



Especialización en Mercadeo

CASO:

TITULO:

“LO VIEJO TAMBIEN VENDE”

Caso de grado realizado por Julio Cesar Valencia Hernández y Juan Camilo Buitrago Vargas, para acceder al título de Especialista en Mercadeo.

Este trabajo es propiedad de la Universidad Autónoma de Occidente.

Tutor: Dra. Sory Torres, Especialista en medio ambiente.

Santiago de Cali – Colombia Julio 26 de 2.011

Nota: Caso académico con fines pedagógicos, con información pública de medios. Cualquier parecido con la realidad es coincidencia.

FICHA TÉCNICA

TÍTULO	: Lo viejo también vende.
ESPECIALIZACIÓN	: Mercadeo.
PROMOCION	: XVIII
PALABRAS CLAVES	: Participación, negociación, mercado, consumidor, góndola.
TEMAS CUBIERTOS	: Cadena de abastecimiento, Psicología de consumidor, renovación de marca, top of mind, investigación de mercado.

RESUMEN DEL CASO :

El 94% de los colombianos incluyen dentro de su canasta básica de mercado una galleta Crackers con una frecuencia mínima quincenal, por este motivo la categoría de galletas se convierte en una categoría destino para los consumidores e indispensable para todos los supermercados, requiriendo un análisis contante por parte de los fabricantes, de los cambios y preferencias de los consumidores, es por ello que estábamos realizando una visita rutinaria a un supermercado de Yumbo (Valle), donde se analizaba un poco el comportamiento del consumidor y cuáles eran los puntos de mayor tráfico de este, hicimos una pausa en el pasillo de galletas donde había una impulsadora pagada por la compañía líder de la categoría de galletas, con una tarea específica, enfocada a una marca de galletas que representa el 20% de las ventas de esta compañía, nos detuvimos a analizar como abordaba a los consumidores y los argumentos de ventas que utilizaba, en ese momento llego a la góndola una señora de unos 60 años preguntando por una galleta especifica, la impulsadora le dijo que la galleta estaba disponible y se la entrego en las manos al tiempo que le explicaba el nuevo cambio de imagen que estas habían tenido, seguidamente la señora le dijo “que pena señorita

Especialización en Mercadeo

estas no son las galletas que le pregunte” señora no hay otra marca con ese mismo nombre, como le conté estas galletas tuvieron un cambio de imagen para que se vieran mejor, “no señorita definitivamente no gracias”, este fue el primer bombillo de alerta que se prendió frente al nuevo cambio de imagen, le pregunte a la impulsadora si este detalle era constante a lo cual respondió que eso ya le había pasado unas cinco veces y que dos consumidores habían ido al supermercado pidiendo la devolución del dinero ya que el producto tenía sabor diferente al que el producto tenía.

Todas estas observaciones se enviaron a mercadeo de la compañía, el cual concluyo en menos de quince días, que este comportamiento se había generalizado a nivel nacional y que inclusive estaba acompañado de una percepción del consumidor que asociaba el cambio de imagen con un cambio en la fórmula del producto, es a partir de allí donde inicia un proceso de búsqueda de responsables de dicho cambio de imagen además del impacto causado en toda la cadena de abastecimiento, la caída de las ventas y por ende la perdida de participación de mercado y como la competencia aprovecha esto para entrar con satisfactores hacia consumidores que venían fieles a una marca pero que estaban confundidos.

AUTORES	TELEFONO	E-MAIL
Juan Camilo Buitrago.	318 571 45 34	juancamilo3@hotmail.com
Julio César Valencia.	321 648 48 60	juliocesarvh@hotmail.com

DESARROLLO DEL CASO:

LO VIEJO TAMBIEN VENDE

La batalla por la participación de mercado marca un hito en el comercio de productos de consumo masivo, especialmente el del segmento de las galletas.

En un mercado donde aproximadamente el 94 % de los colombianos incluyen en su canasta básica algún tipo de galletas, será esta categoría el campo de batalla donde las compañías constantemente quieren dinamizar y estar presentando propuestas diferentes e innovadoras a sus clientes, a medida que pretenden que sus marcas evolucionen junto con sus productos.

Mi nombre es Juan Pablo López, administrador de empresas, trabajo desde hace 6 años como Ejecutivo Sénior en una compañía dedica a la producción y comercialización de galletas a nivel nacional, poseo experiencia de 10 años en la comercialización de productos de consumo masivo, me considero una persona responsable, dinámica, honesta y proactiva, con buenas competencias en negociación, soy de carácter fuerte.

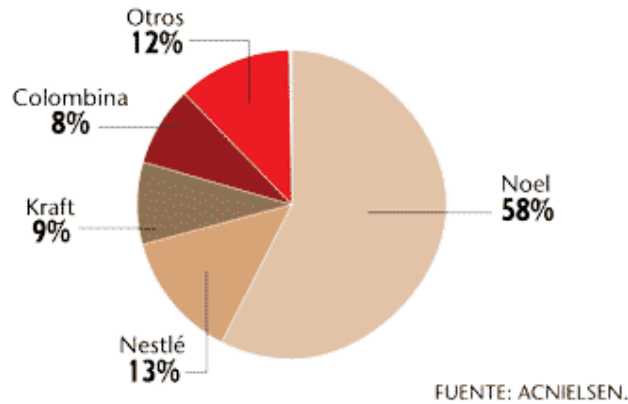
Mi roll principal es la comercialización del portafolio de galletas, coordinar su exhibición dominante en las góndolas de dichos autoservicios y velar por la construcción de negociaciones rentables en doble vía, es decir, buscando un beneficio gana-gana entre los clientes y la compañía.

Dentro de mis funciones debo estar siempre al tanto de los movimientos y jugadas estratégicas de la competencia, ya sea que nos impactaran directamente en la categoría de galletas o simplemente que ocuparan un espacio de alto tráfico en los supermercados.

La realización, ejecución y control de las estrategias de la compañía deben tener una revisión semanal en los supermercados que tengo a cargo.

Especialización en Mercadeo

La empresa de galletas para la cual laboro, es la compañía líder del mercado a nivel nacional con una participación de mercado aproximada del 58%.



Anexo No.1: Participación en ventas de galletas Colombia.

Una de las estrategias de esta compañía ha sido no concentrar sus ventas en unos pocos productos de su portafolio, sino ir fortaleciendo algunas marcas y darles todo el apoyo necesario para que esta en el largo plazo se conviertan en marcas rentables y que ayuden a apalancar las marcas que se encuentran en el top 5 del portafolio de la compañía.



Anexo No.2: Segmento donde participa HORNEADITAS.

Especialización en Mercadeo

El 13 de Noviembre de 2009 estaba realizando una visita comercial a un supermercado de un municipio vecino de la ciudad de Cali, analizando y dando ejecución a una estrategia de exhibición de la compañía.

Eran aproximadamente las 11 am, ya estaba terminando mi labor en este punto de venta y decidí hacer una observación sistemática del comportamiento y tráfico de los consumidores de este punto de venta, quería tener claridad cuáles eran los pasillos más transitados por los consumidores y cuál era el sentido o la dirección que tiene el consumidor en este supermercado.

Después de hacer un recorrido completo por el autoservicio decidí detenerme e instalarme frente a la góndola de galletas, efectivamente observe como esta categoría es una categoría destino y paso obligado para los consumidores en sus carros de mercado.

En este lineal se encontraban dos impulsadoras una de la compañía líder y la otra empleada de la segunda compañía en participación de mercado, nuestra impulsadora su nombre María del Carmen González, joven blanca de 26 años, reflejaba buena actitud de servicio y una fuerte agresividad comercial, su bonita figura le complementaba bien sus competencias comerciales.

Durante 10 minutos transitaron 25 consumidores aproximadamente por este pasillo, pero fue una en particular la que me llamo la atención, esta consumidora venía observando detalladamente la góndola de galletas, iniciando su paneo desde la parte superior hasta la parte inferior de la góndola sin dejar de observar ninguna de las referencias exhibidas, era una oportunidad que se me presentaba para poder analizar un poco su intención de compra y también la oportunidad de ver el comportamiento comercial y los argumentos de venta de la impulsadora de mi compañía vs el de la competencia. Acto seguido la impulsadora de nuestra compañía abordó a la posible compradora y se desarrolló la siguiente conversación:

Impulsadora: “¿Señora buenos días, le puedo brindar asesoría frente a alguna galleta?”

Consumidora: “Gracias señorita, pero ya vi que no está lo que busco”

Impulsadora: “¿Qué galleta busca?”

Consumidora: “Busco una galleta de sal que se llama HORNEADITAS, pero no la veo, siempre la encuentro en este espacio pero no está.”

Impulsadora: “Claro señora la galleta si está, mírela es esta (se la entrega en la mano), permítame yo le explico, esta galleta tuvo un cambio en su empaque, se rediseño para que tuviera una apariencia mucho mejor y sus colores dieran una sensación de mayor frescura, pero solo fue eso, por dentro sigue siendo la misma, su sabor, textura y formula no fueron cambiadas.

Consumidora: “Señorita, como me dice usted que esta es la galleta que busco, soy consumidora de ellas desde hace más de 15 años.

En ese instante y analizando la situación, me acerco a las dos mujeres y le digo a la señora:

Yo: “Señora muchos gusto, mi nombre es Juan Pablo López, trabajo para la empresa que fabrica la galleta que usted está buscando, le comento que lo que le dice María del Carmen efectivamente es cierto, precisamente por ser una marca que lleva más de 15 años en el mercado y ha tenido la misma presentación, la compañía tomo la decisión de hacerle unos retoques en su empaque, que le permitieran

verla un poco más moderna, pero sin modificar la fórmula de la galleta, su sabor y textura no fueron modificados”

Consumidora: “Señor, gracias pero la verdad tengo mis dudas...”

Yo: “Señora por favor permítame yo le doy una muestra de las galletas para que efectivamente se cerciore que si es la galleta que usted consume”

En ese momento le pedí a la impulsadora que me comprara un paquete y lo trajera para dárselo a la señora y que ella lo probara.

Efectivamente a si se hizo y al destaparlo la consumidora dijo:

Consumidora: Si es la galleta, lo probó y se mostro confundida, lo probó nuevamente y manifestó que el sabor es más dulce que salado, muy diferente al producto que ella consumía, que pena con ustedes pero no definitivamente no! Manifestó e Inmediatamente nos entrego de nuevo el paquete y se retiro.

Paso un poco más de veinte minutos entre la llegada de la consumidora y la discusión frente al tema de la galleta.

Después que la consumidora se retiro, le pregunte a la impulsadora si eso que había pasado con este cliente le había sucedido con anterioridad, me dijo:

“Así, tal cual no, pero...los clientes no encuentran la galleta y cuando damos degustación dicen que el sabor es diferente y en otros supermercados por lo menos cinco clientes han pedido la devolución del dinero porque la galleta no tiene el mismo sabor”.

Me quede por unos 15 minutos analizando la nueva imagen de la galleta y efectivamente note el cambio tan radical que esta había tenido, mi experiencia de más de 12 años en el sector del consumo masivo me decía que un cambio

tan radical debía ser acompañado de una estrategia de comunicación agresiva comunicando los cambios, y esto no se había hecho.

Además note un detalle importante, la galleta es consumida por personas adultas (mayores de 35 años), para estas personas siempre es más confiable un producto que su empaque les permita ver el contenido del producto, el empaque anterior lo permitía, el nuevo empaque por ser metalizado no puede llevar ventanas, lo que hace imposible que el consumidor pueda ver el contenido, ósea las galletas, podía asegurar que estos dos detalles se convertirían en determinantes para las ventas próximas de esta galleta.

Sería este primer punto de contacto con un cliente habitual, el que daría el inicio a un posible declive de una marca que para los consumidores era sinónimo de confianza, consistencia y que satisfacía sus necesidades básicas de alimentación, brindando una integralidad y un equilibrio justo entre precio y calidad.

Esta marca se había posicionado como la cuarta marca más importante y por ende una de las más consentidas por la compañía.

La marca cuenta con un buen respaldo en las negociaciones y es una buena herramienta a la hora de realizar negociaciones de altos volúmenes con los propietarios y administradores de los supermercados, sin tener que ofrecer altos descuentos.

Los propietarios y administradores de los supermercados destinan buenos espacios para su ubicación y la marca goza de una posición dominante dentro de las góndolas y fuera de ellas también en espacios adicionales de los supermercados.

Ese día 13 de noviembre, redacte lo acontecido al departamento de mercadeo, específicamente al señor Carlos Rendón director de esta área, hombre caracterizado por ser diligente, responsable y una persona que lidera con su ejemplo, idónea para el cargo, este se mostro preocupado, pero sugirió hacerle

Especialización en Mercadeo

un monitoreo a la venta, negociación y exhibición de este producto en los supermercados.

Hasta este momento mi función fue prender las alarmas correspondientes y que fuera la compañía la encargada de definir si era un caso aislado o por el contrario se repite en otras ciudades con otros consumidores.

Durante el cierre del mes encontramos que las cifras no correspondían a los antecedentes que manejaba esta marca, las ventas habían caído más de un 30% con respecto al mes anterior.

Como era posible que una marca que llevaba más de 15 años en el mercado solo con un cambio de imagen los consumidores se confundieran y castigaran tan fuerte esta decisión de la compañía.

Fue entonces hasta la última semana de noviembre cuando recibimos un correo del departamento logístico, pidiendo explicaciones de los altos inventarios de esta galleta, la cual se encontraba haciendo tránsito en la bodega de la compañía, ocasionando pérdida de valor en la cadena de abastecimiento y altos costos de inventario activo, afectando los indicadores logísticos de la regional Pacífico.

A las pocas horas de haber leído este correo del departamento logístico, recibo una llamada de Martha Flórez; “Martica” se desempeñaba como secretaria personal del señor Álvaro García, Gerente de la compañía; en la llamada Martica me cita a una reunión de carácter urgente al otro día a primera hora con Don Álvaro.

Esa tarde, fue una de las más estresantes que había tenido en el ámbito laboral hasta el momento, todos los jefes de área y los ejecutivos estábamos discutiendo sobre la situación que atravesaba la empresa, pensando en la reunión que teníamos al otro día con el Gerente, y todos los temas inherentes al problema por el cual estábamos atravesando.

Especialización en Mercadeo

La mañana del día siguiente como se había planeado, entramos a la reunión, en la oficina de conferencias se encontraban los gerentes de departamento, los ejecutivos de área y el gerente general de la compañía.

El Gerente General, el Sr. Álvaro García comenzó la reunión con una frase corta y precisa:

- “Que está pasando?”

La reunión estaba conformada por el gerente general, el director comercial, el jefe de mercadeo, Director logístico, Director financiero y yo Juan Pablo, ejecutivo de cuenta de autoservicios invitado por mi jefe para exponer lo sucedido.

Después de un largo silencio, y miradas esquivas entre los asistentes, mi jefe el Director Comercial de la compañía tomo la palabra:

- “En estos últimos 4 días, he recibido más de 20 comentarios entre correos y llamadas de mis ejecutivos de cuenta de las diferentes ciudades donde somos líderes de categoría, donde manifiestan que han observado en los diferentes canales y puntos de venta una dificultad por parte de los consumidores de identificar nuestra galleta HORNEADITAS.

Prosiguió, para analizar lo sucedido y como ejemplo de lo que está ocurriendo, he invitado al señor Juan Pablo quien se desempeña como ejecutivo de cuenta de autoservicios, quien vivió en carne propia el inconveniente que se presenta con la galleta”

En ese momento tome la palabra y comente lo que había sucedido en el autoservicio con la señora que no compro la galleta porque no creía que fuera la misma, y lo que me había comentado la impulsadora de que el problema sucedía con más regularidad de lo que parecía.

- Quien tiene una respuesta a este problema?
- Que sucedió?

Especialización en Mercadeo

- A que se debe que una marca líder en tan poco tiempo pueda caer en casi un 30% en ventas? pregunto el Dr. Álvaro.

Carlos Rendón, una persona que se caracterizaba por su agilidad para realizar labores, su creatividad y compromiso, quien se desempeñaba desde hacía 3 años como jefe de mercadeo de la compañía, había permanecido callado durante toda la reunión, de un momento a otro se pone de pie y afirma:

- Después de analizar lo sucedido, y con las afirmaciones que hemos tenido el día de hoy, en cabeza del departamento de mercadeo, concluyo que el problema radica en el cambio de imagen que sufrió el producto.
- El cambio de imagen fue una decisión de mercadeo, previo estudio realizado a un mercado de consumidores habituales y a un mercado potencial.
- Los resultados de la investigación fueron contundentes y arrojaron una necesidad de cambio de imagen.
- Presentamos la propuesta ante ustedes y en su momento nadie tuvo ninguna objeción, porque hoy todo el problema recae sobre el departamento que lidero!
- Les comparto nuevamente como era la marca y nuestro objetivo:
- El empaque de la galleta tenía un diseño tradicional, sobrio, combinando los colores rojo y azul, el empaque se veía clásico al compararlo con la presentación y diseño de empaque de otros productos competencia directa, el producto reclamaba un dinamismo de la marca y empaque.
- El nuevo empaque metalizado brinda seguridad y mayor sensación de frescura al producto, los colores se mantuvieron pero resaltan mas sobre el papel metalizado, lo que hace que la marca se vea moderna y dinámica y que le hable a un consumidor de un segmento joven.

En esos momentos intervino de nuevo el Sr. Álvaro:

- Si señor eso fue lo que entendimos y lo que Ud. Nos argumentó!
- Pero en estos momentos ya no podemos entrar en lamentos, busquemos una solución para contrarrestar el problema y no aumentar más la dimensión del perjuicio que vamos a tener, tenemos que contrarrestar los altos volúmenes de inventario que tenemos, la disminución de ventas en nuestros diferentes canales por la baja en las ventas, el producto averiado que vamos a tener por fechas de vencimiento y baja rotación, etc.”

Así transcurrió el resto de la reunión, el gerente junto a los asistentes debatieron el tema por largo tiempo buscando estrategias para superar esta crisis; la reunión termino finalizando la mañana.

Todos los asistentes a la reunión salieron de la oficina pensativos, estresados y desmotivados, ya que si la situación no se remediaba pronto, podrían volar cabezas debido a todos los inconvenientes que la empresa tendría que afrontar.

Terminada la reunión se redacta un escrito del departamento de la compañía y se envía mediante un correo electrónico donde se manifiesta la necesidad e importancia de realizar una campaña urgente de reposicionamiento de la marca en todos los niveles una campaña de 360° que informara a los consumidores del cambio de empaque pero que hiciera su énfasis en su mismo sabor.

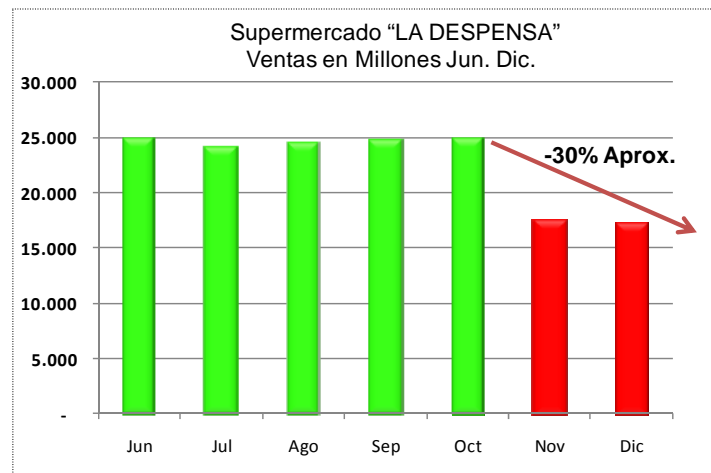
La campaña de 360° se debería enfocar en atacar con publicidad todos los medios que estaban al alcance de nuestro target, los medios ATL o tradicionales: spots en TV, radio, prensa; Y en los medios BTL: Patrocinios, Material punto de venta (POP), Folletos y catálogos, Correo directo, Booklets,

Especialización en Mercadeo

E-cards, exhibiciones y stands, seminarios presentaciones y muchas otras más.

Buscando con esto comunicar de todas las formas y medios posibles el hecho de que las galletas HORNEADITAS habían cambiado de empaque por un empaque más dinámico y juvenil pero especificando que sus características de sabor, textura y compuestos seguían siendo los mismos.

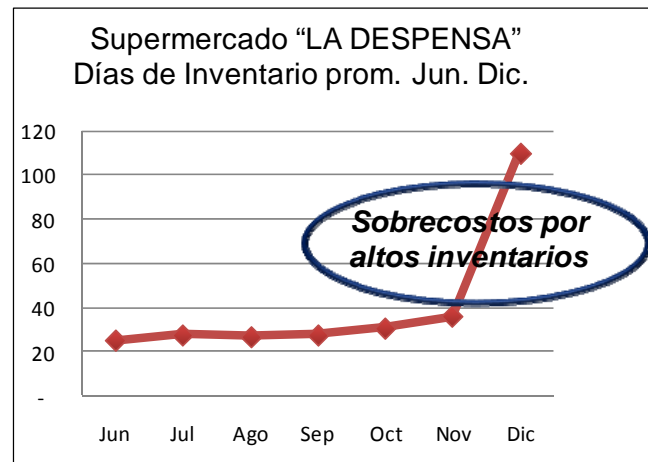
La respuesta de los propietarios y por ende los administradores de sus negocios no se hizo esperar, cuando los visitábamos ya tenían en sus manos las cifras actualizadas, resaltando la caída en ventas de nuestra galleta HORNEADITAS.



Anexo No.3: Grafica ventas en pesos supermercado La Despensa.

Especialización en Mercadeo

Pedían una bonificación extra por el inventario que tenían estacionado en sus bodegas, o de lo contrario tomarían la decisión de hacer devoluciones del producto por baja rotación.



Anexo No.4: Grafico nivel de inventario supermercado La Despensa.

En los puntos de venta ya no existía esta posición dominante en las góndolas ni fuera de ellas.

O el caso de la cadena de supermercados LA DESPENSA, quien a través de su administrador John Jairo Gómez, hombre prepotente, manifestó la necesidad de transmitirnos el valor del sobrecosto del inventario y descontarlo de los pagos que realiza mensualmente, además del deseo de no realizar negociaciones por volumen sino según rotación del producto.

Querían que la compañía pagara, ya que fue esta fue la encargada de sacrificar la marca con sus cambios de empaque.

Lo peor está por venir!

La reacción de la competencia no se hizo esperar, la multinacional Kraff, una de las compañías de alimentos y bebidas más grandes del mundo con 230 años de antigüedad, respaldada por una solides financiera y un excelente

Especialización en Mercadeo

producto quería darle la estocada final a una marca que desde hace cinco años le había quitado 30 puntos de participación.

Era el momento ideal encontraron un enemigo debilitado, con consumidores insatisfechos y confundidos por un cambio de imagen radical que incluso llego a crear relaciones de cambios de sabor en la mayoría de los consumidores.

Kraff pone en marcha estrategias enfocadas a:

- Cambio de imagen muy sutil.
- Negociación de los espacios dejados por HORNEADITAS.
- Degustación y muestreo de producto en los principales supermercados.
- Comerciales en televisión donde hacían énfasis en “el mismo sabor de siempre”.
- Altos descuentos según volúmenes de compra.
- Pone en marcha su promoción "Gana sin parar", mediante la cual premiará con productos Sony a sus clientes.

Mientras esto pasaba en los puntos de venta, en las oficinas de la marca se vivía una situación de tensión constante, mientras se preparaba la campaña de comunicación 360°, y fue en este preciso momento cuando el jefe de producción anuncio que por primera vez en 15 años el horno que producía la galleta debía ser apagado ya que la demanda de producto en una semana había sido suplida y que ahora los pronósticos de producción y de capacidad de producción eran mayores a la demanda de esta galleta, el jefe de producción dijo:

- Que vamos hacer con la cantidad de materia prima que tenemos? más de 350 millones, que estaban pronosticadas desde junio.
- Los 17 operarios del horno No. 12 están con los brazos cruzados!

- Ah! Les recuerdo que el 50% de la materia prima es perecedera, no se puede tener por más de un mes almacenada!

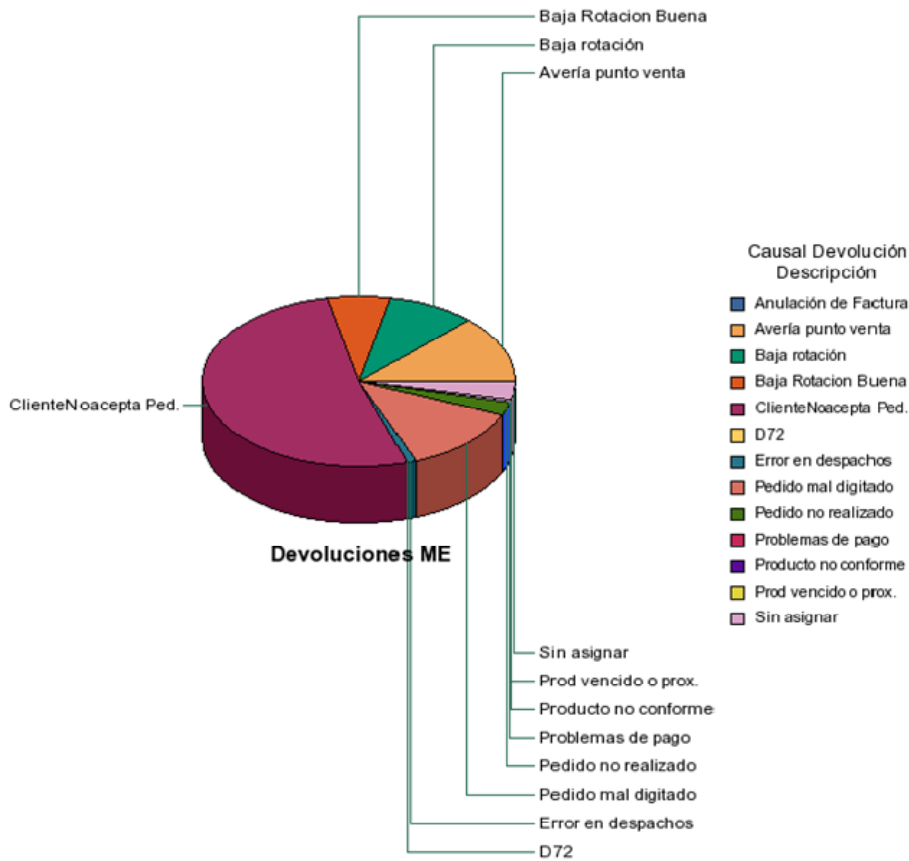
Yo me encontraba totalmente concentrado con la temporada de navidad, tratando de ocupar los espacios dejados por HORNEADITAS con galletas de navidad, lo cual no era tan complicado, ya que esta es la época donde de más trabajo tienen los administradores de supermercados y no se detiene a hacer revisiones tan al detalle.

Fue precisamente la temporada de navidad, diciembre lo que ayudo a la marca, la galletería de temporada de la compañía logro suavizar un poco la percepción de decadencia de esta marca y darle un respiro a ella y al jefe de marca y darle un poco de tiempo para rediseñar una nueva estrategia para el año que iniciaba en menos de un mes.

Durante los meses de noviembre y diciembre el producto almacenado en las bodegas de los clientes sufrió graves problemas, la humedad, los roedores, el mal almacenamiento e inclusive las fechas de vencimiento se iban aproximando lo que generaba devoluciones de producto a nuestras bodegas, siendo el indicador (cliente no acepta pedido) el que más impactaba y preocupaba los indicadores logísticos, ya que eran pedidos acordados y negociados desde los primeros meses del año.

En los años que llevo trabajando para esta compañía era primer vez que veía una marca tan contundente tan posicionada que pasaba de ser protagonista en los puntos de venta a ver una marca relegada a los anaqueles de las sucias bodegas a merced de todos los enemigos que un producto de consumo masivo puede tener.

Durante todo el fin de año el protagonismo como cada año en esta categoría lo tienen las galletas de navidad, los consumidores y los clientes se concentran en calificar otros satisfactores como las galletas de la temporada, la natilla, el manjar blanco y todo lo que represente navidad.



Anexo No.5: Informe logístico devoluciones galleta HORNEADITAS.

Para enero la campaña 360° diseñada por la compañía, fue el foco de trabajo para todo el departamento comercial y de mercadeo, fue una campaña que abarco todos los medios más o menos así fue la estrategia:



Anexo No.6: Estrategia de comunicación a consumidores 360°.

La campaña publicitaria muestra claramente el cambio de imagen y los beneficios del nuevo empaque metalizado, cuyo fin es conservar el sabor de siempre.

Indudablemente ya se le había cedido mucho terreno a la competencia, pero la campaña mostraba una curva positiva y prometedora en el largo plazo, ahora lo que se viene es como la competencia no va querer perder lo ganado y se inicia una guerra en los lineales y fuera de ellos por ganar y conservar las participaciones.

Especialización en Mercadeo

Los clientes están expectantes y son los más beneficiados con todo esto, ya que las ofertas y los descuentos se mantienen a la orden del día en sus puntos de venta.

Pasada un poco la crisis, después de muchas reuniones y análisis de información de la compañía, la junta directiva decidió despedir al señor Carlos Rendón por razón de la crisis; Por mi parte, sigo en el mismo cargo que venía desempeñando al momento de presentarse la crisis, estoy aspirando para el año siguiente ascender y ocupar un cargo como jefe de marca.

A diferencia de los consumidores y los comerciantes, la compañía todavía sigue analizando donde se concentro el error en la estrategia de cambio de imagen, la primer y más probable hipótesis se concentra en la investigación de mercado, fue una investigación enfocada a un segmento joven que busca una marca con mayor dinamismo que le hable a los estilos de vida jóvenes, ellos le dijeron a la marca que estaba muy pasada de moda, pero la marca realmente se defiende en un segmento que satisface las necesidades de alimentación básica y no necesidades indulgentes que es lo que busca un target joven, realmente la marca le hablaba a las amas de casa, de todas formas es solo una hipótesis.

Para el mes de enero ya se tenían los resultados de Nielsen, que son los que se convierten en el punto de referencia de los comerciantes para enfocar sus estrategias y asignar espacios según participación de mercado, el efecto causado por la pérdida de mercado se comporto como un verdadero espejo exactamente lo que perdió la marca, lo gano la competencia, mientras tanto la compañía seguía trabajando en otro cambio de imagen, posiblemente más parecido al inicial con solo cambios sutiles.

Por ahora la instrucción de la compañía es recuperar las participaciones perdidas y estar en línea con lo que la campaña 360° quiere transmitir y que el consumidor final lo encuentre al momento de visitar los supermercados o puntos de venta.



Especialización en Mercadeo