

Ejercicio de realización individual – Guía de lectura – Clave de corrección

La siguiente es la clave de corrección para las respuestas a las consignas del ejercicio.

Lea el material mencionado y responda las siguientes preguntas/consignas. Cada respuesta debe contener, como mínimo, 100 palabras:

1. ¿Considera adecuadas las adaptaciones que desarrollaron las marcas mencionadas para atraer a nuevos mercados? Emplee la información mencionada en el artículo para fundamentar su respuesta, identificando el tipo de adaptación realizada por cada una.

Clave de corrección:

- Introducción:

El objetivo de la actividad es analizar la estrategia desarrollada por diversas marcas de una industria e interpretar las razones de sus decisiones sobre la propuesta de producto.

- Conceptos/ideas que no deben faltar:

1. **Estandarización:** Estrategia que plantea ejecutar de la misma forma cada elemento de la mezcla de marketing en diversos mercados nacionales. En el presente caso, deben identificarse los elementos de cada marca que implican la decisión estratégica de mantener la propuesta tal como está en Argentina, con el objetivo de reducir costos. Como ejemplo se pueden citar:

- Los nombre de cada marca de helados que no han sido modificados para otros mercados.
- Los sabores de los productos que se mantienen en cada mercado, como el dulce de leche que es un gusto insignia en Argentina y que supo instalarse en los nuevos mercados.
- La forma de vender el producto que algunas de las marcas mantienen y el impulso que les brinda a las marcas utilizar la “marca país” para estimular el reconocimiento de la calidad de los helados argentinos en el mundo.

2. **Adaptación:** Estrategia que plantea ejecutar de la misma forma cada elemento de la mezcla de marketing en diversos mercados nacionales. Para el éxito en los diferentes mercados las empresas de este rubro han debido generar diferentes cambios en sus ofertas. Como ejemplo se pueden citar:

- Creación de nuevos sabores en los helados ofrecidos. Por ejemplo en Uruguay el sabor más pedido es el sabayón, mientras que en Chile son la vainilla, banana *split*, piña y menta granizada.
- Cambios de fórmulas en determinados gustos como el pistacho.
- Desarrollo de productos específicos como el brigadeiro, en Brasil.
- Ampliación de líneas de productos como la desarrollada por Freddo para el mercado norteamericano con las líneas de pasteles con helado con propuestas como tiramisú, *brownie a la mode* y los *macarrons* rellenos con helado.
- Adaptación idiomática, cambiando los nombres de algunos productos como el

sabor “ananá” por el de “piña”.

- Ofrecimiento del cucurucho industrial en lugar del tradicional.
- Adaptación del local tradicional por otra forma de entrega en el mercado de Chile.

- Errores comunes:

1. El alumno puede considerar la estandarización del producto de forma absoluta. Es probable que aunque el producto no tenga variaciones en su diseño, sí sea ofrecido a otro precio y deba cambiar la forma de venta, distribución o el tipo de comunicación en el mercado. De allí, deben estudiar los cambios desarrollados por las marcas como niveles de adaptación, donde una primera alternativa es dejar el producto como se desarrolla para el mercado interno.

- Bibliografía utilizada:

KEEGAN, Warren J. y GREEN, Mark C. *Marketing Internacional*. Capítulo 2: Entorno Global, capítulo 4: Entornos sociales y culturales, capítulo 9: Estrategias de entrada a los mercados globales: licencias, inversión y alianzas estratégicas y capítulo 10: Decisiones de marca y producto en el marketing global. 5a ed. Pearson Educación de Naucalpan de Juárez, SA de CV, 2009, 644 p. ISBN 9786074423396. ISBN e-book: 9786074423549.

2. ¿Cuáles son los factores del entorno que les permitieron a dichas empresas decidir sobre la necesidad de adaptación de sus productos a los mercados o segmentos objetivos? Identificando el tipo de estrategias que dichas empresas han utilizado para llegar a los mercados internacionales.

Clave de corrección:

- Introducción:

El objetivo de esta consigna es que el alumno relacione las decisiones de adaptación con las situaciones que enfrentan las empresas en entornos competitivos cambiantes.

- Conceptos/ideas que no deben faltar:

1. **Franquicias:** Contrato entre una empresa franquiciante y un franquiciado, que permite a este operar una empresa o marca desarrollada por el franquiciante bajo ciertas condiciones a cambio de un *royaltie*. Es una de las alternativas estratégicas más utilizada en la industria de las heladerías argentinas para llegar a otros países de la región y del mundo. El franquiciante le permite expandir su negocio de forma rápida, reduciendo el riesgo empresarial y logrando potenciar su marca en un nuevo mercado.
2. **Alianza estratégica:** Vínculo entre dos empresas que generan acuerdos de colaboración; como el caso de Chungo con Cencosud que desarrolla una alianza estratégica vertical hacia adelante, para llegar de forma eficiente al mercado de Chile.
3. **Política económica:** Acciones que la empresa adopta en el ámbito económico. La problemática cambiaria y la crisis económica en Argentina implicaron un cambio de estrategia para Chungo, por ejemplo, que decidió vender su producto como marca

blanca para los supermercados y restaurantes a través de una alianza estratégica con Cencosud, en Chile.

4. **Política sociocultural:** Acciones que la empresa adopta frente a un país con otra cultura, que tiene preferencias y conductas arraigadas distintas a las del contexto local. En Argentina las empresas tuvieron que adaptar su forma de ofrecer el producto o en los casos más desfavorables se encontraron con el fracaso de sus acciones, teniendo que cerrar los puntos de ventas que habían abierto en otros territorios. Un ejemplo es el caso de Chile donde no tuvo éxito el formato de heladería tradicional, porque los consumidores están acostumbrados a comprar el producto en el supermercado y shoppings. Esto obligó a cerrar las franquicias en ese país de dos empresas muy reconocidas como Chungo y Munchi's.

- Errores comunes:

1. No identificar que las decisiones estratégicas están supeditadas al contexto internacional que enfrenta la empresa y que el mismo ejerce una influencia muy fuerte en el éxito o fracaso del logro de los objetivos organizacionales.
2. Desconocer la relación que existe entre entorno, estrategias y decisiones de producto.

- Bibliografía utilizada:

KEEGAN, Warren J. y GREEN, Mark C. *Marketing Internacional*. Capítulo 2: Entorno Global, capítulo 4: Entornos sociales y culturales, capítulo 9: Estrategias de entrada a los mercados globales: licencias, inversión y alianzas estratégicas y capítulo 10: Decisiones de marca y producto en el marketing global. 5a ed. Pearson Educación de Naucalpan de Juárez, SA de CV, 2009, 644 p. ISBN 9786074423396. ISBN e-book: 9786074423549.