar aspiracionalidad, están generando distancia y frialdad con los consumidores argentinos. Pareciera ser una marca que nada tiene que ver con la cultura local.

Una marca erosionada genera escaso valor dentro del portfolio y es un eslabón débil a la hora de negociar con los clientes por el portfolio completo. Además, su valor es escaso lo cual se traduce en un precio bajo. Un precio bajo y un volumen bajo son la peor ecuación para cualquier negocio.

- ¿Cómo la reposicionarían?

Para reposicionar una marca se debe trabajar desde la comunicación (masiva y de nichos), desde las actividades de marketing (eventos, promociones, etc.), desde el área comercial revisando estrategias, desde el pricing del producto, e incluso se debe trabajar desde la logística para que se pueda abastecer de forma correcta a los canales donde se desea comercializar el producto.

Cambiar la segmentación de tipo de bebida a ocasión de consumo implica un fuerte cambio de perspectiva sobre la marca. Se debe encontrar un espacio vacío en la nueva segmentación para orientar la marca hacia allí y ocuparlo. En el caso de Campari, se decidió asociar a la marca a la moda y a la noche. La marca se vinculó con marcas de ropa joven y muy vanguardistas, y se realizó un fuerte desarrollo del canal "botella

abierta”, especialmente en bares de alta cocktelería. A su vez, se trabajó fuertemente desarrollando recomendadores.

- ¿Qué herramientas del mix de marketing utilizarían para reposicionarla?

El camino elegido demora en generar resultados, pero es más económico que realizar una gran campaña de comunicación masiva y los resultados que se obtienen permanecen en el tiempo.

Campari se orientó hacia una comunicación desde expertos y a un fuerte Boca a Boca, construyendo una fuerte mística sobre el producto y la marca. Trabajó con bartenders y Líderes de opinión, utilizándolos como evangelizadores de los Adoptadores tempranos, los cuales a su vez influyeron sobre sus seguidores.

Las comunicaciones masivas que realizaron fueron a través de canales muy afines al posicionamiento buscado. Trabajaron con Mona Gallosi en programas de Radio Metro como una influyente embajadora de marca, pautaron en revistas especializadas como Brando, y se asociaron a marcas de ropa como Bolivia para demostrar su unión a la moda y las últimas tendencias.

En el punto de venta, decoraron los bares más “trendy” y con mejor cocktelería de Buenos Aires y el Interior del país. En Supermercados, realizaron exhibidores y glorificadores de alta calidad y con mucho diseño.

- ¿Qué podría hacer la competencia?

La competencia podría contraatacar con una fuerte campaña comunicacional. Podría desarrollar un aperitivo similar al Campari buscando una sustitución directa. Podría intentar bloquear su ingreso al canal Botella Abierta aprovechando la fuerza de su portfolio de productos. Podría reposicionarse o podría salir del mercado.

Incluso, puede ocurrir que la competencia reposicione a nuestra marca a través de un cambio en su estrategia. Un ejemplo sencillo sobre esto podría ser un cambio en la política de precios. Una marca que decida posicionarse en precio por debajo de nuestro producto, nos corre del posicionamiento del “precio más bajo” o “value for money”.

- Actividad grupal de cierre

Durante los últimos 15 minutos de clase, se propone desarrollar una actividad grupal donde cada equipo trabaje el concepto de posicionamiento. La tarea consistirá en plantear diferentes espacios donde la marca pueda posicionarse y proponer actividades que permitan adueñarse de ese espacio. Estos espacios deben ser únicos y sostenibles en el tiempo buscando diferenciación y un posicionamiento de largo plazo.

BIBLIOGRAFIA

CLOW, Kenneth E. *Publicidad, promoción y comunicación integral en marketing*, 4a ed. Naucalpan de Juárez: Prentice Hall, 2010. xvii, 454 p.: il. ISBN: 9786074426304

DOMINGUEZ, Gustavo. "SABIA Universidad de Belgrano 15 de Julio 2013", PDF. 2013.

KELLER, Kevin Lane. *Administración estratégica de marca: branding*. 3a ed. Naucalpan de Juárez, Mx: Pearson Educación, 2008. xxi, 692 p.: il. ISBN: 9789702612841.

KOTLER, Philip. *Marketing: versión para Latinoamérica*. México: Pearson Educación, 2007. 655 p. ISBN: 9789702607700.

KOTLER, Philip. *Principios de marketing*. 12a ed. Madrid: Pearson Education, 2008. xxxi, 841 p. en varias paginaciones: il. ISBN: 9788483224465

LAMB, Charles W. *Marketing*. 4a ed. Mexico, DF: International Thomson, 1998. xxxviii, 691 p.: il. ISBN: 9789687529448

LAMBIN, Jean-Jacques. *Dirección de marketing: gestión estratégica y operativa del mercado*. 2a ed. México, D.F.: Mc Graw Hill, c2008. xxii, 596 p. ISBN: 9789701067109

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD, *Alcohol, Género, Cultura y Daños en las Américas*. REPORTE FINAL DEL ESTUDIO MULTICÉNTRICO OPS. Washington, D.C: OPS, © 2007. ISBN 9789275328514

RIES, Al. *Posicionamiento*. Ed. rev. Madrid: McGraw Hill, impresión de 1995. 155 p. ISBN: 9788476155660

WILENSKY, Alberto L. *La promesa de la marca: claves para diferenciarse en un escenario caótico*. 4a ed. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial, 2005. 405 p. ISBN: 9789879164273



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE

Universidad Argentina de la Empresa

ALISTE, Miguel (en línea), *El caso SABIA: la successful story del año 2007*, SlideShare, Febrero 2008. <http://www.slideshare.net/A.beber/el-caso-sabia-la-successful-story-del-ao-2007#> (Consulta, 10 mar. 2014)

BRANCA (en línea). (Consulta, 23 Jun. 2014) <http://www.branca.com.ar/>

CAMARA ARGENTINA DE DESTILADORES LICORISTAS (En línea), *Estadísticas*. (Consulta, 09 jun. 2014) <http://www.camlic.com.ar/>.

CAMPARI (en línea) (Consulta, 14 jul 2013) <http://www.campari.com/ar/es/>

CAMPARI, (en línea) (Consulta 14 jul 2013) <http://es.wikipedia.org/wiki/Campari>

CEPAS ARGENTINA, (en línea), (Consulta, 23 jun. 2014) <http://www.cepasargentinas.com.ar/>

COMICION NACIONAL DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR (en línea), *Dictamen 512 P.R. ARGENTINA S.A., GOAL ACQUISITIONS LIMITED y ALLIED DOMECCQ PLC*, Sitio Oficial (Consulta: 14 Jul. 2013) http://www.cndc.gov.ar/dictamenes/resumen_512.pdf

CONCEJO PROFESIONAL DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA CIUDAD AUTONOMA DE BUENOS AIRES (en línea), *CV Gustavo Dominguez*, Sitio Oficial, (Consulta, 16 Nov. 2013) http://www.consejo.org.ar/Cvs/dominguez_gustavo.html

DE LAS CARRERAS, Francisco. *Fallo – publicidad comparativa – posibilidad de uso de marca ajena para comparación de productos – multa* (en línea). Publicon Blogspot 2005 (consulta, 16 Nov. 2013), <http://publicon.blogspot.com.ar/2005/08/fallo-publicidad-comparativa.html?Show Comment=1127771340000>

DOMINGUEZ, Gustavo. *Curriculum vitae* (en línea). LinkedIn. (Consulta, 16 Nov. 2013)
http://www.linkedin.com/profile/view?id=144697306&locale=es_ES&trk=tyah2&trkInfo=tas%3Agustavo%20oscar%20dominguez%2Cidx%3A1-11

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICAS Y CENSOS, INDEC (en línea), *Estadística de productos industriales (EPI)*, (Consulta, 05 nov. 2013)
<http://www.indec.mecon.gov.ar/>

MARTINEZ MEDRANO, Gabriel A. (en línea), *La competencia desleal en la Argentina, una aproximación a la competencia desleal desde el derecho privado*, Work. Be Press, JA 2002-I-1039 (Consulta, 16 nov. 2013)
<http://works.bepress.com/cgi/viewcontent.cgi?article=1039&context=martinezmedrano>

MINISTERIO DE ECONOMIA Y FINANZAS PUBLICAS (En línea), *La macroeconomía argentina, 2003 – 2012*, Diciembre 2012. (Consulta, 10 abr. 2014)
<http://www.mecon.gov.ar/basehome/pdf/indicadores.pdf>

MORENO Carolina, (en línea), *Inseguridad y miedo al delito*, Observatorio de la deuda social argentina, Universidad Católica Argentina, Abril 2010, (Consulta, 10 Abr.2014)
http://www.uca.edu.ar/uca/common/grupo68/files/Informe_Inseguridad_Miedo.pdf

PALADINI, Eduardo (en línea), *2008: los hechos que marcaron el año*. Diario Clarín, 02/01/2009 (Consulta, 10 mar. 2014). <http://edant.clarin.com/diario/2009/01/02/elpais/p-01831870.htm>

PERNOD RICARD, (en línea) (Consulta, 23 jun 2014) <http://www.pernod-ricard.com.ar/>

PERNOD RICARD, (en línea) (Consulta, 05 nov 2013)
http://es.wikipedia.org/wiki/Pernod_Ricard

TAYLOR, Benjamin (en línea). *Alcohol, género, cultura y daños en las Américas: reporte final del estudio multicéntrico OPS*, Washington, D.C: OPS. ISBN 978 92 75 32851 4



BUSINESS
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA
DE LA EMPRESA - EDDE

Universidad Argentina de la Empresa

2007 (Consulta, 23 jun14)

http://www1.paho.org/Spanish/DD/PIN/Multicentrico_Espa%C3%B1ol.pdf?ua=1

ANEXOS

ANEXO 1

Evolución de la fabricación de bebidas alcohólicas en Argentina

LINEA DE PRODUCTOS	Litros producidos					Variación interanual				
	2004	2005	2006	2007	2008	05/04	06/05	07/06	08/07	08/04
Amargos, Bitter y Fernets	13.600.309	14.489.562	16.645.958	27.078.912	28.500.176	6,5%	14,9%	62,7%	5,2%	109,6%
Aperitivos, Vermouth y V. Quinados	20.944.718	22.666.483	23.079.064	23.500.000	24.000.000	8,2%	1,8%	1,8%	2,1%	14,6%
Bebidas espirituosas secas	1.380.968	1.808.601	1.052.538	2.106.833	2.476.218	31,0%	-41,8%	100,2%	17,5%	79,3%
Brandy	0	0	14.274	15.194	0			6,4%		
Cañas	602.150	684.010	383.718	686.600	690.848	13,6%	-43,9%	78,9%	0,6%	14,7%
Coñac	143.306	115.045	320.550	212.150	293.665	-19,7%	178,6%	-33,8%	38,4%	104,9%
Gin	476.822	364.828	361.185	395.335	399.031	-23,5%	-1,0%	9,5%	0,9%	-16,3%
Ginebra	1.370.222	1.625.360	497.205	1.282.572	852.782	18,6%	-69,4%	158,0%	-33,5%	-37,8%
Grappa	36.450	90.200	54.600	73.850	105.609	147,5%	-39,5%	35,3%	43,0%	189,7%
Licores dulces	7.616.115	8.540.495	7.758.342	10.981.730	10.484.598	12,1%	-9,2%	41,5%	-4,5%	37,7%
Licores secos	852.224	843.726	1.015.339	886.040	872.729	-1,0%	20,3%	-12,7%	-1,5%	2,4%
Ron	46.435	147.702	284.328	417.638	129.864	218,1%	92,5%	46,9%	-68,9%	179,7%
Tequila	0	4.650	13.554	0	0		191,5%			
Vodka	1.384.266	1.412.949	1.223.572	1.773.073	1.962.715	2,1%	-13,4%	44,9%	10,7%	41,8%
Whisky	7.549.984	9.009.740	6.431.211	7.498.746	6.772.940	19,3%	-28,6%	16,6%	-9,7%	-10,3%
SUBTOTAL	56.003.969	61.803.351	59.135.438	76.908.673	77.541.175	10,4%	-4,3%	30,1%	0,8%	38,5%
Bebidas de baja graduación	0	907.823	4.477.373	6.965.964	7.620.425		393,2%	55,6%	9,4%	739,4%
TOTAL	56.003.969	62.711.174	63.612.811	83.874.637	85.161.600	12,0%	1,4%	31,9%	1,5%	52,1%
Otros										
Otros	3.527.609	3.875.521	2.944.753	3.969.379	3.344.528	9,9%	-24,0%	34,8%	-15,7%	-5,2%

LINEA DE PRODUCTOS	Variación interanual				peso de cada segmento				
	05-04	06-05	07-06	08-07	2004	2005	2006	2007	2008
Amargos, Bitter y Fernets	889.253	2.156.396	10.432.954	1.421.264	24,3%	23,1%	26,2%	32,3%	33,5%
Aperitivos, Vermouth y V. Quinados	1.721.765	412.581	420.936	500.000	37,4%	36,1%	36,3%	28,0%	28,2%
Bebidas espirituosas secas	427.633	-756.063	1.054.295	369.385	2,5%	2,9%	1,7%	2,5%	2,9%
Brandy	-	14.274	920	-15.194	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Cañas	81.860	-300.292	302.882	4.248	1,1%	1,1%	0,6%	0,8%	0,8%
Coñac	-28.261	205.505	-108.400	81.515	0,3%	0,2%	0,5%	0,3%	0,3%
Gin	-111.994	-3.643	34.150	3.696	0,9%	0,6%	0,6%	0,5%	0,5%
Ginebra	255.138	-1.128.155	785.367	-429.790	2,4%	2,6%	0,8%	1,5%	1,0%
Grappa	53.750	-35.600	19.250	31.759	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%
Licores dulces	924.380	-782.153	3.223.388	-497.132	13,6%	13,6%	12,2%	13,1%	12,3%
Licores secos	-8.498	171.613	-129.299	-13.311	1,5%	1,3%	1,6%	1,1%	1,0%
Ron	101.267	136.626	133.310	-287.774	0,1%	0,2%	0,4%	0,5%	0,2%
Tequila	4.650	8.904	-13.554	-	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Vodka	28.683	-189.377	549.501	189.642	2,5%	2,3%	1,9%	2,1%	2,3%
Whisky	1.459.756	-2.578.529	1.067.535	-725.806	13,5%	14,4%	10,1%	8,9%	8,0%
SUBTOTAL	5.799.382	-2.667.913	17.773.235	632.502	100,0%	98,6%	93,0%	91,7%	91,1%
Bebidas de baja graduación	907.823	3.569.550	2.488.591	654.461	0,0%	1,4%	7,0%	8,3%	8,9%
TOTAL	6.707.205	901.637	20.261.826	1.286.963	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Otros					11,2%				9,1%
Otros	347.912	-930.768	1.024.626	-624.851	6,3%	6,2%	4,6%	4,7%	3,9%

Fuente: Camara argentina de destiladores licoristas: 2014, elaboración propia

ANEXO 2
Marcas por categoría

Amargos, Bitter y Fernet	Aperitivos, Vermouth y V. Quinados	Bebidas espirituosas secas	Brandy	Cañas	Coñac	Gin	Ginebra	Grappa	Licores dulces	Licores secos	Ron	Tequila	Vodka	Whisky	Bebidas de baja graduación 0,5° a 0,9°
Amargo Obrero Fernet Lusera Monza Fernet Branca BrancaMenta Fernet Vittone Fernet Veneto Fernet Imperio Bitter Pisaní Ramazzotti Capri	campari Cazalis Crizano Cyner Americano Gancia Americano Marcela Martini Put E Mes Americano Manon Aperitivo Hierro Quina Peretti Aperitivo Pinerol Americano Padilla Pasis Ricard Pernod Dubonnet	Ramsey Gloucester	Palanca Quemata San Vicente	Oldard Pupuy Reserva San Juan Martell Hennessy	Bombay Sapphire Burnett's Royal Ludgate Gilbey's Tanqueray Gordon's Beehive Hiram Walker Gin	Bols	Vale Viejo Candolini	Bols Alpiny castle American club Beaters Deleplane Shami Tiramisu Tres Plumas Baileys Legui Sambuca Oro Borghetti Licor Strega Bar & pubs New Style Pisaní Cusenier Kahlua Tia Maria Grand Marnier Lochan Ora Anís 8 Hermanos Mariposa Piña Colada Clinton	Bols Tres Plumas Cuernavaca	Bacardi Castillo Mecao Zacapa Captain Morgan Pampero New Style Havana Club Melibú	Conquistador José Cuervo Don Julio	Bols Skyy Grey Goose Eristoff Burnett's Mejorsca Moskowskaya Tallav Zar Smirnoff Ciroc Ketel Tanqueray Gordon's Sobieski New Style Belvedere Absolut Vodka Level Orloff Hiram Walker Wyborowa	Jack Daniel Jura Old Smuggler Teacher's White & Mackay DeWars Johannie Walker J&B Old Parr Ye Monks Cardhu White Horse Haig Black & White Vat 69 Bushmills Malta Glenfiddich Grant's The Balvenie Cian Mac Gregor The Breyder's Choice Arbeg y Glenmorangie Aberfour Ballantine's Black Jack Chivas Regal Cian Campbell Hiram Walker Doble V Jameson Premium 100 Pipers Blenders Pride The Glenlivet Royal Salute Passport	Dr. Lemon Pronto Gancia One DYC	

Fuente: Camara argentina de destiladores licoristas: 2014, Elaboración propia

ANEXO 3

Visión: Ser la mejor organización en términos de construcción de marcas de espirituosas y vinos en Argentina, para nuestros clientes y consumidores.

Misión: Producir, importar, exportar y distribuir marcas con valor agregado de espirituosas y vinos a través de un equipo comercial talentoso, creativo y eficiente; para Argentina y el mundo.

Valores y Principios:



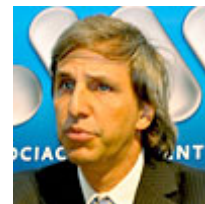
Fuente: Aliste, Miguel: 2008.

ANEXO 4

Gustavo Oscar Dominguez

(http://www.consejo.org.ar/Cvs/dominguez_gustavo.html)

(16/11/2013)



Contador Público Nacional (UBA)

Otros datos relevantes.

- Presidente Asociación Argentina de Marketing.
- Director Académico Cursos de Posgrados Universidad de Belgrano. Comercialización y marketing de Consumo Masivo.
- Premio ASA Retail Industrial del año 2005.
- Premio Bar and Drinks Mejor Ejecutivo de la Década Industria de Bebidas 2010.
- Premio al estilo Profesional Universidad de Palermo 2010.

Carrera Laboral

Bodega Finca Flichman

Gerente Administrativo Financiero 1986 1990

Gerente Comercial 1990 1995

Seagrams de Argentina 1995-1999

Director Comercial Cono Sur Argentina Chile Uruguay.

Principales marcas: Chivas Regal, Blenders, Mumm, Bodegas Bianchi, Bodegas SanTelmo, Bodegas Weinert, Monitor.

Allied Domecq 2002-2005

CEO Allied Domecq Argentina. Director General Región Sur Argentina Brasil.

Integrante del Board de Vinos mundial (Allied Domecq).

Principales Marcas: Vinos Colon, Graffigna, Santa Silvia, Ballantines, Beefeaters, Tia Maria, Premium, Añejo W.

Sociedad Anónima de Bebidas Internacionales y Argentinas. 2006-2009. Fundador y CEO de la compañía.

Presidente y Director General SABIA SA. Empresa Grupo Campari Internacional. Principales Marcas: Licores y Ginebra Bols, Campari, Whisky Old Smuggler, Duc de Saint Remy, Calvet, Bodegas Weinert, Teachers, Jack Daniels, Tequila Sauza.

SABIA Campari Actual

Director General Campari Argentina SA.

Noviembre de 2008. Venta del 70% del paquete accionario al Grupo Campari. Incorporación de nuevas marcas al portafolio. Cinzano, Old Smuggler, Campari, Vodka Skyy y Aperitivo Cynar.

ANEXO 5

Historia de SABIA.



Fuente: Aliste, Miguel: 2008.

ANEXO 6

Nº de carpeta: 512

Nº y fecha de Dictamen: 513 del 14 de octubre del 2005 Empresas Involucradas: P.R. ARGENTINA S.A., GOAL ACQUISITIONS LIMITED y ALLIED DOMECC PLC

Mercados Relevantes: Vinos, Whiskies, Gin, Ginebra, Vodka, Tequila, Cognacs y Brandies/Neo brandies y Licores.

Resultado: Subordinar la aprobación de la presente operación de concentración, en los términos del Art. 13 Inc.b. de la Ley 25.156.

La operación de concentración económica notificada consistió en la adquisición por parte de PERNOD RICARD S.A., de la totalidad de las acciones de ALLIED DOMECC PLC, efectuada por medio de una subsidiaria de la primera denominada GOAL ACQUISITIONS LIMITED, y que fuera constituida en Argentina específicamente con el fin de implementar esa oferta.

PERNOD RICARD se dedica casi exclusivamente a la producción y comercialización de vinos y bebidas espirituosas y, en forma minoritaria, a la producción a façon de una bebida sin alcohol (Minerva).

ALLIED DOMECC en Argentina se dedica a la producción y comercialización de vinos y bebidas espirituosas y BODEGAS Y VIÑEDOS SANTIAGO GRAFFIGNA tiene como actividad principal la producción y comercialización de vinos.

Las partes informaron que PERNOD RICARD transferirá a un tercero a nivel mundial los negocios actualmente conducidos bajo la marca Old Smuggler. Esta desinversión se encuentra incluida en el Compromiso ante la Comisión de la Unión Europea, conforme a la Decisión del 24 de junio de 2005, Caso Nº COMP/M. 3779.

Asimismo, mediante una operación relacionada pero independiente a la presente, las partes mencionaron que transferirán varios activos a FORTUNE BRANDS, sociedad independiente de los grupos PERNOD RICARD y ALLIED DOMECC. Las marcas que tienen presencia en el país de las adquiridas por dicha empresa una vez alcanzada la

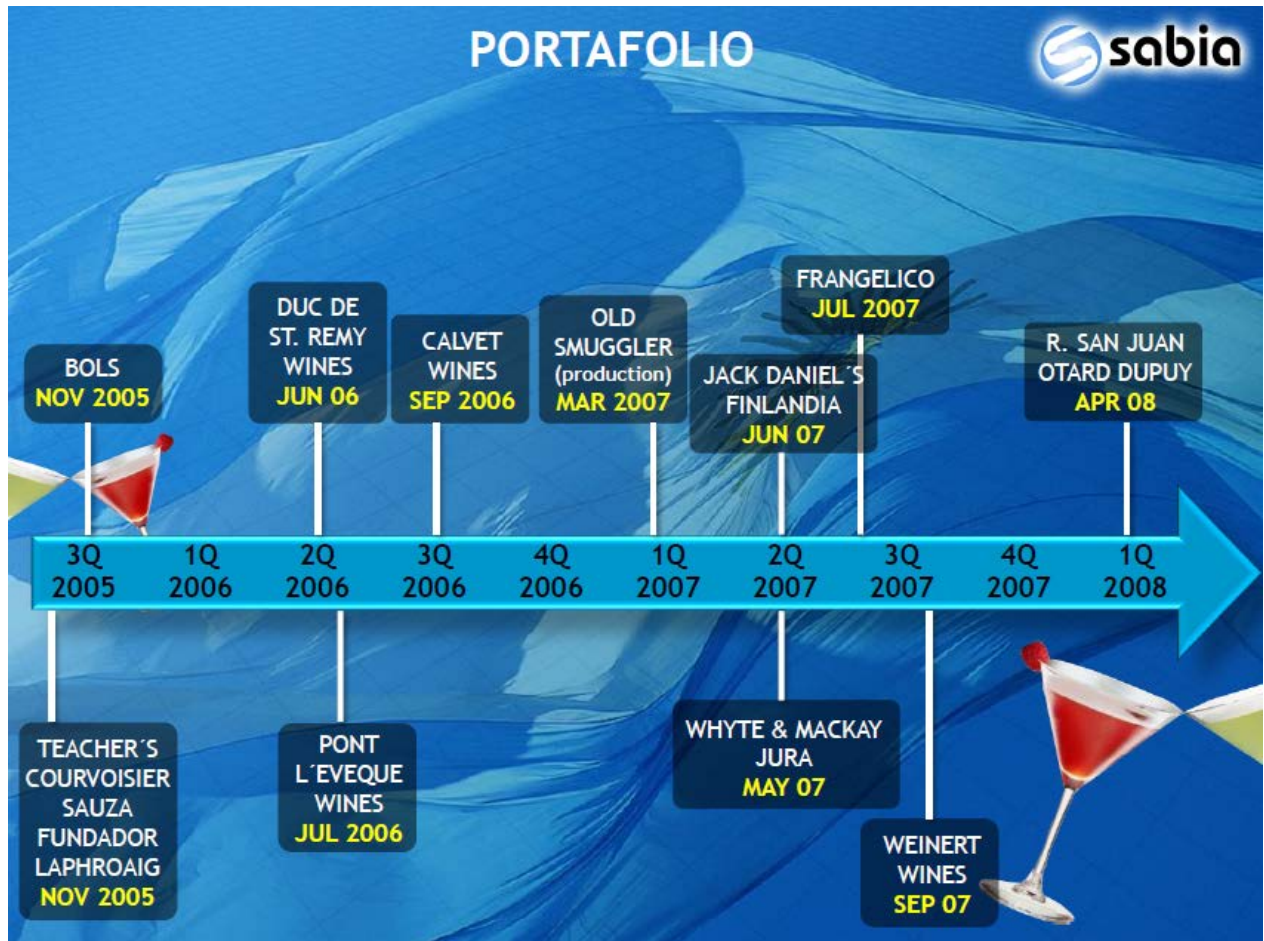
operación son Teachers (whisky) y Sauza (tequila), en tanto que las otras marcas podrían ser comercializadas en Argentina si FORTUNE BRANDS así lo dispusiera.

En este mismo sentido, luego de concretarse la presente operación, se realizará la transferencia de las acciones de THE "OLD BUSHMILLS" DISTELLERY COMPANY LIMITED a DIAGEO Plc, por lo que se transfiere a nivel global la marca Old Bushmills a ese último de acuerdo al *Share Purchase Agreement* celebrado entre PERNOD RICARD y DIAGEO Plc el 6 de junio de 2005.

Asimismo, ALLIED DOMEQ en el marco de un contrato de licencia produce y distribuye la marca BOLS, la titularidad de la misma es de DISTILLEERDERIJEN ERVEN LUCAS BOLS BV y BOLS INTERNATIONAL BV, ambas sociedades controladas por un importante competidor en el mercado de vinos y bebidas espirituosas a nivel mundial, REMY COINTREAU. Dicho contrato fue rescindido luego de notificar la operación mediante acta de fecha 12 de agosto de 2005 y en virtud de dicha rescisión, la comercialización de los productos BOLS deberá ser transferida a un tercero independiente de los grupos ALLIED DOMEQ/PERNOD RICARD.

ANEXO 7

Línea de tiempo: Portfolio de productos 2005 - 2008



Fuente: Aliste, Miguel: 2008.

ANEXO 8

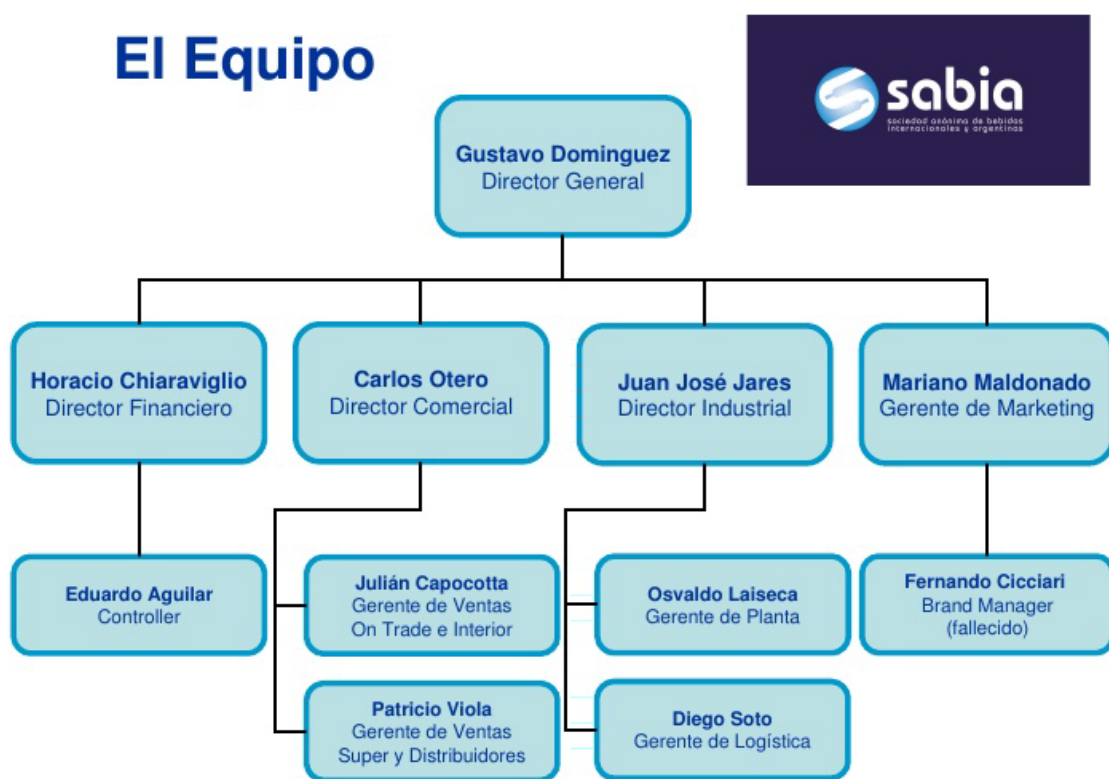
Portfolio SABIA 2008.



Fuente: Aliste, Miguel: 2008.

ANEXO 9

Management de SABIA y organigrama.



Puestos de Trabajo

Producción	62
Ventas	24
Marketing	05
Finanzas / Administración	12
Total	103

Fuente: Aliste, Miguel: 2008.

ANEXO 10

Capacidad Instalada (2007).

- Ubicación: Capilla del Señor, a 85 km de Buenos Aires.
- Superficie total de la planta: 10 hectáreas
- Superficie Construida: 12.950 m²
- Capacidad de producción anual: 2.0 millones de cajas de 9 litros.
- 3 líneas de fraccionamiento:
 - Whiskies y Ginebras
 - Licores
 - Gin, vodka y otros licores.



Fuente: Aliste, Miguel: 2008.

Publicidades Globales (Calendario)



2013



2007



2008



2009

Fuente: www.campari.com (28/7/2014)