

# ESTRATEGIAS DE MARCAS EN UN ENTORNO DE RECESIÓN

Fabiana Culshaw

Con escasez de productos para ofrecer, presupuestos recortados y algunas leyes que atentan contra el desarrollo del sector privado en Venezuela, las empresas luchan por hacer prevalecer sus marcas en un complejo mercado nacional.

EN UN PAÍS DONDE EL CRECIMIENTO DE LA ECONOMÍA será cero o uno por ciento este año, y la inversión publicitaria viene decreciendo desde hace seis años consecutivos, la mayoría de las marcas no tiene otra opción que desarrollar estrategias de supervivencia. Siempre existen excepciones. Tales son los casos de algunas grandes empresas o del sector bancario, cuyos números parecen ir mucho mejor que sus entornos deprimidos. Sin embargo, tarde o temprano, también terminan sucumbiendo a los avatares de la economía.

Según el Comité Certificador de Medios de la Asociación Nacional de Anunciantes (Anda) y la Federación Venezolana de Agencias Publicitarias (Fevap), organizaciones que agrupan a los principales anunciantes y agencias de publicidad del país, la inversión publicitaria del país fue 8.304 millones de bolívares en 2012 y registra una caída en términos reales, dado que no superó la inflación en 2013 ni en lo que va de 2014. El principal motivo de la merma es que las empresas no tienen suficientes productos para ofrecer al mercado, debido a una escasez del orden del 28 por ciento, tope histórico de enero de 2014, según cifras del Banco Central de Venezuela (BCV). El BCV registra también que la inflación anualizada de los precios se ubicó en 56 por ciento en enero. Desde entonces, la situación no ha mejorado.

Larry Hernández, publicista conocedor del mercado y socio de la agencia DLB Group, señala: «No se pueden publicitar productos que no existen en el mercado. La escasez de divisas, las dificultades para importar y la baja producción nacional por falta de materia prima y de estímulos, resultan en anaques vacíos en los comercios».

Fabiana Culshaw, periodista y psicóloga empresarial.

Las empresas desarrollan diversas estrategias para mantener sus marcas en la mente del consumidor, pero la preocupación central es cómo lograr presencia en los anaqueles. Algunas estrategias son hacer campañas de imagen institucional o de recordación de marcas, sin hacer énfasis en la disponibilidad o no de los productos. Asimismo, apalancarse en las relaciones públicas con los líderes de opinión y directamente con los consumidores es otra estrategia que ayuda a la construcción de marcas en esta coyuntura.

La difícil situación económica no exime a las empresas de seguir las tendencias mundiales en materia de construcción de marcas y actividades de mercadeo; por el contrario, como explica Hernández: «Se recurre a la web y las redes sociales para interactuar con los consumidores, así como al patrocinio de eventos y a otros valores agregados que van mucho más allá de la publicidad tradicional. La idea es que cuando las marcas o los productos retornen a los comercios, les ayude el trabajo comunicacional que hayan hecho en estos tiempos difíciles».

Lo cierto es que en la Venezuela de hoy existe un abanico variopinto de estrategias de marcas: desde empresas que prácticamente han cancelado sus cuñas y promociones (como las automotrices, sector totalmente deprimido por falta de divisas) hasta compañías que se abocan a comunicaciones de reforzamiento institucional y de responsabilidad social ante sus audiencias (como Empresas Polar, enfocada en transmitir que está presente en el país y que siempre ha acompañado a las familias venezolanas a lo largo de su historia), pasando por empresas que no dejan de seguir las políticas internacionales (como Coca-Cola, que destinó gran parte de su presupuesto a la campaña del Mundial de Fútbol 2014, por decisión de su casa matriz).

La mayoría de las empresas combina estrategias para desarrollar sus marcas y, sobre todo, tratan de mantener el vínculo con sus consumidores. Javier Salas, presidente ejecutivo del Comité Certificador de Medios Anda-Fevap, observó que en los últimos dos años la mayoría de las marcas en Venezuela han incursionado en estrategias en internet, y muchas ya están consolidadas en ese medio que les permite dirigirse a objetivos claramente diferenciados, con presupuestos más económicos que, por ejemplo, la televisión.

### Responsabilidad social

Muchas marcas refuerzan su prestigio dando a conocer sus aportes a la comunidad. La relación con el entorno se ha vuelto fundamental ante consumidores cada vez más informados que, con las nuevas tecnologías, saben con mayor facilidad si las compañías ayudan al ambiente o lo contaminan, si protegen los intereses de la comunidad o son indiferentes, si contratan gente de la región o no se fijan en ello, si financian programas de emprendedores populares o prescindan de esa opción.

Esa atención del público sobre las empresas es una tendencia mundial; especialmente importante en la Venezuela de hoy, donde las comunidades populares han asumido protagonismo. Más allá del interés genuino que tengan las empresas por el entorno, también es cierto que ese factor funge de «escudo de defensa» ante un gobierno estatista, proclive a las sanciones al sector privado, pero que ve con buenos ojos las políticas comunitarias. De hecho, la estrategia de las empresas de dar a conocer públicamente sus programas de responsabilidad social da como resultado, en muchos casos, cierta indulgencia de las autoridades, al menos en algunos frentes o por algún tiempo. Generalmente, las campañas que muestran los programas de responsabilidad social forman parte de estrategias más amplias

## La estrategia multimediática de Empresas Polar

Cuando se habla de estrategias de marca, los expertos coinciden en citar a Empresas Polar como caso destacado en la materia. Con setenta años de historia, es considerada la mayor empresa de Venezuela, después de Petróleos de Venezuela. Sus productos se agrupan en Cervecería Polar, Alimentos Polar y Pepsi Venezuela.

Desde hace unos diez años esta empresa, como muchas otras, está bajo la mira del gobierno venezolano: ha recibido centenares de inspecciones oficiales y ha tenido algunas plantas paralizadas en varias oportunidades por falta de materia prima, pero afirma que se mantendrá en el país. Polar se destaca por sus patrocinios, campañas de imagen y actividades de responsabilidad social, fundamentalmente por intermedio de su fundación del mismo nombre.

Kemen Bilbao, gerente corporativo de Identidad e Imagen de Marca de Polar, explicó que en este momento la empresa hace campañas publicitarias de Maltín Polar, Polar ICE, Solera, Polar Light, MiGurt y Pepsi, en televisión abierta y cable, vallas, medios digitales y redes sociales, según el caso. La compañía recurre a diversas agencias de publicidad (FCB, 141 Coimbra, Concept McCann y Zea BBDO), según la marca que así lo requiera y del tipo de trabajo. En medios digitales y redes sociales, cuenta con La Web, Equilibrio, Antares y FCB.

Empresas Polar fue uno de los patrocinadores más importantes de la Federación Nacional de Fútbol («la Vinotinto»), hasta que en el año 2012 la Federación rescindió el contrato en forma unilateral. Sin embargo, desde mediados de 2014, Polar volvió a ser patrocinador oficial, tras un nuevo acuerdo entre las partes. El patrocinio firmado se extiende hasta 2018.

Bilbao señaló que, en el caso de la marca P.A.N., «el foco de la comunicación se centra en la experiencia del Campamento P.A.N. del Real Madrid». En ese campamento participaron más de 5.600 jóvenes futbolistas venezolanos, entre 14 y 15 años de edad, quienes demostraron sus destrezas. Las pruebas fueron avaladas por la FIFA y estructuradas por el Cuerpo Técnico de la Selección de Mayores de Venezuela.

Durante el Mundial 2014 otra marca que se mostró cercana al público fue Polar Ice, sobre todo en redes sociales y medios digitales: Facebook Polar Ice Oficial, Twitter @PolarIceOficial e Instagram @PolarIceOficial. También la marca desplegó una campaña en vallas, paradas de autobuses, prensa, revistas y puntos de venta. «Con Polar Ice estuvimos presentes en bares y restaurantes, para disfrutar la diversión de cada partido del Mundial 2014, que se transmitieron en pantallas gigantes en esos puntos de consumo», agregó Bilbao.

Por su larga trayectoria en el país, y sus diversas estrategias complementarias, casi todas las marcas de Empresas Polar tienen muy alta recordación en los consumidores locales, a pesar de los problemas de abastecimiento que registran varios de sus productos.

de reforzamiento de imagen empresarial, y toman distancia de las «campañas de consumo» en sentido estricto.

### Promociones y patrocinios

Cuando aumenta el desabastecimiento en los comercios, las promociones pierden sentido. Lo tuvieron hace algunos años, cuando había inflación pero no escasez, y muchas marcas decidieron acompañar los bolsillos de los consumidores con propuestas más económicas. Pero ahora, en términos generales, el famoso «dos por uno» o «está barato, dame dos», no funciona. Según Larry Hernández: «Las promociones son estrategias limitadas, una forma de acercarse al consumidor, pero no construyen marcas. Incluso, la calidad de las campañas promocionales son sencillas y directas, no transmiten los valores de las marcas ni otros mensajes más allá del precio conveniente que se ofrece».

Una de las pocas promociones que se observa en Venezuela en este momento es la que hace la banca, sector

## Ley de precios y publicidad

La Superintendencia Nacional para la Defensa de los Derechos Socioeconómicos (Sundde) publicó la Resolución 003 en la *Gaceta Oficial* 40.351 del 10 de febrero de 2014, que establece que los «gastos ajenos a la producción» —los de administración, representación, publicidad y venta, entre otros— no podrán ser incluidos en la estructura de costos de las empresas, por lo que no podrán ser transferidos al precio final de venta de sus productos o servicios.

Esto constituye, según diversos voceros de la industria, un desincentivo para la inversión publicitaria en el país. Sin embargo, la ley también indica que «si esos gastos son considerados normales y necesarios para la realización de las operaciones medulares de la empresa» sí serán incorporados a la estructura de costos, siempre que no excedan del 12,5 por ciento del costo de producción del bien o el servicio.

Andreína Tarazón, quien ocupaba el cargo de Superintendente de la Sundde cuando se aprobó la ley, proporcionó ejemplos: «Si un laboratorio quiere promocionar un medicamento de primera necesidad, la Sundde considerará que se incluya ese gasto de publicidad en la estructura de costos de la empresa. Pero si una compañía de telefonía quiere promocionar su celular de última generación o de lujo, con un cantante carísimo que trae del exterior, no permitiremos que transfiera ese gasto al precio final al público».

La ley es un duro golpe al sector publicitario, porque no todos los anunciantes están dispuestos a asumir los costos de los anuncios, o no pueden hacerlo. La posición del gobierno, que se rige por una política económica socialista, es «proteger al consumidor de los precios excesivos que imponen muchas compañías por transferencias de sus gastos superfluos», dijo Tarazón.

que suele ofrecer nuevos servicios para ampliar su cartera de clientes. Últimamente se han activado las campañas que fomentan el ahorro. Obsérvese que el presidente Nicolás Maduro ha señalado en cadena, en diversas oportunidades, la importancia de que las familias no gasten todos sus recursos sino que ahorren, y los bancos parecen ir al ritmo de ese discurso. También han aparecido cuñas bancarias sobre opciones para pagar las tarjetas de crédito, ya sean propias o de otras instituciones.

Otro frente reciente de promociones se vinculó con el Mundial de Fútbol 2014. Coca-Cola fue una de las marcas que más se movió en Venezuela con ese tema, con patrocinio de eventos deportivos o promociones para asistir a la gran fiesta deportiva en Brasil. «Como marca, promovemos la vida activa y saludable, y hemos realizado una serie de actividades y sorteos para que nuestros consumidores viajen a Brasil», comentó Jessika Uzcátegui, directora de mercadeo de Coca-Cola.

Coca-Cola destinó más del sesenta por ciento de su presupuesto de mercadeo y publicidad al Mundial 2014: su mayor

### La inversión publicitaria en Venezuela fue 8.304 millones de bolívares en 2012 y registra una caída en términos reales, dado que no superó la inflación en 2013 ni en lo que va de 2014

inversión en la historia de la compañía en Venezuela, incluso mayor que la de Sudáfrica 2010. La empresa organizó campeonatos de fútbol juveniles, trajo a Venezuela la copa original del Mundial que fue expuesta y vista por 8.000 venezolanos, y, en materia publicitaria, puso al aire tres cuñas creadas por la agencia Ogilvy de Estados Unidos, producidas en su sede de Atlanta y filmadas en Rumania, Palestina, Japón y Brasil. Su eslogan era: «Esta es la Copa de todos».

También estrenó una canción alusiva al Mundial, con la voz del artista brasileño-estadounidense David Correy.

«La estrategia de Coca-Cola era mejorar la experiencia del Mundial 2014, hacer sentir el deporte a los consumidores y que sumen vivencias placenteras, junto a la marca. Tenemos muchos puntos de conexión con el público», explicó Uzcátegui. Lo cierto es que el Mundial 2014 le dio a las marcas y al público venezolano la oportunidad de dejar de lado los conflictos económico-políticos del país y «oxigenarse» con la alegría deportiva.

### El paraguas de la master brand

Con frecuencia el consumidor conoce las marcas que consume, pero no siempre se percata de la empresa que las fabrica o respalda. Esa es una de las razones por las que, por ejemplo, Procter & Gamble (P&G) tiene una campaña mundial en la que muestra todas sus marcas (Wella, Pantene, Head & Shoulders, Oral B, Always, Camay, Tampax, Ariel, Gillette, Pampers, Pringles, entre otras) y deja en claro ante el público que todas pertenecen a la misma marca maestra (*master brand*).

Algo similar ocurre con Unilever. Con excepción de los helados Tío Rico y algunos productos de limpieza, el público venezolano no sabe cuáles artículos son producidos o comercializados por esa empresa, entre los cuales se encuentran Dove, Knorr, Lipton, Mimosin, Vasenol, Pond's y Sedal. Hace muchos años, Empresas Polar también emprendió una campaña que reunía sus marcas, pues detectó que el público conocía mucho a Harina Pan, Helados Efe y cerveza Polar, pero se desconocía que Minalba, Toddy, pastas Primor y salsas Pampero, entre otras, eran comercializadas por la compañía.

Alfonzo Rivas & Cia. es otra empresa que representa un gran número de marcas, pero el consumidor suele ver pocas con el mismo sello. Además de Maizina, esta compañía comercializa jugos Zuko, Maizoritos, Cronch Flakes, Hershey's y otras. Como explica Larry Hernández: «Cuando la *master brand* es un portaviones debe no solo endosar los productos con su nombre sino también convertirse en un trampolín para las ventas. No es lo mismo un producto huérfano que uno respaldado por una empresa de prestigio. Eso permite maximizar el presupuesto de mercadeo».

Un caso similar ocurre con Nestlé, marca paraguas con Savoy como punta de lanza, o la española Telefónica con Movistar. «Generalmente, cuando no se conoce que los productos o marcas pertenecen a una empresa de prestigio, se desaprovecha su buen nombre», agregó el publicista.

### Marcas propias

Algunos supermercados y cadenas de farmacias han optado por elaborar productos que llevan sus nombres comerciales, al amparo de su buena reputación entre el público. Así lo han hecho, por ejemplo, Excelsior Gama y Farmatodo, que ponen a la venta «panetones Excelsior Gama» o «enjuague bucal Farmatodo», entre otros productos.

El público transfiere la reputación del negocio al producto y, si es buena, lo compra; además, por tener proveedores pequeños y menos intermediarios, esos artículos son más económicos que otros del mercado. Al respecto comenta Larry Hernández: «Lanzar marcas propias es una tendencia que tomó auge en Venezuela recientemente. Si una empresa tiene un tráfico de público garantizado, debe evaluar si le conviene invertir en marcas propias, porque es alta la probabilidad de vender esos productos al público cautivo». A su juicio, otros negocios como Locatel e Hipermercados Ma-

cro han recurrido a la misma estrategia, o tienen el potencial para hacerlo, sobre todo en la categoría de alimentos.

Pedro Quintana, gerente de marca de Farmatodo, explicó, en un evento sobre iniciativas empresariales llevado a cabo en Caracas en 2013, que la presentación de marcas propias es exitosa cuando el producto con el nombre del comercio no compite con los de otros proveedores. «Hay que tener cuidado en cómo se ubican los productos propios en los anaqueles. No pueden competir con los productos de las empresas clientes de Farmatodo, lo que atentaría contra nuestro negocio», advirtió el gerente.

### Marcas para distintos targets

No son pocas las empresas que lanzan productos para distintos segmentos. Un caso emblemático es General Electric (GE), con sus marcas GE propiamente dicha, Mabe y Regina. De estas tres marcas para el hogar, la de mayor reconocimiento por parte del público internacional es GE, «palanca» del grupo, pero la empresa procura mantener las tres con posicionamientos independientes, por estar cada una dirigida a segmentos diferentes.

En este caso no es conveniente hacer visible la *master brand*, porque interesa la diferenciación y que no se «cannibalicen» entre sí. Mabe y Regina desarrollan líneas más populares que GE. Con marcas para distintos tipos de consumidores, las empresas tratan de abarcar todo el espectro socioeconómico, con el fin de ganar participación de mercado. Esta estrategia es especialmente importante en un mercado como el venezolano, donde el ochenta por ciento de la población pertenece a mercados populares.

### Relaciones y redes

Las relaciones públicas (PR, por sus siglas en inglés, como se conoce en el ambiente de las comunicaciones) son fundamentales en las estrategias de construcción y reforzamiento de marcas. «No se puede concebir una marca hoy, sin una red de relaciones interpersonales directas y en la red que la sostenga», afirma Hernández.

Ejemplos de marcas reconocidas que se basan en PR hay muchos; por ejemplo, Directv (cuyas alianzas con figuras de la esfera deportiva son constantes), Banesco (que cuida mucho sus relaciones con los periodistas de la fuente bancaria, quienes difunden las novedades de la institución con mucha frecuencia) y Empresas Polar (que organiza desde visitas a sus plantas hasta patrocinios de todo tipo y color).

Larry Hernández destaca el caso del canal de noticias CNN, pionero en utilizar las noticias en las redes sociales entrelazadas con los tuits de la marca global y de sus anclas. «Las nuevas audiencias llevaron al canal a que sus talentos se volcaran a interactuar», observó el publicista.

La mayoría de las estrategias de marcas se combinan entre sí, dependiendo de las características de cada una, de los presupuestos y del momento específico del entorno. Debido a la complejidad de Venezuela, muchas empresas están optando por mantener un «perfil bajo» (como forma de supuesta protección ante un gobierno que activa rápidamente las inspecciones al sector privado), con la paradoja de querer seguir siendo visibles para los consumidores. El común denominador es la presencia de las marcas en las redes sociales, con énfasis en la interacción con los consumidores. ■

**Entre miles de marcas,  
tu trabajo va a destacar**

Porque con la Maestría en Mercadeo del IESA,  
vas a empezar a hacer las cosas como nunca antes.

Recibe las herramientas que necesitas para  
destacarte y llegar a nuevos niveles en tu carrera.

Descubre más de la Maestría en Mercadeo  
en [www.iesa.edu.ve/postgrados](http://www.iesa.edu.ve/postgrados)  
o consúltanos a través de [tufuturo@iesa.edu.ve](mailto:tufuturo@iesa.edu.ve)

Tlf: 555.4371 / 555.4354

Twitter: @maestriasiesa

**IESA**  
GERENCIAS Y USUARIOS  
RESPONSABLE

Asociación  
GUBERNAL

INTE  
ACQUIS

MAESTRIA EN  
MERCADEO

MAESTRIA EN  
MERCADEO