

SLIM FAST: UN CASO DE RELANZAMIENTO

En 1997, la empresa productora de la marca Slim Fast —que Alfonso Rivas & Cía. había distribuido con éxito entre 1991 y 1994— proponía retomar su comercialización en Venezuela, tras haberla abandonado por el estancamiento de la demanda. La posibilidad de relanzar Slim Fast exigía una comprensión profunda del mercado y la actitud del consumidor hacia los productos dietéticos.

NUNZIA AULETTA

Después de una larga reunión con la agencia de publicidad, una junta de la Gerencia de Mercadeo, un almuerzo de trabajo y la culminación del reporte anual de gestión de su área, lo último que esperaba Carolina Mendoza, gerente de grupo de productos en Alfonso Rivas & Cía., era que a las seis de la tarde su jefe, Eduardo Viloria, gerente de Mercadeo, entrara a su oficina para mostrarle una carta que acababa de recibir. Slim Fast Foods Company, empresa productora de la marca Slim

Fast, le había escrito al presidente de la empresa, Gustavo Parra, para proponerle retomar la comercialización de esa línea de productos que Alfonso Rivas había distribuido en el mercado venezolano hasta 1994.

Slim Fast consistía en una línea completa de productos para adelgazar, el principal de ellos una merengada que podía ser utilizada como sustituto de alimentos en un plan de adelgazamiento controlado. A partir de 1991, Alfonso Rivas comenzó a comercializar la merengada en el mercado venezolano; pero, después de tres años, decidió abandonar la línea, tanto por problemas con el productor como por estancamiento de la demanda. Ahora, a finales de 1997, Slim Fast Foods Company parecía interesada en restablecer la relación con la empresa y dedicar nuevamente su atención a varios mercados latinoamericanos.

La posibilidad de relanzar Slim Fast planteaba un reto para Carolina Mendoza. Recordaba aún aquel día cuando Parra, de regreso de un viaje al exterior, se presentó con un envase de la merengada Slim Fast. La reunión del departamento de Mercadeo, entonces en formación, fue peculiar. Parra estaba entusiasmado con el con-

cepto de Slim Fast, mientras que los demás se mostraban escépticos: era un producto extremadamente caro y, además, nadie conocía el concepto de dieta líquida ni la marca. No obstante, se llegó a un acuerdo de distribución con Slim Fast Foods Company y el producto fue lanzado de manera exitosa: superó cualquier expectativa de ventas. Carolina estaba convencida de que habría sido posible realizar un mayor esfuerzo de mercadeo para desarrollar la marca y garantizar la permanencia de Slim Fast en el mercado venezolano.

Tal vez, en esta nueva oportunidad, podía llevar a la práctica muchas ideas que se le habían ocurrido unos años atrás. También era cierto que muchas cosas habían cambiado y que, antes de aceptar la propuesta de Slim Fast Foods Company y diseñar un plan de mercadeo, era necesario evaluar la situación del mercado, comprender con mayor profundidad la actitud del consumidor venezolano hacia productos de dieta e investigar el entorno competitivo para la línea de producto.

El día de trabajo había terminado. Pero, para Carolina, el reto del relanzamiento de Slim Fast estaba apenas comenzando.

Las *Experiencias* son versiones resumidas de los casos preparados por el IESA para la enseñanza de la gerencia. Los casos tienen la finalidad de estimular la discusión sobre experiencias reales. Los participantes en las discusiones son quienes plantean análisis, conclusiones o recomendaciones. Por lo tanto, un caso no ilustra el manejo efectivo o no de una situación administrativa ni debe considerarse fuente primaria de información. Tampoco tiene como finalidad respaldar posiciones de personas u organizaciones. El caso «Slim Fast: un caso de relanzamiento» fue resumido del original por Henry Gómez Samper.

Nunzia Auletta, profesora del IESA.

Slim Fast en Venezuela

El lanzamiento de Slim Fast en Venezuela se realizó en septiembre de 1991 con una campaña en la que se utilizaba un comercial de televisión en el que aparecía Tommy La Sorda, entrenador de los Dodgers de Los Ángeles. La Sorda —que se sometió al plan y rebajó alrededor de doce kilos—, si bien no era tan conocido por el público venezolano, había resultado un personaje creíble en pruebas del comercial realizadas antes del lanzamiento. En 1992, año de mayor crecimiento de las ventas, se invirtieron 300.000 dólares en publicidad y promoción, dedicados en un ochenta por ciento a la compra de espacio en tres canales nacionales y en un veinte por ciento a actividades de degustación e impulso del producto. El lema utilizado en la campaña fue «La deliciosa manera de perder peso», y se hacía hincapié en el concepto de plan de adelgazamiento.

Para garantizar buenos resultados del plan Slim Fast los consumidores debían tener una información completa y comprensible sobre su funcionamiento. Para ello se incorporaron en cada envase instrucciones en español y se adaptó el plan a los hábitos del venezolano: se sugería comer un almuerzo moderado, en lugar de la cena prevista en el plan original. Los segmentos seleccionados eran hombres y mujeres de medio y alto poder adquisitivo, preocupados por su figura, expuestos a medios internacionales, que tuvieran ya una cierta conciencia de la marca y del concepto.

Las ventas de los productos Slim Fast en el mercado venezolano superaron ampliamente las previsiones. Otro aspecto sorprendente fue la demanda del producto en sectores de menor poder adquisitivo, que no fueron considerados en el plan inicial. El año 1992 fue el mejor para Slim Fast: llegó a representar 21 por ciento de los ingresos y 3 por ciento del volumen comercializado por la División de Consumo de Alfonso Rivas & Cía.

Pese a la buena acogida inicial, para 1993 la demanda pareció estancarse, en coincidencia con un corte drástico de la inversión en promoción. Además, comenzaron a presentarse problemas de abastecimiento del producto por parte de Slim Fast Foods Company, que había decidido concentrar recursos y esfuerzos en el mercado europeo. En consecuencia, la empresa estadounidense, que parecía estar perdiendo interés en un mercado pequeño como el venezolano, decidió suspender su contribución del quince por ciento de las ventas para inversión publicitaria en la marca.

Alfonzo Rivas había logrado ampliar considerablemente su cartera de productos importados, lo que disminuyó el peso relativo de la línea Slim Fast. A finales de 1994 se suspendió la distribución de Slim Fast, sin haber llegado a lanzar la línea completa de productos.

Alfonzo Rivas: de la industria al consumo

Alfonzo Rivas & Cía. fue fundada en 1910 por Santiago Alfonso Rivas y nunca dejó de ser una empresa familiar. Su presidente, Gustavo Parra Rodríguez, es descendiente directo del fundador. El negocio comenzó con una pequeña molinera de maíz

Era muy importante manejar con más detalle la información sobre el consumidor, con el fin de crear un concepto atractivo que no dependiera de modas o estacionalidades. Solo así sería posible garantizar la permanencia de la línea Slim Fast en la cartera de Alfonso Rivas y su rentabilidad a largo plazo

y la distribución de gran variedad de productos importados, desde automóviles hasta alimentos. El primer producto fabricado por la empresa fue Maizina Americana, almidón de maíz con numerosos usos en el hogar.

Durante muchos años la empresa se desarrolló, especialmente en el área industrial, como productor de derivados del maíz, almidones, dextrinas y compuestos proteínicos utilizados como materia prima en industrias de alimentos, farmacéuticas, químicas y textiles, entre otras. Con el fin de asegurar su actualización tecnológica, Alfonso Rivas ha mantenido una estrecha relación con CPC Internacional, empresa líder en el procesamiento de derivados de maíz.

Hasta 1989 la División Industrial representaba el ochenta por ciento de los ingresos de la empresa; mientras que la División de Consumo, con el veinte por ciento restante y apenas tres productos (Maizina Americana, almidón Plancholín y aceite Maizol), se encontraba en una etapa de profunda transformación, en busca de nuevos productos para la ampliación de la cartera y el desarrollo de las capacidades de mercadeo de la empresa.

Los cambios respondían a una revisión de la misión de la empresa que, según el plan estratégico de 1992, debía pasar de ser una empresa eminentemente industrial a una empresa con una cartera equilibrada: productos industriales de producción nacional y productos de consumo masivo con una combinación de producción propia y reconocidas marcas importadas.

La Gerencia de Mercadeo de Alfonso Rivas & Cía.

En el proceso de desarrollo de la División de Consumo de Alfonso Rivas & Cía. se consolidó una estructura de mercadeo que permitió cumplir el objetivo de equiparar las dimensiones comercial e industrial. De hecho, para finales de 1993, ambas divisiones aportaban un cincuenta por ciento, respectivamente, de los ingresos de la empresa. Para lograr ese crecimiento fue necesario un particular esfuerzo en diseño y lanzamiento de nuevos productos de consumo. Ello llevó a la introducción de alrededor de cincuenta nuevos productos, de los cuales una proporción importante

consistió en productos importados de marcas tan reconocidas como chocolates Mars y mermeladas Smuckers.

En cuanto a los productos nacionales la empresa entró a competir de manera decidida en el mercado de cereales listos para comer. Se distinguió por el lanzamiento de productos novedosos, bajo las marcas Abcitoos (cereales en formas de letras), Chiky Cookies (minigalletas) y Flips (cereal relleno). El mercado de modificadores de leche fue atendido con la marca Tris-Tras.

Canales de distribución

El desarrollo de la División de Consumo fue posible gracias al fortalecimiento de una estructura de distribución con cobertura nacional, que atendía directamente a cerca de 3.000 clientes y abastecía a detallistas de menores dimensiones mediante una red de mayoristas o distribuidores. Las relaciones con el canal se incentivaban normalmente con bonificaciones por volumen, aunque periódicamente se lanzaban promociones que podían incluir premios y rifas especiales entre los clientes comerciales. Un ejemplo de ello fue la promoción «Viaje al Mundial USA 94», en la que se repartieron boletos en quioscos y supermercados que adquirieran productos de la empresa.

La fuerza de ventas, integrada por 174 personas, estaba organizada por gerencias regionales a las que reportaban supervisores de ventas que tenían a su cargo equipos de vendedores de maletín o con unidades móviles, que

distribuían directamente los productos. Las cuotas de ventas eran fijadas según el potencial de cada producto y se establecía el monto de comisión por líneas. Asimismo, la empresa contaba con un equipo de *merchandisers* que atendía a más de mil establecimientos A, B y C+, que cuidaba la presentación de los productos y el uso del material POP, y realizaba labores de impulso concentradas en especial los fines de semana.

Las políticas comerciales de la empresa preveían un 25 por ciento de margen al detallista, un descuento adicional de seis por ciento a cadenas de supermercados e hipermercados, y un ocho por ciento de descuento por volumen a los clientes más importantes. El margen de distribuidores y mayoristas se encontraba en alrededor de treinta por ciento.

Promoción

Las estrategias de promoción habían sido especialmente enérgicas. Según Eduardo Vilorio: «Estamos en una búsqueda constante de nichos y elementos para diferenciarnos. El uso de las promociones de valor agregado nos permite competir de manera creativa y llegar más directamente al consumidor».

Las promociones a consumidores representaban un cuarenta por ciento del presupuesto de promoción y publicidad. Abarcaban una variada gama de instrumentos que iban desde premios y regalos hasta juegos y promociones cruzadas; por ejemplo, inclusión de figuras de películas de Disney como *El Rey León* o *Pocahontas* en las cajas de cereales dirigidas al segmento infantil o entrega de regalos como portatazos o yoyos. La inversión en publicidad estaba concentrada en el medio televisivo (95 por ciento) con pautas dirigidas a los *targets* específicos de cada producto.

El crecimiento de Alfonso Rivas en el mercado de consumo la colocó entre las diez empresas más grandes de Venezuela. Su amplia cartera de productos la había llevado a competir con grandes empresas multinacionales como Kellogg's (cereales), Quaker (avenas y modificadores de leche) y Fritolay (snacks), entre otras.

La línea Slim Fast

Entre las decisiones que implicaba la estrategia de relanzamiento de Slim Fast, Carolina Mendoza consideraba de particular importancia definir la amplitud de la línea y los precios para la venta de los productos Slim Fast en el país. Para ello sería necesario una revisión de la línea completa de Slim Fast.

El costo de los productos en el mercado venezolano resultaba del precio a distribuidores en dólares más un recargo por concepto de costos de importación: flete (0,40 por ciento), seguro (1,3), arancel (20), gastos varios (1,5), tasa portuaria (1), agente aduanal (0,35). Las políticas de ventas de Slim Fast Foods Company preveían 25 por ciento de margen bruto para detallistas y 30 por ciento para distribuidores.

El consumidor venezolano

La excelente respuesta al primer lanzamiento de Slim Fast fue una sorpresa para Carolina Mendoza quien, al recordar la reacción del consumidor, comentó: «A simple vista, era evidente que en nuestro país no había tanta gente gorda u obesa como en Estados Unidos. Pero nos sorprendimos cuando realizamos algunas investiga-

Pérez. Este último había intentado implantar una política de apertura de mercado con reducción de aranceles, liberación de precios, tasas de cambio y tasas de interés, que si bien había contribuido a una visión más liberal del empresariado condujo a desequilibrios macroeconómicos.

El primer impacto de la liberalización fue el incremento desmedido de la inflación que había llegado a cincuenta por ciento en 1994, e impulsó las tasas de interés bancarias hasta más de setenta por ciento anual. La competencia desenfrenada entre bancos, aunada a manejos poco transparentes de los fondos de los ahorristas, desató una grave crisis financiera en la que quebraron o fueron nacionalizados nueve de los más importantes bancos venezolanos, lo que afectó directamente a más del treinta por

Las ventas de los productos Slim Fast en el mercado venezolano superaron ampliamente las previsiones. Otro aspecto sorprendente fue la demanda del producto en sectores de menor poder adquisitivo, que no fueron considerados en el plan inicial

ciones de mercado y nos dimos cuenta de que para el venezolano mantenerse en la línea es muy importante y que los estándares estéticos son muy elevados».

Para un posible relanzamiento, Carolina deseaba mayor información sobre el consumidor. Para ello recurrió a diferentes fuentes: 1) las estadísticas demográficas y socioeconómicas que una reconocida empresa de investigación de mercado publicaba anualmente; 2) las opiniones de expertos como la socióloga Marisela Aguirre, reconocida investigadora, que había centrado sus estudios en las actitudes del consumidor y en particular en la relación de los consumidores venezolanos con los servicios y productos relacionados con la belleza; y 3) los resultados de una investigación de mercado cualitativa, realizada en 1994, en la cual se habían recogido testimonios interesantes de usuarios del producto.

El entorno de negocios en Venezuela

Para 1997 Venezuela se encontraba en un momento económico particularmente delicado. El presidente Rafael Caldera, elegido en 1993, estaba casi al final de un mandato que había comenzado después de un período de inestabilidad política, determinado por dos intentos de golpe de Estado en 1992 y el enjuiciamiento y la destitución del presidente Carlos Andrés

ciento de los depósitos bancarios. Esto había limitado las opciones para los ahorristas y afectado la confianza en el sistema, por lo que el gobierno se vio en la necesidad de implementar un control cambiario para evitar una masiva fuga de capitales.

Después de tres años de mercado intervenido el bolívar seguía perdiendo valor con respecto al dólar y se cotizaba en un promedio de 500 bolívares para finales de 1997. Después de un año de estancamiento económico, en 1997 se registró un crecimiento de 6,4 por ciento. Sin embargo, el año 1998, cuando debían celebrarse las elecciones presidenciales, se proyectaba como un momento de incertidumbre, en un panorama donde comenzaba a vislumbrarse un enfrentamiento entre los partidos tradicionales y nuevas fuerzas políticas, surgidas del sector militar y algunos movimientos de la izquierda, lideradas por Hugo Chávez.

La competencia

Un análisis de la oferta de productos para adelgazar evidenció la inexistencia de un competidor directo en la categoría de dietas líquidas. Sin embargo, en cuanto al beneficio central de la línea Slim Fast, el adelgazamiento, era posible identificar una amplia variedad de métodos, técnicas y soluciones que variaban desde dietas convencionales hasta sustancias naturales con efectos milagrosos.

Una primera opción estaba representada por médicos dietólogos especialistas en nutrición. En general, estos profesionales recibían a los pacientes para una primera consulta de evaluación en la que asignaban un plan de dieta y eventualmente algún medicamento; luego los citaban para consultas sucesivas, cada dos semanas. Según el número de kilos que se deseaba adelgazar, el tratamiento podía tener una duración promedio entre sesenta y noventa días, para una pérdida de peso entre ocho y catorce kilos. Se percibía que recurrir a un médico era necesario solo en casos de obesidad, porque esta solución podía resultar costosa tanto en dinero —unos 10.000 bolívares por consulta— como en tiempo, por las largas horas de espera en los consultorios de los profesionales más reconocidos o de moda. A los costos de la consulta debía sumarse un promedio de 12.000 bolívares diarios para la compra de insumos y preparación de las comidas dietéticas.

Otra opción, más común entre las mujeres, consistía en la contratación de tratamientos integrales que incluían dieta (la Scarsdale y sus variaciones eran las más populares), masajes, gimnasia pasiva, vendas frías

o baños con sustancias especiales (algas, parafina, barro, entre otras). Estos tratamientos garantizaban reducción en medidas y adelgazamiento promedio de cinco a ocho kilos en un mes, con una frecuencia de asistencia de tres veces por semana, en sesiones de más de una hora. En la mayoría de los casos se vendían paquetes de diez sesiones, cuyo precio oscilaba entre 30.000 y 50.000 bolívares, según el prestigio y la elegancia del instituto estético que ofreciera el tratamiento.

Otras posibilidades más económicas incluían una amplia variedad de sustancias, en su mayoría naturistas, que en forma de pastillas quemagrasa, sobres de fibra natural, gotas reductoras del apetito y cremas adelgazantes ofrecían adelgazamiento garantizado con un máximo de conveniencia tanto en uso como en costo. Sin embargo, en general los consumidores percibían un riesgo elevado en el uso de estas sustancias, cuya inocuidad no había sido comprobada. Los precios también podían ser muy variables: desde unos 2.000 bolívares por un frasco de cien pastillas quemagrasa (con dosis requeridas de seis pastillas diarias) hasta más de 15.000 por cremas adelgazantes importadas.

El futuro

El año 1997 se abría con nuevos retos. Carolina debía evaluar la conveniencia de un relanzamiento de Slim Fast y las estrategias específicas. Debía considerar muchos factores para determinar la estrategia adecuada. Pero, intuitivamente, Carolina sentía que valía la pena dedicar un esfuerzo de mercadeo sostenido para desarrollar una categoría que en el mercado venezolano aún no se había introducido formalmente: productos alimenticios dietéticos.

La experiencia le había mostrado que el fenómeno Slim Fast podía asumir dimensiones mayores de las esperadas. Pero Carolina sentía que debía definir con mayor claridad el concepto, el posicionamiento y una estrategia de mercadeo coherente. Asimismo, sabía que en esta ocasión era muy importante manejar con más detalle la información sobre el consumidor, con el fin de crear un concepto atractivo que no dependiera de modas o estacionalidades. Solo así sería posible garantizar la permanencia de la línea Slim Fast en la cartera de Alfonso Rivas y su rentabilidad a largo plazo. ■

¿Qué opinan los expertos?

ROSARIO ARENAS

Profesora invitada del IESA

La diversificación de la cartera de productos es una estrategia para reducir el riesgo existente en cualquier empresa, sobre todo en mercados tan volátiles como el venezolano. La recomendación es, como en el dicho popular, «no poner todos los huevos en un mismo canasto». Tener productos en diferentes fases del ciclo de vida según la conocida matriz de crecimiento del Boston Consulting Group (BCG), asegura la sustentabilidad de la empresa a largo plazo y hace posible equilibrar la relación entre la inversión necesaria para crear y mejorar productos, y la rentabilidad necesaria para mantener la operatividad del negocio con productos «estrellas» o «vacas», y discontinuar o modificar productos que no resulten atractivos para el mercado o «perros».

Alfonso Rivas había diversificado y optimizado su cartera. La pregunta es si relanzar los productos de la marca Slim Fast sería una buena opción, si se considera que tienen tres años fuera del mercado nacional, y si hacerlo es-

taría alineado con la estrategia de la empresa, el entorno del país y, sobre todo, las necesidades insatisfechas del consumidor venezolano del momento.

Si se analizan las ventajas competitivas de la empresa se encuentra una larga lista de aspectos positivos: tradición, marca reconocida, buena reputación y una extensa red de distribución, entre otros. Los productos Slim Fast, a pesar del tiempo fuera

impacto de su salida y las implicaciones que tendría su regreso. Slim Fast podría ser visto como un producto que fracasó y trata de volver a Venezuela o como un producto de calidad y exitoso que la gente quiere de vuelta.

Las principales causas por las que fracasan los lanzamientos de nuevos productos son un deficiente análisis del mercado, problemas con el producto y un plan de mercadeo poco

Slim Fast podría ser visto como un producto que fracasó y trata de volver a Venezuela o como un producto de calidad y exitoso que la gente quiere de vuelta

del mercado, cuentan con una buena marca y reputación internacional, con el respaldo que esto implica. Las amenazas incluyen las condiciones económicas, con una considerable inflación que mermaría el poder adquisitivo del venezolano, y la inestabilidad socio-política del país.

La situación es compleja desde diferentes puntos de vista. Si se adopta el punto de vista del consumidor de Slim Fast, el análisis puede resultar más complicado, pues se desconoce el

efectivo (Robert Cooper, *Winning at new products*, Basic Books, 2001). Aunque este es un caso de relanzamiento de una línea de productos, ha transcurrido suficiente tiempo para que los potenciales clientes hayan cambiado sus necesidades. Por ello, la recomendación sería dedicar tiempo y recursos a una buena investigación del mercado, que permita a Alfonso Rivas determinar si puede encontrar un posicionamiento diferenciador, más alineado con las nuevas tenden-

cias del mercado y las capacidades de la empresa, y cónsono con los patrones de belleza, nutrición, precio y sabor de los venezolanos. Luego se requiere elaborar un robusto plan de mercadeo, sobre todo, con los antecedentes del impacto en ventas que tuvo la campaña promocional realizada anteriormente.

Desde el punto de vista de los intereses de la empresa valdría la pena determinar las condiciones que ofrecería la casa matriz de Slim Fast a Alfonso Rivas en esta oportunidad. Anteriormente desestimó el mercado venezolano y dio prioridad al europeo, con la disminución de la exportación de producto al país o la eliminación de su contribución del quince por ciento en inversión publicitaria.

Un análisis de las «4 P» del mercadeo sugiere que una variable clave es el precio que los consumidores estarían dispuestos a pagar y cuál el límite en que su relación precio-valor sería percibida como ganancia para el cliente. Un estudio de sensibilidad de precio ayudaría a disminuir la incertidumbre y determinar si el margen

de leche, sino presentarlo como un producto nutritivo benéfico para la salud y que realmente ayuda a las personas a adelgazar y mantenerse nutridas. Dicen que la belleza cuesta; habría que determinar cuánto estaría dispuesto a pagar el consumidor venezolano en esta oportunidad, por mantenerse bello y saludable, y si Slim Fast sería la mejor opción del mercado.

ELIETH PÉREZ

Profesora invitada del IESA

«¿Y si volvemos a intentarlo?». Esta pregunta se la plantea Carolina Mendoza, al igual que millones de personas con respecto a temas diversos en sus vidas, desde relaciones románticas hasta restaurantes. Cada vez, la interrogante viene acompañada de inquietudes y reflexiones.

El primer paso para relanzar un producto consiste en identificar correctamente la situación que llevó a requerir esta acción. A lo mejor su desempeño no satisface las expectati-

perder peso. ¡Esa es una excelente noticia! Como indican los gurús de innovación, las verdaderas oportunidades están en la creación de espacios no competidos para satisfacer necesidades existentes. Slim Fast puede ser el primero en su especie en Venezuela, y convertirse en el «ejemplificador» de la categoría (la marca de referencia en cuanto a desempeño, credibilidad y autoridad en la materia), lo que fortalecerá su liderazgo cuando inevitablemente entren competidores directos al mercado. Un estudio realizado entre 2009 y 2011 reportó que trece compañías Fortune 500, instrumentales en la creación de sus categorías, representaron el 74 por ciento del crecimiento capitalizado de su mercado (E. Yoon y L. Deeken, «Why it pays to be a category creator», *Harvard Business Review* en línea, marzo de 2013: <https://hbr.org/2013/03/why-it-pays-to-be-a-category-creator>).

Pero el trabajo de investigación, definición y desarrollo es inmenso. Una vez que se cuenta con una opción válida para los consumidores, el reto es lograr que la categoría y la marca sean relevantes en su mente y corazón. Para ello, Carolina requiere entender qué diferencia a Slim Fast de sus competidores indirectos que, como indica el caso, van «desde dietas convencionales, hasta sustancias naturales con efectos milagrosos». Es importante que se planteen preguntas como las siguientes: ¿qué logra mi producto, más allá de ayudar a perder peso, a diferencia de la competencia? ¿Qué hago por los consumidores y cómo mejoro sus vidas? ¿Los consumidores venezolanos realmente necesitan mi marca y el producto? ¿Por qué? A Carolina le corresponde indagar sobre los gustos, deseos, carencias y miedos de sus consumidores, hasta llegar a un conocimiento profundo de ellos que pueda aprovechar. Los clientes en Venezuela son distintos a los de Estados Unidos. Por ello no es suficiente que una empresa pueda procurar un producto; él debe tener sentido para el consumidor que pretende atender.

Desarrollar una nueva categoría implica construir una estructura que la haga viable, comprensible y accesible para los consumidores, la empresa y sus colaboradores, en el contexto en el cual todos interactúan. El caso plantea, por ejemplo, la dificultad para convencer al canal de automercados de colocar el producto, porque su precio era mayor que el de otros modificadores de bebidas. Pero Slim Fast es mucho más, es una marca especializada para perder peso por

La gerente de Alfonso Rivas tiene en sus manos una innovación disruptiva en el ámbito de los métodos para perder peso. ¡Esa es una excelente noticia!

de ganancia y los volúmenes de ventas proyectados son suficientemente atractivos para comercializarlo nuevamente en el país.

Otro aspecto que debería considerarse es la plaza; es decir, los canales de comercialización y la forma de hacer llegar el producto a los consumidores. Por ejemplo, podrían usarse estructuras piramidales en la fuerza de venta, como hacen otros productos cuyos usuarios son consumidores y vendedores del producto. Otra opción sería continuar de la manera conocida, con los distribuidores y canales usados anteriormente, o buscar nuevos métodos (nuevos canales, nuevos mercados o nuevos esquemas de ventas).

La promoción es también parte importante del mercadeo del producto. El apoyo publicitario con la campaña de Tommy La Sorda, el *manager* de los Dodgers de Los Ángeles, influyó directamente en la venta del producto en Estados Unidos. Ahora, seguramente, se necesitaría más apoyo nacional, con la imagen creíble de un venezolano, si se espera cautivar otra vez al consumidor local.

Es esencial asegurar un posicionamiento diferenciador del producto, no asociarlo con un modificador

vas de los clientes, o su promesa y posicionamiento se han vuelto obsoletos. En el caso de Slim Fast, las ventas disminuyeron rápidamente, luego de que la casa matriz retirara su apoyo económico para la inversión publicitaria. Esto evidencia que la marca aún no tenía una fuerte relación con sus consumidores: no pensaban en Slim Fast de forma espontánea y habitual cuando se presentaba su ocasión de uso.

Al seguir indagando se encuentra que, por tratarse de un concepto novedoso, posiblemente los consumidores no llegaron a comprender la solución que la marca les aportaba. Globalmente, Slim Fast destacaba su buen sabor para diferenciarse de otros alimentos con pocas calorías, pero en Venezuela hay beneficios relacionados con la naturaleza del producto que se desconocen y la marca necesita comunicar. Carolina tiene, entonces, un reto muy particular que pocos gerentes enfrentan en su carrera: tiene que posicionar no solo un producto, sino también una categoría nueva en Venezuela, así como impulsar un hábito de consumo.

La gerente de Alfonso Rivas tiene en sus manos una innovación disruptiva en el ámbito de los métodos para

medio de alimentos con buen sabor y pocas calorías. ¿Por qué venderlo en los mismos puntos que Tris Tras (comercializado por Alfonzo Rivas en el momento)? Es necesario desarrollar canales de distribución y venta acordes con los lugares donde los consumidores buscan los beneficios que aporta Slim Fast. Podrían considerarse farmacias especializadas, tiendas naturistas, gimnasios, ventas directas. Parece evidente ahora que varias marcas han pavimentado el camino, pero en ese entonces era parte del trabajo de diseñar y desarrollar la logística de un nuevo espacio de mercado.

Cada lanzamiento de productos tiene exigencias propias y factores que pueden contribuir a su éxito o fracaso. Son procesos largos, con un riesgo implícito. Requieren compromiso y apoyo de la empresa, así como un líder asignado al proyecto que gestione las actividades. Si deciden proceder, Carolina y Alfonzo Rivas tendrán que trabajar con determinación y recursos suficientes para posicionar a Slim Fast en Venezuela.

ARAMIS RODRÍGUEZ

Profesor del IESA

La experiencia vivida entre 1991 y 1994 puede considerarse un primer experimento que dejó a Carolina Mendoza y su equipo de Alfonzo Rivas importantes e inesperadas revelaciones de la marca Slim Fast en Venezuela. Con base en estos hallazgos, y antes de hacer un relanzamiento nacional en 1997, Carolina debería llevar a cabo nuevos experimentos, sin invertir mucho más recursos y tiempo, para validar o rechazar los supuestos que surgieron después de tres años en el mercado.

Un supuesto riesgoso, derivado de la experiencia vivida entre 1991 y 1994, que debería validarse de inmediato, es el referido a las necesidades del mercado. La demanda del producto en sectores de menor poder adquisitivo señalaba la posibilidad de explotar

ese mercado; quizá un espejismo que podía llevar la marca al despenadero definitivo en Venezuela. Todo parecía indicar que el venezolano, independientemente de su situación socioeconómica, estaría dispuesto a hacer sacrificios para conservar su físico en buen estado, pero no estaba claro si la propuesta de valor de Slim Fast era la adecuada para satisfacer esa necesidad, aparente, de adelgazar y «mantenerse en la línea».

Carolina estaba convencida de que, entre 1991 y 1994, fue necesario un esfuerzo de mercadeo para desarrollar la marca y garantizar su permanencia en el mercado venezolano. Para su relanzamiento, Carolina apostaba por dedicar un esfuerzo de mercadeo sostenido para desarrollar una nueva categoría, que en el mercado venezolano aún no se había introducido formalmente: los productos alimenticios dietéticos o de bajo nivel calórico. Si bien todo parecía indicar que el mercado venezolano daba para una categoría de productos dietéticos, Alfonso Rivas debía, antes de invertir capital en esta aventura, validar dos elementos básicos y sensibles:

1. ¿Realmente Slim Fast agregaba valor al venezolano? ¿Es un producto que satisface realmente una necesidad?
2. ¿Cuál es el motor de crecimiento de Slim Fast en Venezuela? ¿Cuánto costará obtener nuevos clientes y mantenerlos? ¿La viralidad del producto depende de publicidad pagada o de boca en boca?

Estas preguntas constituyen el pilar de cualquier modelo de negocio y Slim Fast, como nueva marca, debe encontrar su modelo de negocio en Venezuela.

Para definir el concepto o propuesta de valor de Slim Fast se debía entender si los venezolanos estarían dispuestos a pagar por el producto, hubiera o no publicidad. Este tipo de productos no sobrevive en mercados impulsivos; es decir, requiere

una compra consensuada y reflexiva, porque sus resultados se obtienen a mediano y largo plazo.

¿Cómo era el consumidor frecuente de Slim Fast en Venezuela? ¿Cuál era su arquetipo? ¿Era sensible al precio? Para conocer esto, Carolina y su equipo podrían hacer una prueba de usabilidad del producto en distintos grupos de personas, para medir la constancia de uso del producto. Una primera prueba se podría hacer al suministrar el producto gratuitamente a distintos tipos de consumidores, para medir, si aunque fuera gratuito, dejan de usarlo. A quienes sigan usando el producto habría que entenderlos mejor: conocer las características que los definen y, así, armar su arquetipo.

Otra prueba debería servir para entender si estímulos tales como precio, publicidad y promoción serían efectivos para las personas que usan continuamente el producto. Esto permitiría, a Carolina y su equipo, entender si es necesario invertir muchos recursos en publicidad para mantener enganchados a los usuarios de Slim Fast o si se requiere otros estímulos para lograrlo.

Estas sencillas pruebas, que podrían hacerse a pequeña escala con grupos controlados, permitirían, antes de elaborar un plan de mercadeo estructurado, conocer al cliente de Slim Fast y cuál segmento de mercado atender, para diseñar una propuesta de valor adecuada que pudiera posicionarse con la mezcla de medios apropiada. Sin duda, Carolina sabía que en esta ocasión era muy importante manejar con más detalle la información sobre el consumidor venezolano, con el fin de desarrollar un concepto atractivo, que no dependiera de modas o estacionalidades. Para esto habría que aprender rápidamente del cliente, y no darse el lujo de lanzar un producto a un segmento inadecuado (un usuario infrecuente y sensible al precio), en un entorno venezolano cargado de malas noticias económicas.

VALORACIÓN DE PROYECTOS | MIGUEL NAJUL



0212-555.42.63 / 44.60
ediesa@iesa.edu.ve

La valoración es quizás la disciplina gerencial más exigente, porque pone a prueba los conocimientos necesarios para analizar un proyecto y su entorno. Esta es la base de *Valoración de proyectos*, un libro que expone, de manera sencilla y recurriendo a ejemplos prácticos, los lineamientos teóricos de la valoración de negocios. La obra incluye un CD con una amplia muestra de modelos matemáticos diseñados en hojas de cálculo, que propone pautas para proyectar cuentas y variables.