



**Curso de Doctorado en Ciencias Empresariales
Departamento de Economía y Organización de Empresas
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.**

**Migraciones de marca en productos de gran
consumo en España
1997 – 2007**

**Programa de Investigación y Técnicas de Mercado
Bienio 2004 - 2006**

**Doctorando: José M^a Vilas
Director de Tesis: Esther Subirà Lobera
Julio 2008**

A Sara, Rober, Guiller y Alex.

INDICE DE CONTENIDOS

| | |
|---|----------|
| 1. Introducción | Pág. 6 |
| 2. Objetivos de la Tesis Doctoral | Pág. 10 |
| 3. Agradecimientos | Pág. 14 |
| 4. Marco teórico: Investigación existente sobre migración de marcas | Pág. 16 |
| 4.1. Valor de la marca | Pág. 17 |
| 4.2. Marcas globales frente a marcas locales | Pág. 21 |
| 4.3. Análisis del portafolio de Marcas | Pág. 25 |
| 4.4. Reorganización del portafolio de marcas | Pág. 31 |
| 4.5. Migración de marcas | Pág. 39 |
| 4.5.1. Motivos que causan la migración | Pág. 43 |
| 4.5.2. Tipos de migración | Pág. 48 |
| 4.6. El consumidor frente a una migración de marcas | Pág. 62 |
| 5. Fase 1: Investigación pre-migración consumidor | Pág. 66 |
| 5.1. Histórico | Pág. 66 |
| 5.2. Investigación de mercado previa a la migración | Pág. 68 |
| 5.2.1. Objetivo de la investigación pre-migración | Pág. 68 |
| 5.2.2. Metodología de la investigación pre-migración | Pág. 68 |
| 5.2.3. Conclusiones de la investigación Pre-migración | Pág. 70 |
| 5.3. Migración y resultados | Pág. 77 |
| 6. Fase 2: Investigación post-migración consumidor | Pág. 86 |
| 6.1. Formulación de hipótesis de partida | Pág. 86 |
| 6.2. Validación de hipótesis: Investigación de mercado | Pág. 93 |
| 6.2.1. Objetivo de la investigación post-migración | Pág. 95 |
| 6.2.2. Metodología de la investigación post-migración | Pág. 96 |
| 6.3. Análisis de resultados | Pág. 99 |
| 6.4. Contraste de hipótesis y conclusiones | Pág. 125 |
| 7. Fase 3: Investigación empresa directores de marketing | Pág. 132 |

| | | |
|------|--|----------|
| 7.1. | Formulación de hipótesis de partida | Pág. 135 |
| 7.2. | Validación de hipótesis: Investigación de mercado | Pág. 146 |
| | 7.2.1. Objetivo de la investigación empresa | Pág. 147 |
| | 7.2.2. Metodología de la investigación empresa | Pág. 148 |
| 7.3. | Análisis de resultados | Pág. 151 |
| 7.4. | Contraste de hipótesis y conclusiones | Pág. 192 |
| 7.5. | Razones y objetivos que llevan a la migración | Pág. 202 |
| | 7.5.1. Análisis de resultados | Pág. 202 |
| | 7.5.2. Conclusiones sobre las razones y objetivos de las migraciones | Pág. 210 |
| 8. | Análisis de casos prácticos | Pág. 214 |
| 9. | Conclusiones finales | Pág. 218 |
| 10. | Sumario y decálogo | Pág. 236 |
| 11. | Bibliografía | Pág. 242 |
| 12. | Índice de Tablas | Pág. 250 |
| 13. | Índice de Figuras | Pág. 254 |
| 14. | Índice de Gráficos | Pág. 256 |
| 15. | Anexos | Pág. 258 |
| | - Anexo 1: Cuestionario pre-migración consumidor | Pág. 258 |
| | - Anexo 2: Cuestionario post-migración consumidor | Pág. 266 |
| | - Anexo 3: Cuestionario empresa directores de marketing | Pág. 274 |
| | - Anexo 4: Fotografías de las migraciones (ejemplo) | Pág. 280 |
| | - Anexo 5: Ficha de migración | Pág. 282 |

1. Introducción

Se observa en los últimos 20 años un movimiento, constante y cada vez más numeroso, de cambios de nombre tanto:

➤ en personas:

Cassius Clay a Mohamed Ali
Cat Stevens a Yusuf Islam

➤ en compañías:

Pryca a Carrefour
Winterthur a AXA

➤ en productos de gran consumo:

Starlux a Knorr
Camy a Nestlé

Cuando hablamos de personas, las denominamos por su nombre; cuando hablamos de compañías o productos, los denominamos por su enseña o marca.

Según la Real Academia Española (23 Edición) una de las definiciones de marca es:

“Señal que se hace o se pone en una persona, animal o cosa para distinguirla de otra o demostrar calidad o pertenencia”

Las marcas, en productos de gran consumo, pueden tener distintas segmentaciones como:

➤ Denominación de origen:

Vinos de Rioja o Somontano

➤ O pertenencia a:

Marca de Fábrica —————> Made in Leioa

Existe el distintivo o señal que el fabricante pone a los productos de su industria y cuyo uso le pertenece exclusivamente:

Marca Unilever :



Podemos decir que una marca es la primera y posiblemente más importante parte de la relación de una compañía con sus clientes y consumidores. El nombre de una marca es su propia esencia y primer elemento de su identidad, al igual que el nombre de una persona es su elemento identificativo y diferenciador frente al resto.

En ocasiones representamos con un símbolo:

- Una marca o una persona:

Prince



- Una compañía

Nike



- O varias marcas

Frigo, Algida, Ola



Hablamos de migración de marca cuando se cambia el nombre de la misma hacia otra marca sea nueva o ya existente. Esto puede implicar un cambio en el posicionamiento o no.

La Real Academia Española de la Lengua define migración con las tres siguientes descripciones:

- Acción y efecto de pasar de un país a otro para establecerse en él. Se usa hablando de las migraciones históricas que hicieron las razas o los pueblos enteros.
- Viaje periódico de las aves, peces u otros animales migratorios.
- Desplazamiento geográfico de individuos o grupos, generalmente por causas económicas o sociales.

Renombrar una marca, un producto o un servicio es un proceso complejo y costoso que va más allá de un simple cambio de nombre.

Una marca es conocida, comprada y consumida por sus consumidores más allá de por sus características físicas. Con el fin de comunicar los valores de marca y diferenciarse del resto en un entorno competitivo, las compañías invierten en sus marcas y las hacen crecer.

Cuando se migra una marca a otra marca, los consumidores de la primera se encuentran en el dilema de tener que moverse a la marca receptora que, o no conocen, o conocen menos, o conocen con connotaciones distintas y de la que no saben si obtendrán las mismas satisfacciones que en la marca original.

Y ello no sólo se aplica a la marca sino también al producto que ampara dentro de una determinada categoría de productos. Así Starlux es muy conocido en caldos pero Knorr es poco conocido en dicha categoría. Nestlé es muy conocido en chocolate pero poco en helados antes de la migración.

En la presente investigación se estudiarán migraciones de marcas en productos de gran consumo. No serán objeto del presente estudio migraciones de identidades corporativas (como Sanofi-Aventis, Winterthur-Axa), productos y marcas que no sean de gran consumo (Airtel-Vodafone) y otro tipo de bienes u objetos (Talbot a Peugeot).

Las preguntas iniciales antes de comenzar el estudio y a las que se quiere encontrar respuesta son:

- ¿Cuáles son las motivaciones reales que llevan a las compañías a realizar cambios de marca?
 - ¿Cuál es el papel que juegan los consumidores de una marca, ya habituados a ella, en las migraciones de marca?
 - ¿Qué factores clave de las marcas deben considerarse, por parte de las compañías, para poder realizar las migraciones de marca con éxito?
-

2. Objetivos de la tesis doctoral

En el entorno competitivo y empresarial actual, y dentro de un proceso de reorganización de marcas, la migración de marcas es una opción estratégica a considerar por la empresa con el objetivo de no perder todo lo que hasta ese momento está aportando la marca a la compañía. El proceso de reorganización de marcas es delicado, ya que de su correcta ejecución dependerá que los consumidores se puedan trasladar de una marca a otra y al final la compañía pueda conseguir sus objetivos.

Los objetivos de esta Tesis Doctoral son:

1.- evaluar si el consumidor es un sujeto pasivo en el proceso de migración.

Al migrar marcas estamos migrando consumidores. El consumidor no demanda una migración sino que ésta le viene impuesta. Cuando se plantea una migración de marca, no parece que se estén satisfaciendo necesidades del consumidor, sino de la empresa. Podríamos hablar de “rentabilizar necesidades de la empresa” ya que en el caso de una migración de marcas el esfuerzo invertido en crear una marca y arraigarla se destruye, sin que aparentemente, exista una necesidad insatisfecha del consumidor.

2.- establecer la serie de variables y mecanismos de control que permiten trasladar al consumidor de la marca a migrar a la marca receptora de la migración, sin que se reduzca el número y se mantenga su fidelidad, y la migración sea un éxito.

Con el fin de alcanzar los objetivos de la Tesis Doctoral el desarrollo de la investigación ha seguido los siguientes pasos, realizándose las operaciones necesarias para definir las herramientas de marketing sobre las que se formularán las hipótesis de la tesis y se contrastarán.

Análisis de la literatura existente.
Introducción explicando las características de una reorganización del portafolio.

Existe literatura sobre reorganización de portafolio e importancia de las marcas, pero es prácticamente inexistente sobre migraciones. Los pocos autores que han tratado el tema de la migración de marcas sitúan el origen de la misma en una necesidad de empresa, no por una necesidad concreta por parte del consumidor. Hay que considerar dos requisitos imprescindibles en cualquier decisión de migrar marcas:

- Por un lado, mantener o incrementar la posición competitiva de la compañía, una vez realizada la migración.
- Y por otro, no perder los consumidores fieles de la marca que es migrada. El proceso de migrar una marca debe ser sumamente cuidadoso y elaborado para no perder consumidores por el camino.



FASE 1: investigación pre-migración
consumidor.

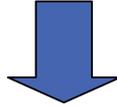
El punto de análisis de esta fase ha sido un caso real de una marca migrada (Starlux Doble Caldo a Knorr). Se parte, como fase previa, de la investigación realizada con consumidores antes de la migración. El objetivo de dicha investigación era diagnosticar las motivaciones que determinan el comportamiento del consumidor y las posibles repercusiones en el cambio de marca. Las conclusiones fueron que el consumidor vive la migración desde la obligación, pero la acepta dentro de los procesos de cambio actuales. La acepta siempre que no afecte a las características del producto, desde la inevitabilidad, aunque preferiría que las cosas siguieran como antes.



FASE 2: investigación post-migración
consumidor.

En esta fase, se estudia en profundidad la actitud del consumidor que ya ha vivido el proceso de migración de marca, analizando su comportamiento así como sus experiencias un tiempo después de haberse realizado la migración (Starlux Doble Caldo a Knorr). El objetivo fundamental de esta investigación es conocer qué elementos de las marcas son los prioritarios y más valorados en los casos de migración desde el punto de vista del consumidor, además de conocer la posición del consumidor frente a una migración e investigar cuál es la vivencia respecto a sus marcas favoritas. Para cubrir este objetivo se realizó una encuesta dirigida directamente a los consumidores de la marca, para conocer así sus reacciones. Como consecuencia del resultado de esta investigación se llega a la conclusión de que las migraciones son resultado de necesidades específicas de compañía ajenas al comportamiento del consumidor.

Se identifican variables que correctamente gestionadas llevan al éxito de la migración y que es necesario analizar desde la perspectiva empresarial el mayor número de casos de migraciones realizadas y conocidas en España.



FASE 3: investigación empresa
Directores de marketing.

En esta fase y en la mayor parte de los casos de migración, el origen de la misma no es el consumidor, sino que es una necesidad de la empresa. Se ha realizado una profunda investigación de una gran variedad de casos reales empresariales que se han producido en el entorno competitivo actual. En concreto, se han analizado un total de 36 casos reales de migración de marcas en compañías de gran consumo (mayoritariamente en España), con objeto de determinar los medidores que definirán el éxito en la migración, análisis que se ha realizado desde una doble vertiente:

- encuesta personal realizada a los principales responsables seniors de cada una de las migraciones realizadas. En dicha encuesta y utilizando los elementos de marca que los consumidores definieron como prioritarios y más valorados y verificados en las hipótesis de la investigación anterior, se realiza un cuestionario que consta tanto de preguntas cerradas como abiertas, estas últimas con el fin de conocer en profundidad los aspectos cualitativos de cada una de las migraciones. Se verifican las hipótesis formuladas.
- análisis exhaustivo de datos tanto internos como del mercado de cada una de las marcas, desde un periodo determinado antes de la migración (con la marca a migrar) hasta un periodo determinado después de la migración realizada (con la marca receptora).



Conclusiones y decálogo.

Finalmente se añade en las conclusiones finales la ciencia existente en las compañías que han realizado las migraciones y que está disponible, y un decálogo de las migraciones, fruto de la reflexión realizada durante este estudio.

3.- Agradecimientos

Quiero agradecer a Esther Subirá su apoyo y dedicación durante estos años en los que ha pasado más de un fin de semana en el Pirineo Aragonés leyendo borradores de mi tesis.

A Joan Guardia su ayuda inestimable en la definición y análisis de la investigación y sobre todo su entusiasmo y carga de vitalidad que me ha transmitido a lo largo de este tiempo.

Finalmente a los directores que rellenaron los cuestionarios y me ayudaron con sus conocimientos sobre migraciones.

A todos, muchas gracias.

4.- Marco teórico : Investigación existente sobre migración de marcas

No existe prácticamente literatura académica sobre la “migración de marcas”, ya que la materia es relativamente nueva y en ella se ha profundizado poco a nivel académico. La mayoría de menciones sobre migración de marcas aparecen en revistas sectoriales y son artículos de marcado acento divulgativo que comunican una migración determinada de una marca a otra.

Teniendo en cuenta el objetivo de la presente investigación académica toda la información recopilada al respecto se ha realizado aplicando un metanálisis. La investigación de la literatura existente se centra en artículos y publicaciones académicas. Mediante un enfoque metaanalítico de la información se ha establecido que es lo que la evidencia empírica ha demostrado hasta el momento en el tema de migración de marcas.

Toda investigación científica debe realizarse a partir de lo conocido por lo que antes de emprender esta investigación es importante plantearse qué sabemos sobre migración de marcas, pues sin una visión clara sobre el estado de la cuestión un nuevo estudio no nos será de mucha utilidad.

Gutiérrez Cillan y Rodríguez Escudero (1999) exponen que a la formulación de hipótesis científicas se puede llegar de distintas vías. Una de ellas es la inducción, la generalización a partir de varios casos particulares. Esta vía ha sido la que se ha utilizado en esta investigación. Sin embargo, previa a la inducción, es imprescindible analizar la investigación que se ha realizado en este campo hasta la fecha, para tener una firme base teórica que dote de coherencia a las hipótesis de partida.

Dado que el objeto de la investigación, la migración de marcas, se da con mayor frecuencia en el sector de multinacionales que operan a nivel global en distintos mercados locales, se ha realizado un rastreo exhaustivo de bases de datos anglosajonas para estudiar el material disponible (Business Source Elite, Econlit, VimForm).

Dentro de las diez publicaciones más relevantes sobre “business” se ha hecho una selección de artículos relacionados dentro de cada publicación. Para realizar dicha selección se han utilizado como limitadores las palabras clave relacionadas. Como palabra clave “de inicio” se ha determinado “marca” ya que la migración de marcas alude a la “marca” y por tanto cualquier artículo relacionado con la migración hará mención de dicha palabra clave.

Los aspectos estudiados que aluden a la marca son: valores de marca, arquitectura de marca, extensiones de marca y estrategia del portafolio. Es por ello por lo que se decidió abrir el metanálisis e incluir artículos sobre migración de marcas que no pertenecieran a publicaciones con mayor factor de impacto pero que aportaran información sobre el tema.

Para poblar la base de datos se ha realizado una búsqueda por palabras clave sin considerar el factor de impacto de la publicación donde aparecen artículos relacionados. Puesto que el término “brand migration” no es un criterio de clasificación de la base de datos, se han realizado búsquedas por términos próximos a Brand Migration; como “Brand name products”, “name change”, “brand merge” (como default field).

Del análisis de la información obtenida tras el metanálisis, se perfilan como las mayores aportaciones sobre la migración las de David Aaker y Nirmalya Kumar. Ambos autores la tratan enmarcada dentro del ámbito de la gestión estratégica del portafolio de marcas como una herramienta, pero sin estudiarla en profundidad.

La literatura desarrollada alude a la migración de marca como una estrategia empresarial resultado de la reorganización del portafolio de marcas que se engloba dentro de la necesidad de gestionar eficientemente las marcas de la empresa como uno de los activos clave y fuente de crecimiento de negocio.

La ruta teórica que se ha seguido para el análisis de la información parte del valor de la marca.

El proceso de migración existe porque la marca tiene un valor; si la marca careciera de valor no sería necesario migrarla. Una vez analizadas las aportaciones al respecto del valor de la marca el discurso se centra en la dicotomía “Marcas globales frente a Marcas locales”, o “Estandarización frente a Personalización” ya que son temas “fronterizos” a la migración de marcas. La migración de marcas a través de la literatura siempre se enmarca en la gestión estratégica del portafolio de marcas. Estudios realizados sobre arquitectura de marca y extensiones de marcas quedan fuera de la presente investigación.

4.1. Valor de la marca

Desde finales de los ochenta, las marcas cobran notoriedad en el ámbito estratégico de la empresa. Las marcas pasan de ser un mero identificativo del fabricante de un producto determinado, a ser “el producto” que se consume. Para una compañía, la marca se conceptualiza como la esencia de la firma, uno de sus activos más valorados (Salzer-Morling y Strannegard, 2004).

La percepción de calidad de los consumidores se sustenta en mayor medida en las señales de marca que en el precio o en la apariencia física del producto (Dawar y Parker, 1994). Además, si la marca es el elemento más importante de un producto, en casos de éxito o fracaso, hasta un 40% es debido a la percepción de la misma (Zaltman y Wallendorf, 1979).

Las compañías reconocen la importancia de las políticas de marca y la óptima gestión del portafolio de marcas. Una marca es uno de los activos más valiosos de la empresa. La marca es el elemento diferenciador de la empresa, comunica eficazmente una calidad, un producto, un servicio, un posicionamiento; ayuda al

consumidor a tomar decisiones de compra, y actúa como un elemento simbólico en las percepciones del consumidor (Chernatony y McWilliam, 1989).

Tellis y Golder (2001) enumeran cinco principios para construir una marca duradera: visión del mercado, consistencia en la gestión, innovación, compromiso financiero y apalancamiento de los activos.

Es una ironía del marketing el hecho de que el activo más valioso de la marca es a menudo al que se le presta la menor atención: su nombre. Un mal nombre dificulta el proceso de construcción de marca y un buen nombre lo acelera. Un nombre debe ser (Neumeier, 2008):

1. diferente del de sus competidores
2. breve (4 sílabas o menos)
3. apropiado pero no tan descriptivo que suene a genérico
4. fácil de deletrear
5. bonito de pronunciar
6. accesible de utilizar
7. legalmente defendible

Para Richard Welch, director de Cristal (división de investigación del consumidor de Ogilvy) la diferencia de ser una marca vanguardista o seguir la corriente estriba en detectar la corriente antes que los demás y apropiársela antes de que se convierta en moda (Martí y Muñoz, 2008).

El valor de las marcas también fue un hecho decisivo en el precio que pagó Grand Metropolitan por Pillsbury, y la compra que realizó Nestlé de Rowntree (Maxwell, 1989). El motivo de las altas valoraciones de estas compra-ventas es resultado de la alta valía de las marcas. Las marcas se juzgaron con capacidad para dar mayores niveles de beneficio a largo plazo. (Arnold, 1992). También Aaker (1991) sustenta que las marcas son uno de los mayores activos que posee la empresa. El activo de marca está relacionado con los valores funcionales y con la personalidad de la marca que transmite los valores emocionales que la pueden hacer irresistible al consumidor (Schmitt y Simonson, 1997, 1999). Otros atributos que se han identificado como valores de marca son las sensaciones, marcas que apelen a los cinco sentidos (Lindstrom, 2004).

La estrategia de marca en la última década ha centrado la atención de las grandes empresas ya que las compañías buscan la consolidación de marcas fuertes que generen crecimiento corporativo. Phillip Morris invirtió más de 18\$ billones en la adquisición de General Foods en 1985 y Kraft en 1988, cuatro veces el valor del activo de los bienes tangibles; esta suma se pagó debido al capital que suponían las grandes marcas que poseía la empresa (Sandler y Shani, 1992). En casos más recientes en España, hemos visto la adquisición de Nocilla por el grupo Nutrexp, o de Miko y Aidesa por parte del grupo Nestlé, por el valor de las marcas y su complementariedad en el portafolio de productos.

Urde (1999) defendía que la gestión estratégica de las marcas ha dado un considerable paso adelante al integrar y desarrollar conceptos como la identidad de

marca y el valor de la marca. Las compañías que compiten en el mercado a través de sus marcas expresan su identidad de empresa a través de ellas y por tanto velan por la protección, el desarrollo y el crecimiento de sus marcas entendiendo que las marcas son una identidad y no sólo una imagen.

Hay distintos tipos de conexiones de marcas (Gelder van, 2003). Estas conexiones de marca son el resultado de la combinación de la jerarquía de marca y del papel de la marca (brand role):

1. Corporativas y marcas paraguas (“umbrella”): proveen una estructura para submarcas y etiquetas
2. Marcas adosadas (“endorsement”): utilizan su posición para reforzar otra marca (pe: Rothschild, miembro de ABM AMOR Group)
3. Marcas de productos y servicios: son marcas no relacionadas con la marca corporativa (pe: Mistol es una marca de Henkel)
4. Co-brands: es una marca de un negocio distinto dentro de la misma organización o de otra distinta (pe: Helado Cola-Cao de Frigo)
5. Marcas co-líderes (co-driver): son consideradas por el consumidor de la misma importancia o más que la marca corporativa (pe: Nespresso de Nestlé)
6. Extensión de marcas: las extensiones de marca son a menudo adiciones funcionales al portafolio
7. Benefit brands: son marcas que benefician a otra aportando valores de confianza y credibilidad (pe: Pininfarina de Peugeot)
8. Marcas usurpadoras: no solamente aportan valores de confianza y credibilidad a otra marca, sino que también ayudan a su venta (pe: anoraks XX con Goretex).

Para una marca tener éxito ésta debe sustentarse de una manera diferente al resto, y esa diferencia debe ser relevante para los consumidores. La diferencia y la relevancia deben ser sencillas de entender. Las marcas más exitosas están basadas en ideas que no son sólo diferentes e irrelevantes sino sencillas (Adamson,2006).

Pérez-Cuesta (2008) sintetiza que las marcas veteranas con éxito nos proporcionan las siguientes lecciones:

1. el crecimiento no tiene nada que ver con marcas nuevas o viejas
2. la innovación no es en absoluto garantía de crecimiento
3. la publicidad es instrumento casi imprescindible para el desarrollo de los negocios.

Para Aaker (1995), existen ocho factores que dificultan la construcción de marcas fuertes. El primero está ligado a la presión en el precio que hace difícil destinar inversión a la construcción de la imagen de marca. El segundo factor es la proliferación de la competencia que reduce las opciones de posicionamiento diferenciado de una marca y hace más difícil la implementación. Los factores tercero y cuarto están relacionados con la fragmentación de los medios de comunicación y el mercado así como con el desarrollo de multitud de marcas y productos. El resto de factores, de índole interno, también dificultan la construcción de marcas fuertes. Estos son, la tentativa en cambiar la estrategia de marca, en desviar la inversión

hacia otros mercados o productos en aras de la expansión y la presión en la consecución de resultados a corto plazo. Aaker considera que el entorno dificulta el afianzamiento de marcas fuertes.

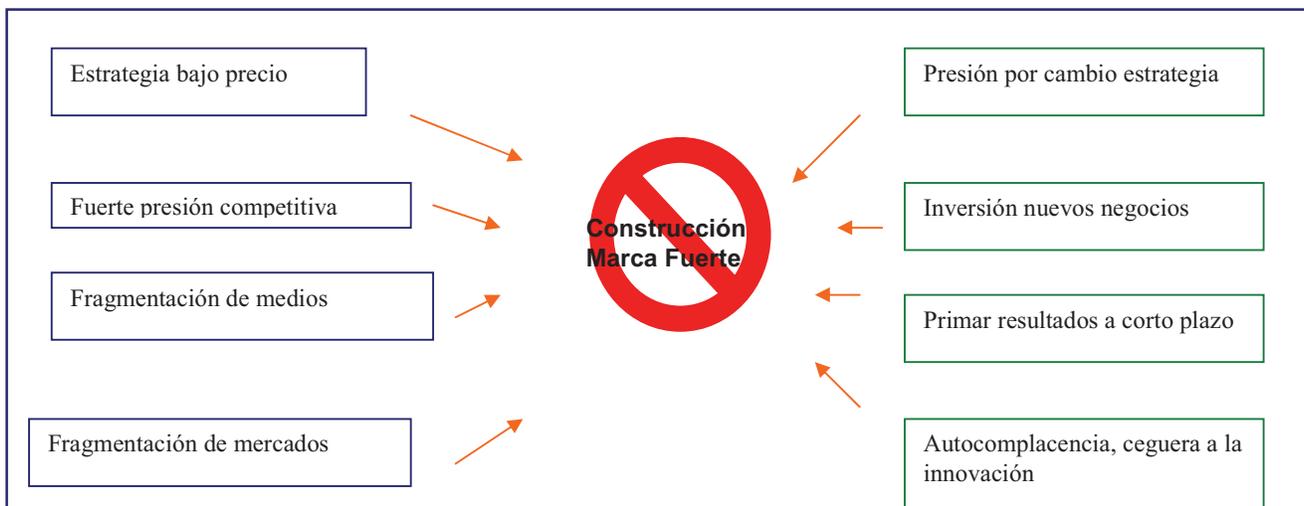


FIGURA 4-1: FACTORES QUE OBSTACULIZAN LA CONSTRUCCIÓN DE MARCAS FUERTES (AAKER)

Más recientemente, el mismo autor (Aaker, 2003) expone que en la actualidad muchas marcas significan muy poco para el consumidor, que cada vez prima más el factor precio en sus decisiones de compra. Sin embargo, dotar a la marca de una identidad propia es la vía para conseguir destacar del resto de la oferta. Si una marca falla en el desarrollo o el mantenimiento de su diferenciación, los consumidores no tendrán ninguna base para escogerla frente a otras.

Aún así, en un entorno que hace difícil la construcción de marcas fuertes, las empresas necesitan consolidar sus marcas y gestionarlas eficientemente.

Aaker (2004), en su libro "Brand Portfolio Strategy", afirma que *"si las compañías no adoptan un rol más activo en el desarrollo del portafolio de marcas, integrándolo en su estrategia de negocio, llegará un momento en que se encontrarán como Henry Ford cuando un buen día se dio cuenta de que no todos los coches tenían que ser negros"*.

Una marca se crea estableciendo una nueva categoría en la mente y asegurándose de que su marca sea la primera en ocupar esa nueva categoría. Pero eso no basta para asegurar el éxito (Ries y Ries, 2004).

La lucha de poder de las grandes marcas para defender su participación de mercado frente al crecimiento de participación de las marcas del distribuidor es cada vez más ardua (Howell,2005). En el camino suelen perder siempre las segundas o terceras marcas. Esta circunstancia ha provocado que casi todos los productores de grandes marcas se hayan replanteado su portafolio y se planteen la venta o discontinuación de las marcas menos rentables. La labor de creación de grandes marcas también se ve dificultada por la atomización de los medios.

Las dos grandes ventajas que las marcas de los fabricantes tienen sobre las marcas de los distribuidores, distribución global e innovación, están cada vez más desafiadas por estas últimas (Kumar y Steenkamp, 2005). Los distribuidores han tenido éxito en crear marcas de confianza en la mente de los consumidores. Las marcas de los fabricantes han perdido importancia en los lineales de los establecimientos y tienen que responder agresivamente al desafío de la marca blanca con innovación continua y grandes inversiones en comunicación. Cada vuelta alrededor del círculo de la marca, desde cultivarla hasta diferenciarla, lleva a la marca desde ser una genérica hasta tener una ventaja competitiva sostenible (Neumeier, 2003).

En la actualidad, muchas compañías descubren que sufren una saturación del portafolio de marcas. Esta situación dificulta el afianzamiento de las marcas fuertes de la empresa.

4.2. Marcas Globales frente a Marcas Locales

La construcción de marcas fuertes trans-nacionales se convirtió en un objetivo estratégico de los negocios desde que se inició el fenómeno de la globalización de los mercados. Las corporaciones globales pueden aportar mayor eficiencia económica vía la producción a gran escala de su oferta. Si la empresa visualiza su ámbito de actuación como la suma de pocos mercados estandarizados en vez de un gran número de pequeños mercados, resulta económicamente más eficiente y más rentable satisfacer la demanda local con menos marcas, más homogéneas y más fuertes (Levitt, 1983).

Winram (1984) sugiere que las estrategias de marketing de éxito son aquellas que se enfocan a los segmentos de mercado con una perspectiva global. Sostiene que la convergencia cultural se está acelerando, debido al desarrollo de la televisión y al aumento de la penetración del cable, lo cual permite que el espectador tenga acceso a múltiples perspectivas internacionales y culturales.

Contraria a esta visión es la posición de Wind y Douglas (1987) que argumenta que no existe evidencia empírica que demuestre que el mundo se está homogeneizando o que el consumidor está universalmente más orientado al precio. Hace referencia a ejemplos de productos globales relativamente caros y cuestiona la estrategia de orientación a precios bajos, dado que el consumidor orientado a precio suele ser infiel a la marca ya que basa su acto de compra en el precio y la promoción, lo cual provoca el cambio de marca (“brand switching”). Las marcas que actúan en múltiples segmentos de mercado pueden incrementar su rentabilidad

mediante la adaptación a las necesidades específicas de cada segmento mientras mantienen o incrementan el precio. Sostienen que la globalización es sólo una de las estrategias que puede ser efectiva. Hay otras que suponen adaptarse mejor a mercados locales.

El debate sobre la estrategia de marcas, incluye la estandarización o adaptación de las marcas al mercado local. Es un largo debate que se refleja en estudios como los de Jain (1989), Onkvist y Shaw (1989), Chan (1990), Aaker (1991), Willis, Samli y Jacobs (1991), Saniee y Roth (1992), Barawise y Robertson (1992), Szymanski, Bharadwaj, y Varadarajan (1993) y Roth (1995). Recientemente, Quelch (1999) sostiene que las marcas globales tienen mayor relevancia que nunca.

Alashban y Hayes (2002) realizaron un estudio empírico que prueba que cuanto mayor es la estandarización de marcas de una compañía a nivel global son mayores los ahorros de costes de la empresa y los volúmenes de venta del producto. Así mismo el estudio demuestra que las compañías adaptan sus marcas al mercado local en mayor medida cuando los factores que estructuran el mercado medidos a través de la competencia, la cantidad de compradores y la intensidad de la distribución, aumentan.

Los autores explican el grado de estandarización de marcas a través del paradigma estructura-conducta-resultados (SCR) de la literatura económica. En el modelo, las características del mercado son representadas por la estructura del mercado. Los factores condicionantes se representan por factores del entorno. La conducta es el punto de interés principal de la estrategia de marcas y el resultado se representa por el volumen de ventas y el ahorro de costes.

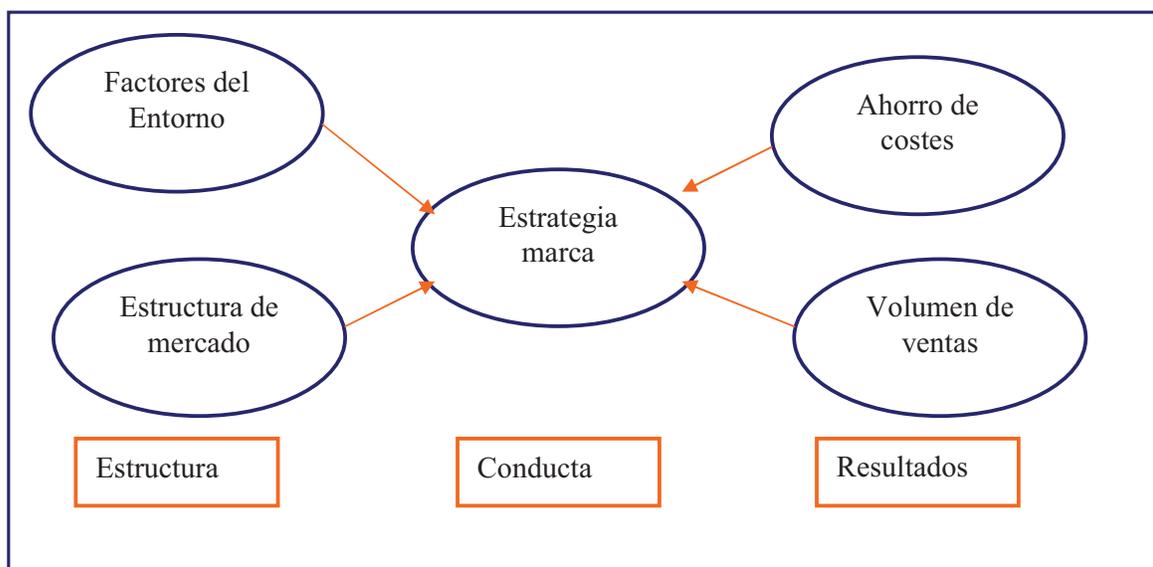


FIGURA 4-2: MODELO SCR DE ALASHBAN Y HAYES (2002)

El modelo SCR propone la existencia de una relación causal de la estructura de mercado a la conducta y al resultado. Los factores del entorno son condiciones externas no controladas por la empresa. Incluyen factores sociales, políticos y económicos que son dinámicos, interactivos y culturalmente convergentes afectando la estrategia de marketing. Existen cuatro factores del entorno que afectan la estrategia de marca: religión, lenguaje, educación y tecnología.

La estructura del mercado influye el comportamiento de una empresa. Los autores entienden la estructura del mercado como la intensidad de la oferta (competencia), los compradores (consumidores) y los canales de distribución.

En relación a los consumidores, ligan la intensidad de los compradores a la conducta de la compañía. Los mercados de gran consumo se caracterizan por tener un gran número de compradores en relación a los mercados industriales (Kotler, 1997). Varias investigaciones muestran como los mercados industriales son más permeables a la estandarización que los mercados de gran consumo. La diferencia radica en que los mercados industriales tienen un menor número de compradores con necesidades bastante homogéneas entre distintos países. Mientras que los mercados de Gran Consumo tienen mayor número de compradores que se traducen en mayor número de segmentos con necesidades más heterogéneas respecto a los mercados industriales. En este panorama la adaptación de la marca a las necesidades locales puede ser apropiada (Roth, 1995). Las compañías globales en mercados de Gran Consumo pueden cubrir mejor las necesidades específicas de cada región con una oferta de marcas más adaptada a cada país. Por tanto, cuando la cantidad de mercados aumenta, la tendencia es hacia una menor estandarización.

Es cierto que si a mayor heterogeneidad de consumidores es más deseable una adaptación de las marcas, también es probado en el estudio que la estandarización revierte en un ahorro de costes de la empresa (Alashban y Hayes, 2002).

Según Solberg (2002) uno de los temas críticos en la gestión de marcas globales es el equilibrio entre las economías de escala resultantes de la estandarización y los pre-requisitos culturales de las adaptaciones locales. El discurso de la estandarización y la adaptación ha sido un ir y venir entre ambos polos.

Se podría afirmar que la estandarización surge por necesidades de empresa (eficiencia) y revierte en el consumidor (menor precio, más claridad del mensaje). Mientras que la adaptación de la oferta se genera por necesidades del consumidor (mejor cobertura de la oferta) aunque genera mayores costes en la empresa (ineficiencias) que a la larga deberán ser reflejados en el producto final (precios más altos).

Puesto que las migraciones de marca, en la mayor parte de los casos se deben a una estandarización de la oferta, de nuevo son las necesidades de empresa las que impulsan la migración, no las del consumidor.

Tal y como comentan Barron y Hollingshead (2004), vivimos un fenómeno de globalización de mercados sin precedentes. Coca-cola vende su marca en casi 200 países y McDonald's opera con más de 30.000 restaurantes en 118 países. En la actualidad no sólo las marcas "icono" del consumo deben manejarse bajo una perspectiva de consumidor global, sino que el análisis global del consumidor y los mercados debe aplicarse a cientos de productos de gran consumo, fabricantes de ordenadores, proveedores de software, operadores de telefonía móvil, proveedores de servicios. Todas estas compañías saben que operar con marcas globales fuertes son la clave para ganar en los mercados internacionales. Por ello es necesario no sólo analizar las marcas desde una perspectiva global sino analizar al consumidor desde esta óptica.

Las ventajas de operar con marcas globales que expresan los mismos valores en todos los mercados y se posicionan de modo similar radican en:

- Mejora de la eficacia en el desarrollo de nuevos productos, debido a que los resultados ("outputs") que se generan producen beneficios a nivel global y no sólo regional o local.
- Mejora de la relación con los distribuidores, especialmente en el sector de bienes de consumo en el que la distribución se maneja cada vez más de modo multinacional y se llegan a acuerdos multi-país.
- Economías de escala en el marketing y la comunicación de productos mediante la implementación de campañas de publicidad globales en las que el mismo spot puede ser visionado en distintos países.
- Optimización de la organización que puede actuar alineada en distintas áreas compartiendo mejores prácticas y en un entorno en el que se facilita la movilidad geográfica.

Sin embargo, según los autores, esta teoría dista mucho de la realidad. En la práctica las marcas globales en muchos casos luchan para obtener todas las ventajas que se les supone. Los autores comentan que el máximo freno radica en la adaptación local de las directrices globales, y afirman que hasta que no se analice no sólo la marca sino también el consumidor desde esta perspectiva global, las ventajas de la marca global no aflorarán.

Aunque el discurso de Barron se centra en el modo en el que se debe analizar al consumidor global es importante destacar que el escenario que describen los autores está en línea con las aportaciones de Aaker (1995).

Adicionalmente uno de los recursos estratégicos que ayudan al crecimiento de las compañías han sido las extensiones de marca. En esta línea Aaker y Keller (1992) defienden las ventajas de realizar extensiones de marca frente a la creación de marcas nuevas. Las extensiones de marca utilizando marcas ya establecidas en un mercado puede reducir los costes de lanzamiento notablemente. También afirman que las extensiones de marca permiten explotar uno de los capitales más valiosos de la compañía que son la suma de valores y atributos asociados a la marca de origen.

La realidad en el 2007 refleja que las grandes compañías multinacionales están a la búsqueda de marcas globales que permitan cubrir necesidades globales. Los casos más recientes son la compra de Bestfoods por Unilever para que Knorr se convirtiera en la marca más grande del portafolio de Unilever, la compra de Gillette por Procter&Gamble para alcanzar el liderazgo global en Afeitado para Hombre, y en Mayo del 2008, la compra de Wringley por Mars para alcanzar el liderazgo global en la categoría de Caramelo Blando. En las memorias anuales de las grandes compañías se refleja el ranking de las marcas globales con una facturación mayor a un Billón de dólares como barrera a alcanzar para ser realmente global.

4.3. Análisis del portafolio de marcas

Un análisis detallado del portafolio de marcas de distintas empresas multinacionales muestra como el 80% de las ventas de las grandes compañías se realizan tan sólo con un 20% de sus marcas. En consecuencia, en la actualidad son muchas las compañías en cuya estrategia de crecimiento se ha considerado o se considera una racionalización del portafolio de sus marcas.

Esta sorprendente realidad, suscita el que cobre gran importancia la migración de marcas como estrategia para el crecimiento y afianzamiento de las marcas por las que una compañía decide apostar.

La concentración de marcas es una opción estratégica por la que optan muchas empresas para incrementar su eficiencia en los mercados en los que actúan, a través de una optimización de su portafolio (Kumar,2003).

Tomemos como ejemplo el caso de cuatro compañías multinacionales cuyo portafolio de marcas ha sufrido profundas transformaciones en los últimos años:

1. **Diageo**, la mayor compañía de bebidas alcohólicas del mundo. Tras un análisis de rentabilidad del portafolio por marcas concluyó que únicamente con ocho de sus marcas – Crema de Café Baileys, Ron Capitán Morgan, Tequila Cuervo, Vodka Smirnoff, Gin Tanqueray, Guinness, JB y Johnnie Walker- se generaban el 50% de las ventas y se conseguían el 70% de los beneficios. Esta realidad provocó la venta de 35 marcas de licores pertenecientes a la compañía en 170 países.
2. **Nestlé**, comercializaba más de 8.000 marcas en 190 países en 1996. Tras un análisis de portafolio de marcas, el gigante alimenticio tomó conciencia de que tan sólo 55 marcas del total eran globales, 140 eran de ámbito regional y las 7.800 restantes eran locales. La constatación de que con tan sólo 200 marcas, es decir el 2,5% del portafolio, se conseguían la gran parte de los beneficios, fue la causa de la venta o migración de sus marcas no estratégicas.
3. **Procter&Gamble** actuaba con un portafolio de 250 marcas que vendía en más de 160 países. Sin embargo con las 10 marcas más potentes de la compañía se conseguía el 50% de la facturación y aportaban el 66% del crecimiento de ventas entre los años 1992 y 2002. A la vista de los hechos,

P&G también optó por la venta o migración de parte de su portafolio de marcas.

4. **Unilever**, la multinacional de productos de gran consumo, en 1999 tenía 1.600 marcas en su portafolio y actuaba en 150 países. Tras un análisis exhaustivo de la rentabilidad de sus marcas Unilever concluyó que más del 90% de sus beneficios provenían de tan sólo 400 marcas. Las marcas restantes en su mayoría generaban pérdidas o beneficios marginales. A la vista de estas conclusiones, Unilever adoptó una “*estrategia de focalización de recursos en las marcas líderes, como vía para la consecución de un crecimiento agresivo*”. (Niall FitzGerald –Unilever Chairman (1999).

El plan de acción se plasmó en la estrategia “Camino al crecimiento”, una profunda reestructuración del portafolio de marcas de la empresa, con el objetivo de afianzar sus marcas más fuertes en los distintos mercados en los que operaba y conseguir mejores resultados empresariales. Como ejemplo de la implementación del “Camino al crecimiento” se puede citar el caso de la filial griega de Unilever. La empresa decide unificar su oferta en el segmento de postres organizando las marcas existentes de parte de su portafolio, bajo la marca de mayor potencial en el segmento, Carte d’Or.



FIGURA 4-3: REORGANIZACIÓN DE MARCAS EN UNILEVER GRECIA 2005

El hecho de que estas grandes empresas adopten como estrategia empresarial el saneamiento del portafolio de sus marcas subraya la necesidad estratégica de gestionarlo como un elemento clave de crecimiento empresarial. Una óptima gestión de marcas garantiza la supervivencia en el mercado y optimiza los recursos de la empresa.

Las consecuencias de un portafolio saturado son ineficiencia, desviación de recursos, confusión y parálisis en la gestión del portafolio (Aaker, 1995). La

ineficiencia surge de numerosos e inefectivos programas de construcción de marca en vez de la concentración en las marcas más fuertes.

En la mayor parte de sectores productivos, la reorganización del portafolio de marcas es un fenómeno frecuente provocado por el entorno competitivo actual. La fuerte competencia (con tendencia a la concentración), el dinamismo de los mercados y la gran cantidad de marcas y datos al que se ve sometido el consumidor provocan que la concentración de marcas sea una estrategia sumamente útil para garantizar la supervivencia de una marca en su mercado.

En un contexto de fuerte competencia, se recurre con frecuencia a la concentración de marcas; ya sea de marcas comerciales o de marcas corporativas, que resultan de la fusión o adquisición de compañías.

Razones que llevan a la concentración de marcas

Donna Goldfarb, Senior Director Consumer Insights Unilever North America (2000), define cuatro motivos fundamentales que justifican la necesidad de focalización en las marcas:

- Crecimiento - concentrar recursos en menos marcas mejor gestionadas generará el crecimiento necesario para el negocio.
- Beneficio - la concentración de marcas genera economías de escala en innovación de producto, comunicación, presencia en el canal y comprensión del consumidor. Ése es el motivo por el que las grandes marcas no sólo crecen más rápidamente, sino que son más rentables.
- Clientes - las grandes cadenas de distribución se hacen fuertes y cada vez tienen mayor poder de negocio. Demandan productos líderes de mercado que sean capaces de generar beneficios. Si la empresa no opta por la focalización de marcas, el distribuidor, vía desreferenciación de producto, la realizará según su propio criterio.
- Competencia - la concentración de marcas es una estrategia que la competencia también puede considerar. Esto provoca el que la empresa tenga que competir en entornos competitivos de marcas cada vez más fuertes que generan barreras de entrada difíciles de superar y expulsan a las marcas débiles

Ventajas e inconvenientes de la concentración de marcas

En un mercado global, las ventajas de reducir el portafolio de marcas de una empresa para fortalecerlo parecen superiores a los inconvenientes que puede acarrear esta decisión.

Ventajas:

-
- a) Incremento de la notoriedad de marca: desde la óptica de conseguir una mayor eficiencia empresarial, una estrategia de concentración de recursos de publicidad y marketing en unas pocas grandes marcas es más efectiva. Mediante la concentración de recursos se consiguen mayores niveles de notoriedad y recuerdo en la mente del consumidor ya que se maximizan las inversiones y aumenta la frecuencia de impacto publicitario de las marcas por las que se apuesta. Dar apoyo a una cartera amplia de marcas obliga a deslocalizar presupuestos de marketing y multiplicar los tiempos de gestión del portafolio de marcas diseñando planes de marketing específicos y diferenciados para cada marca.
 - b) Incremento de la participación de mercado: el hecho de gestionar adecuadamente una marca dentro de una categoría frente a la dispersión de esfuerzos de hacerlo con varias favorece el crecimiento de la misma en el mercado.
 - c) Mayor fuerza de negociación con la distribución: cada vez más la distribución está interesada en marcas con posiciones líderes en cada segmento. El crecimiento de las marcas de los distribuidores han desplazado a marcas con participaciones de mercado no líderes. Generalmente, las marcas líderes son las que más crecen en la categoría y se benefician de niveles de rentabilidad más altos.
 - d) Sinergias de comunicación que llevan a abaratar costos de marketing: en un mundo cada vez más globalizado y con necesidades (“insights”) globales, el tener una marca global que las cubra permite tener unos ahorros de coste en comunicación y marketing así como los beneficios de tener el mismo posicionamiento, la misma publicidad y envases similares.
 - e) Economías de escala en producción, planificación y logística: muchas compañías no son conscientes de que competir con varias marcas en un segmento de mercado genera costes ocultos debido a que las estrategias multimarca causan des-economías de escala. Las economías de escala conseguidas al manejar menor número de marcas con un mayor volumen hace mejorar la eficacia en la gestión de las marcas, consiguiendo un ahorro de costes, y consecuentemente, una mejora de la rentabilidad.

Inconvenientes:

- a) Nichos descubiertos que permiten la entrada de marcas más débiles, locales o especializadas.
 - b) Primar al consumidor global frente al local.
 - c) Peligro de pérdida de consumidores fieles y participación de mercado justo en el momento posterior y consiguiente a la reorganización del portafolio.
-

Una empresa multinacional tiene mayor control sobre la imagen de sus marcas en los mercados locales en los que actúa manejando marcas globales. Las grandes marcas globales permiten centralizar la gestión de marketing y tener mayor control del negocio a nivel local.

Al depurar el portafolio de marcas de una compañía, los costes disminuyen y los esfuerzos se concentran. En la actualidad, son muchas las compañías que han mejorado su resultado en el mercado, mediante la eliminación, no sólo de marcas en pérdidas, sino de marcas en declive o marcas marginales.

La concentración de recursos en menos marcas permite optimizar la inversión y mejorar las marcas restantes haciéndolas más atractivas a los consumidores.

Las consecuencias de racionalizar el portafolio de marcas son claramente beneficiosas para la empresa ya que las compañías pueden mejorar su cuenta de resultados mediante la eliminación de las marcas marginales o que producen pérdidas.

Al plantearse una actuación en el portafolio de marcas de una empresa para sanearlo, hay que considerar el riesgo de perder consumidores y por tanto, ventas en el proceso.

Es por ello por lo que la migración de marcas es una opción preferible a la eliminación si el objetivo es sanear el portafolio sin que las ventas se resientan.

Si una compañía opta por gestionar estratégicamente su portafolio de marcas, debe comenzar por un exhaustivo análisis del mismo y establecer cual es su situación futura objetivo.

Con las marcas prescindibles la empresa tiene varias opciones; desde dejar que vayan muriendo lentamente, a exprimir las sin invertir en ellas o venderlas. Una opción deseable, si el objetivo es no perder consumidores y dirigirlos hacia otra marca de la empresa, es migrar la marca.

A la vista de lo anteriormente expuesto, ya que las ventajas de una depuración del portafolio de marcas son superiores a los inconvenientes, cabe preguntarse porqué los directivos de grandes compañías no realizan sistemáticamente una revisión de su portafolio de marcas.

La razón es sencilla. Se basa en la creencia de que eliminar una marca es fácil, basta con dejar de invertir en ella y permitir que vaya agonizando hasta que se extinga. Sin embargo, abandonar una marca a la deriva mediante la eliminación de la inversión tiene consecuencias negativas en la cuenta de resultados de la empresa.

Adicionalmente al sobre coste que supone mantener una marca agonizante en la estructura de la empresa, hay que sumar la pérdida de consumidores fieles que dejarán de comprar la marca abandonada y el peligro que supone la fuga de consumidores actuales de una marca a la competencia.

Es más fácil añadir marcas al portafolio que sustraerlas. Las marcas que han perdido su función dentro de la empresa o nunca serán viables, deben ser eliminadas, renovadas, combinadas con otras marcas u ofertas o reservadas para futuros lanzamientos. Las organizaciones instintivamente desean resolver un problema de marcas dándole un giro a la estrategia de la marca. Pero para eliminar una marca hay que vencer fuertes presiones internas dentro de la compañía. Resulta muy saludable realizar un análisis sistemático del portafolio de marcas para establecer los roles de las marcas y evaluar su rendimiento. El resultado final es una arquitectura de marca focalizada que permite mayor eficiencia empresarial (Aaker,2003).

Se describen cuatro signos claros de “muerte lenta” de una marca (Semans, 2004):

- descenso en la fidelidad del consumidor,
- falta de diferenciación,
- una mayor sensibilidad al precio de la marca,
- falta de alineamiento interno con la promesa de la marca.

El coste de la muerte de una marca es enorme. La decisión de eliminar una marca implica desestimar un valor contable de la compañía y debería tratarse como la decisión de desprenderse de una planta productiva o cualquier otro capital de la compañía. Los directores deben gestionar las marcas como uno de los valores mayores que tiene la compañía. Si la marca tiene un valor residual, el coste de inyectarle vitalidad debe ser considerado frente al coste de perderla. La monitorización y la medición de la vitalidad de una marca son dos herramientas básicas para gestionar eficientemente la misma y asegurar que tiene un futuro en el mercado.

Todo proceso de racionalización del portafolio de marcas de una compañía es de suma importancia ya que su buena ejecución será el garante del futuro de la empresa. Shelly Lazarus, Director General de Ogilvy&Mather Worldwide opina que “la marca es el activo más importante que un director general debe de gestionar y debe actuar como propietario de sus marcas y destinar una parte importante de su tiempo en preocuparse por ellas y hacerlas crecer” (Robinson, 2005).

Si la función del marketing es la de detectar las necesidades del consumidor y satisfacerlas de la forma más eficiente posible, la eliminación de marcas parece ser el “anti-marketing”, ya que el esfuerzo invertido en crear una marca y arraigarla en la mente del consumidor se destruye sin que exista una necesidad insatisfecha en el consumidor o una demanda de cambio en el mercado.

Al depurar el portafolio de marcas de una empresa es preciso identificar en primer lugar que marcas son claves para el futuro de la compañía y cuales son prescindibles.

El reto de crear un portafolio de marcas focalizado y claro exige conocer cuales son las marcas relevantes en la empresa y evaluar su importancia en el contexto de la estrategia global de la misma. Las marcas que no cumplen los

requisitos de valor de marca, aportación al negocio e idoneidad estratégica son candidatas a ser eliminadas, migradas o vendidas. Este proceso de decisión estratégica precisa una metodología clara donde es de suma importancia un análisis detallado del panorama actual de marcas que posee la empresa en su cartera.

Como herramientas de gestión de portafolio que identifican las marcas clave y cuáles pueden ser prescindibles para la compañía, se identifican dos métodos diferentes que son utilizados por las compañías para el análisis comparativo de sus marcas (Kumar,2003) :

a) Audit del portafolio de marcas

Para auditar el portafolio de marcas se deben tener presentes varios criterios, entre los que destacarían la importancia de las marcas por segmentos y por geografías. Hay que valorar como gestionar marcas con gran fuerza local pero sin proyección global frente a marcas globales con posiciones competitivas muy débiles en determinados mercados.

Al realizarse el audit se revelan situaciones en las que en muchas ocasiones un número muy limitado de marcas concentran gran parte de las ventas y de los beneficios y normalmente son las que tienen posiciones de liderazgo en ventas y notoriedad. Criterios normalmente utilizados como el 80/20 o el ABC de productos no dejan de ser muy efectivos a pesar de su simplicidad.

b) Test de situación competitiva de las marcas.

La posición de liderazgo de las marcas junto con la rentabilidad que generan las mismas son los criterios más determinantes para evaluar su situación competitiva.

La tasa de crecimiento de las marcas, comparada con el crecimiento de la categoría en la que está presente, nos da un indicador de marcas que, sin ser líderes, gozan de un posicionamiento que satisface las necesidades del consumidor por encima de la media y que las puede llevar a posiciones de liderazgo a medio plazo.

4.4. Reorganización del portafolio de marcas.

Tras la decisión estratégica de cuales son las marcas que la empresa debe retener y cuales las que son prescindibles, debe considerarse qué hacer con las marcas a liquidar ya que existen varias opciones a considerar (Kumar,2003; Aaker, 2004):

- Vender
- Exprimir
- Eliminar
- Migrar

De entre todas las opciones, la migración es el proceso más complicado y costoso, sin embargo es una opción que debe tenerse muy en cuenta.

Existen dos premisas básicas al decidir sobre el futuro de las marcas. Cualquier decisión debe estar encaminada a:

- Mantener o incrementar la posición competitiva tras la eliminación.
- No perder consumidores fieles de las marcas prescindibles

a) Vender

La opción de vender una marca debe considerarse por la compañía, cuando tras el análisis del portafolio de marcas se ha tomado la decisión de que es una marca de la que debe prescindirse.

Vender una marca rentable es una alternativa a considerar cuando la marca no entra en la estrategia de crecimiento de la empresa. Existen marcas consolidadas y rentables pero que no tienen un futuro en la empresa por estar en segmentos en los que la compañía no quiere competir, por decisión estratégica.

Tal es el caso de la venta de Sunny Delight por parte de Procter and Gamble, marca muy rentable pero en un segmento en el cual la empresa no quería focalizarse.

Otro caso de venta reciente es el de la marca Nocilla de Bestfoods España tras la adquisición por Unilever debido a la necesidad de la compañía de concentrar energías y recursos en el negocio central ("core business"). También fue el caso de la venta de Aceites La Masía al definirse el aceite como negocio no estratégico.

En estos casos el valor de la marca es mayor que el que la compañía le otorga dada su poca importancia estratégica por lo que una venta es la opción más rentable para la empresa.

En el caso de realización de la venta, es importante asegurar, en algunos casos, mediante cobertura legal que la marca no se expandirá a segmentos de valor estratégico para la compañía vendedora, es decir que no se convertirá en un competidor.



FIGURA 4-4: EJEMPLOS DE VENTA DE MARCAS

b) Exprimir

Otra alternativa para una marca a discontinuar es la de exprimirla. Si se da el caso de que la marca a eliminar goza de popularidad entre los consumidores y la venta de la marca no es posible por razones estratégicas o financieras, cabe la posibilidad de sacrificar crecimientos en ventas futuros por beneficios actuales.

Una marca se exprime suprimiendo todo el marketing y la publicidad que la sustenta, cortando cualquier inversión en nuevos productos y acciones comerciales. Mediante estas acciones las ventas van cayendo lentamente y la compañía maximiza los beneficios provenientes de estas marcas.

Las marcas Maizena y Potax de Unilever son dos ejemplos de marcas “a exprimir” por una compañía ya que presentan un importante volumen de ventas y beneficios pero actúan en segmentos de mercado decrecientes.



FIGURA 4-5: EJEMPLOS DE EXPRIMIR UNA MARCA

c) Eliminar

Las marcas pueden también ser eliminadas. Tal es el caso de marcas que tienen que superar constantes obstáculos para hacerse un lugar en los lineales del distribuidor y no consiguen capitalizar los nuevos consumidores que la prueban. Con la concentración de la distribución sólo aquellas marcas que tienen posiciones de liderazgo en los segmentos que ocupan podrán sobrevivir a medio plazo. Eso hace que muchas marcas pequeñas tiendan a desaparecer. En ese caso es mejor que la compañía gestione proactivamente la eliminación de las marcas con un plan de acción que permita conocer los costes y maximizar el mantenimiento de los consumidores. La ausencia de la marca en el segmento no será una preocupación ni para distribuidores ni para consumidores potenciales. Para retener a los consumidores actuales deben realizarse acciones de promoción de otras marcas de la empresa mediante cupones descuento, muestras gratuitas de producto o promociones cruzadas. También es importante asegurarse de que los derechos sobre el registro de propiedad de la marca permanezcan en la empresa durante un tiempo razonable tras la eliminación de la misma.

Un ejemplo de eliminación de marcas en Unilever lo encontramos en el segmento de las margarinas donde la empresa actuaba con 15 marcas diferentes y tras un análisis exhaustivo del portafolio de marcas pasa a cubrir todo el segmento de margarinas de forma mucho más eficiente con 5 marcas únicamente.

| | Brands | % over Agra | AC 1998 | Ac 1999 | LE 2000 | AC 2001 | % over Agra | Brands | |
|----|-----------|-------------|---------|---------|---------|---------|-------------|----------|---|
| 1 | Tulipán | 37,1% | 11.350 | 12.106 | 13.538 | 14.375 | 45,5% | Tulipán | 1 |
| 2 | Zas | 1,3% | 401 | 376 | 400 | 0 | | | |
| 3 | Landy | 0,6% | 181 | 173 | 0 | 0 | | | |
| 4 | Corona | 0,3% | 104 | 95 | 0 | 0 | | | |
| 5 | Yofresh | 0,5% | 138 | 80 | 0 | 0 | | | |
| 6 | Flora | 23,8% | 7.284 | 7.104 | 6.600 | 6.600 | 20,9% | Flora | 2 |
| 7 | Artua | 21,2% | 6.483 | 6.501 | 6.450 | 7.400 | 23,4% | Artua | 3 |
| 8 | Vita | 2,7% | 817 | 691 | 500 | 0 | | | |
| 9 | Ligeresa | 6,3% | 1.922 | 2.035 | 2.200 | 2.225 | 7,0% | Ligeresa | 4 |
| 10 | Natacha | 2,9% | 886 | 823 | 1.000 | 1.000 | 3,2% | Natacha | 5 |
| 11 | Dorina | 2,2% | 668 | 730 | 312 | 0 | | | |
| 12 | Koipesol | 0,9% | 261 | 110 | 0 | 0 | | | |
| 13 | Rocio | 0,1% | 20 | 0 | 0 | 0 | | | |
| 14 | Holandesa | 0,1% | 28 | 0 | 0 | 0 | | | |
| 15 | Pirenaica | 0,1% | 24 | 0 | 0 | 0 | | | |
| | Total | 100,0% | 30.567 | 30.824 | 31.000 | 31.600 | 100,0% | | |

| | | | | | |
|------------------|----|----|---|---|--|
| Numero de marcas | 15 | 12 | 7 | 5 | |
| | | | | | Marcas Agra rojo Marcas Koipe negro |

FIGURA 4-6: EJEMPLO DE ELIMINAR MARCAS

En el año 2008, tras la eliminación de la marca Natacha, Unilever España gestiona esta categoría con 4 marcas.

d) Migrar

La migración de marcas es la más compleja y costosa de todas las opciones y fenómeno frecuente en el entorno competitivo actual en la mayoría de sectores del mercado.

A pesar de la frecuencia con que se dan las migraciones de marca, es muy poca la literatura que se ha desarrollado en este campo y son muchas las compañías y sus responsables que se enfrentan ante la situación de tener que sanear su portafolio migrando alguna de sus marcas.

Los motivos por los cuales una marca deja de existir pasando a integrarse en otra, son muy variados, pero la migración en general es la opción ganadora cuando

la marca de la que desprenderse tiene un núcleo de consumidores fieles y unos atributos de marca o de producto que pueden ser integrados en otra de las marcas de la compañía.

Las motivaciones de la empresa para realizar una migración pueden ser proactivas o reactivas (Kaikati, 2004).

Principales motivaciones proactivas:

Se consideran motivos proactivos aquellos en que los estímulos para realizar el cambio son internos de la compañía, siendo los directivos de la misma los promotores del cambio:

- Consolidación global de una marca.
- Estrategia de expansión / concentración frente al negocio central (“core business”).
- Introducción en un mercado extranjero con gran potencial.
- Ordenar las marcas en la mente del consumidor.
- Incrementar el reconocimiento de marca.
- Huir de la competencia de las “.com”.
- Competir en un contexto de migración de marcas.
- Convertir una denominación genérica en marca.

Principales motivaciones reactivas:

En estos casos, la compañía se ve forzada a realizar un cambio que viene impuesto por el entorno:

- Responder a una fusión o adquisición.
- Completar “spin-offs o corporate divorces”.
- Erradicar nombres políticamente incorrectos.
- Responder a privatizaciones.
- Recuperar una marca abandonada.
- Cambios legislativos

La migración permite no perder consumidores y por tanto mantener ventas así como evitar que los consumidores actuales de la marca sean acaparados por la competencia.

Cuando una marca desaparece del mercado para pasar a formar parte de otra marca, el proceso de traslación debe ser riguroso para evitar perder por el camino consumidores de la marca migrada y mantener los valores de marca que se desean adoptar en la marca receptora.

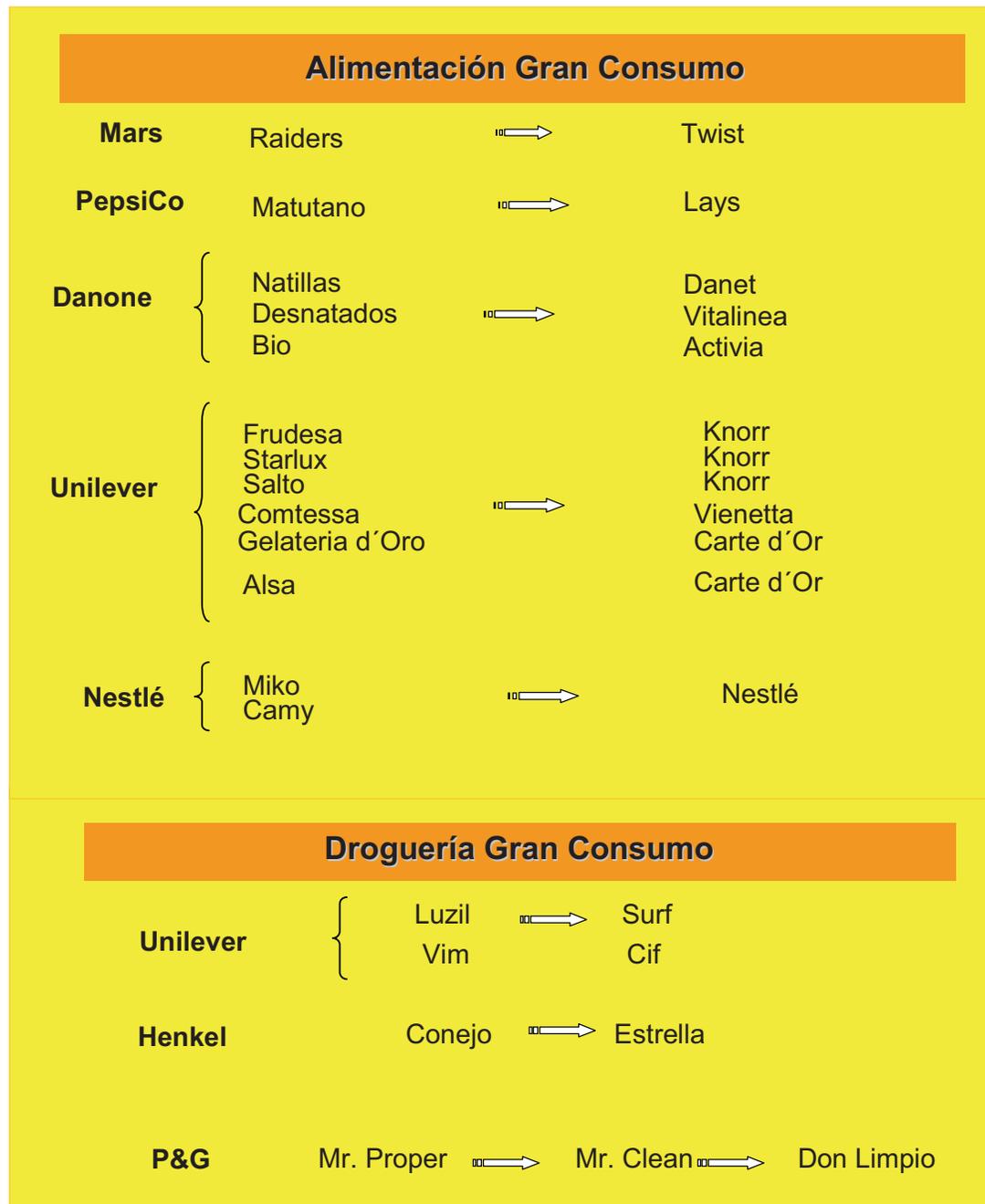


FIGURA 4-7: EJEMPLOS DE MIGRACIÓN EN GRAN CONSUMO EN ESPAÑA

En Unilever España existen varios ejemplos de migración, como es el caso de la migración de Starlux a Knorr realizado debido a la necesidad de potenciar una sola marca a nivel global.

También en el segmento de congelados Unilever España decide migrar la marca Salto a Knorr con el objetivo de mantener los consumidores de Salto y dotar a la gama de productos que lo integran de los valores de marca propios de la marca paraguas (umbrella) Knorr.

La migración de una marca es una necesidad de negocio, no de consumidor y por tanto responderá a dicho criterio.

En el ámbito de empresas de gran consumo, las migraciones de marca son frecuentes. En dichos procesos parece que el consumidor puede salir directamente perjudicado al perder una marca de su preferencia sin desear el cambio, viéndose forzado a un cambio de marca. Las causas por las que se produce una migración pueden estar justificadas a nivel de empresa aunque el consumidor permanezca ajeno a ellas.

Cuando se habla de migración de marcas, en realidad lo que se pretende es transferir los consumidores de una marca a otra. Es por ello por lo que el proceso resulta costoso en planificación e inversión.

En la migración, la marca a migrar transfiere sus valores de marca, atributos, posicionamiento e incluso características de producto a la marca receptora y la marca receptora debe ser lo suficientemente permeable como para aceptar esta transferencia.

A pesar de que no va a ser objeto de esta investigación, sí que se observa en la realidad numerosos casos de compañías resultantes de la fusión de dos empresas cuya identidad corporativa sea su marca comercial, y en el que la única posibilidad sea migrar hacia una de las marcas. El tiempo empleado en la migración es muy relativo y depende de las circunstancias en las que se realiza la fusión. En general, tras una absorción hostil o controvertida las compañías se inclinan por un cambio rápido y en ocasiones por una identidad comercial completamente nueva. Mediante la adopción de una nueva identidad las compañías transmiten a sus clientes que han adquirido mediante la absorción nuevas capacidades a su servicio (Kapferer, 1992).

Cuando la migración se da entre dos marcas igualmente fuertes, se adoptan estrategias de migración graduales. Es común la utilización de ambas marcas como una marca dual o bien el hacer que una marca sea sub-marca de la otra como una solución transitoria hasta la completa eliminación de la sub-marca

Son muchos los ejemplos de migración de marcas en distintos sectores productivos y de servicios en el mercado español:

1. En el sector de las Telecomunicaciones, Telefónica de España decide potenciar su submarca Movistar como estandarte de la telefonía móvil ya que dicha marca tiene unos valores de dinamismo, modernidad e innovación que difícilmente puede transmitir Telefónica cuya imagen de monopolio y asociación a línea fija, pesa demasiado en sus atributos de imagen de marca.

2. En el caso de la migración de Airtel a Vodafone nos encontramos frente a una migración en la cual la marca receptora, Vodafone, partía de cero en España y debía construir su imagen basándose íntegramente en los atributos de marca e imagen de la marca migrada Airtel. En el sector de Automoción nos encontramos también con ejemplos de migración como es el caso de Talbot a Peugeot en el que tras una investigación a consumidor se llega a la conclusión de que la marca Peugeot transmite unos valores más relevantes que Talbot, marca más desconocida para el consumidor español.
3. En el apartado de Ocio encontramos un ejemplo reciente de la migración del parque de atracciones Port Aventura a Universal Studio. El objetivo final de esta migración era globalizar la imagen de marca de los parques Universal Studio en todo el mundo permitiendo así a Port Aventura beneficiarse de un marketing internacional y una imagen de marca global y poder hacer frente a competidores globales como los parques Disney. Posteriormente, con la adquisición de Port Aventura por La Caixa, esta estrategia fue anulada y se volvió a la situación inicial.

En la mayor parte de los casos citados las marcas que sufren una migración son marcas con una notoriedad alta y cuyo cambio es costoso en el tiempo y en inversión publicitaria. Adicionalmente, hay que considerar relevante el hecho de que la migración de marca es el proceso encaminado a dirigir a los consumidores de la marca a migrar hacia otra marca de la empresa:

“En definitiva cuando hablamos de migración de marcas no estamos migrando marcas, sino consumidores”.

Unilever chairman. Unilever Marketing Academy(2003)

Una vez una empresa toma la decisión de migrar, debe comenzar por manejar correctamente todos los elementos del marketing mix y del entorno para evaluar las posibilidades de éxito de la migración a realizar. Al migrar existen numerosas variables que influirán en el proceso de “guía” del consumidor de la marca migrada hacia la marca receptora.

La empresa debe manejar eficientemente todo el proceso para guiar al consumidor, en principio indiferente, de su marca actual a la nueva marca y conseguir seducirlo para que se quede en la marca receptora.

En paralelo a la necesidad de detectar cuál es la posición de un consumidor frente a la migración, es necesario identificar las variables determinantes en una migración, es decir, los factores que garantizan el éxito de la misma.

Una correcta evaluación de los factores clave del éxito de la migración será un medidor adecuado de la dificultad y el riesgo que entraña la misma.

4.5. Migración de marcas

Estamos ahora en la era de las migraciones de marca (Kapferer,1992). Muchas compañías buscan racionalizar su portafolio. Ejemplos como Kalkam Cat Foods que migra a Whiskas o Johnson que comercializa el mismo producto con la marca Pledge en Inglaterra, Pliz en Francia y Pronto en Italia, Suiza y España. En 1984, Black and Decker compra la división de productos domésticos de General Electric y se plantea la migración de las marcas en distintas oleadas. La gradual integración de logos, envases y códigos de colores son las prácticas habituales que realizan las compañías cuando tienen que migrar las marcas. La rápida desaparición de los referentes de los consumidores en el producto puede tener consecuencias muy adversas en las ventas.

Boze y Patton (1995) publicaron un estudio realizado en seis de las mayores Multinacionales de Gran Consumo (FMCG), según el cual la realidad distaba mucho de las recomendaciones teóricas expuestas. El estudio analiza el portafolio de marcas de Colgate, Kraft, Nestlé, Procter&Gamble, Quaker Oats y Unilever. Dichas multinacionales de gran consumo fueron escogidas por utilizar diferentes marcas en vez de primar la marca de compañía como sería el caso de Campbell o Heinz. El estudio se realizó en los 67 países en los que actúan estas empresas y arroja las siguientes conclusiones:

- Para satisfacer la demanda de los múltiples mercados en los que operan estas compañías se utilizaban infinidad de marcas.

- Existían muy pocas marcas globales utilizadas en todos los países analizados. Las únicas marcas globales eran: Colgate, Lipton, Lux, Maggi, Nescafé y Palmolive.

- Se encontraron 13 marcas en el 90% de los países analizados. Incluso añadiendo estas 13 marcas al total (19), esto sólo representaba un 1% del total de marcas.

- El número de marcas que actuaban en el 50% de los países era relativamente bajo y no llegaba al 50%.

En el estudio se ponía de relieve el poco camino recorrido por estas compañías ya que en el año 1995 gestionaban un total de 1.800 marcas. Aunque el ritmo de adquisiciones de todas ellas en la pasada década fue muy alto, no está justificada la gran cantidad de marcas que trabajan y pone de manifiesto su ineficiencia en la gestión de la “eliminación” de marcas.

El estudio no era concluyente en determinar la resistencia del consumidor a un cambio en marcas fuertemente establecidas. Pero sí apunta la reticencia de esas grandes multinacionales al cambio.

Dado que el estudio anterior data de 1995, la mayor parte de las compañías citadas han emprendido profundos saneamientos de portafolio de marcas que han

implicado muchas migraciones de marcas locales a globales, tal y como se comenta en la introducción. La migración de marcas es una realidad empresarial y un tema delicado ya que las marcas son uno de los grandes activos de las compañías y existen grandes reticencias internas al cambio cuando se trata de “remover” la marca y exponerse a una pérdida de ventas en el caso de que la migración sea un fracaso.

Villemus (1996) subraya que los motivos por los que una compañía apuesta por la migración de marca están ligados a una mejora de resultados. La concentración de marcas aporta mayor potencial de crecimiento de ventas y participación de mercado, permite construir mega-marcas, genera economías de escala y optimiza las inversiones en marketing y publicidad. Por el contrario, dar apoyo a una cartera amplia de marcas obliga a des-localizar presupuestos de marketing y multiplicar los tiempos de gestión del portafolio de marcas diseñando planes de marketing específicos y diferenciados para cada marca.

Los cambios de denominación, incluso a nivel corporativo, y no sólo en cartera de productos, provocan reacciones positivas en el mercado bursátil si van acompañados de otras estrategias de crecimiento (Peggy, 2001).

Kumar (2003) defiende la estrategia de la migración de marca como un medio de consecución de una mayor eficiencia empresarial. Concentrar el portafolio también supone dirigir los recursos de publicidad y marketing en unas pocas grandes marcas lo cual es más rentable.

En la misma línea que Kumar, Aaker (2004) se refiere a la migración como una alternativa estratégica siempre que la marca a migrar enriquezca a la marca receptora. La migración puede realizarse de forma gradual o inmediata, en función de las necesidades de la empresa. Una transición inmediata de marca puede señalar un cambio total en el negocio y en la estrategia de marcas; el cambio radical es una oportunidad única de comunicar con credibilidad y visibilidad nuevos atributos de marca. Tal es el caso del cambio resultante de la adquisición de Wells Fargo por parte de Norwest Bank en EEUU. En esta compra, Norwest adoptó la marca Wells Fargo para comunicar a sus clientes nuevos beneficios en el servicio. Los clientes de Norwest percibieron que podrían retener todos los beneficios de su banco, cuyo mayor atributo eran las relaciones personales y a la vez, incorporar nuevos atributos al servicio a través de la extensa red de cajeros electrónicos de Wells Fargo. Para que una transición de este calibre sea efectiva, el cambio debe realizarse con credibilidad y basado en beneficios reales resultantes del nuevo posicionamiento, teniendo la certeza de que el consumidor entenderá el cambio en positivo.

La opción de realizar un cambio de modo paulatino según Aaker es recomendable cuando:

- No existe una novedad en el posicionamiento que acompañe el cambio.
- El consumidor necesita tiempo para entender y asimilar el cambio, quizás por no estar muy involucrado en la categoría de producto.

- Existe un riesgo de alinear a los consumidores actuales destruyendo su relación con la marca.

Un ejemplo de una migración paulatina lo encontramos en la transición de Contadina a Buitoni en los Estados Unidos. Cuando Nestlé adquirió Buitoni, la marca Contadina de la misma firma, estaba mucho más extendida en los EEUU. Sin embargo, Nestlé apostó a nivel global por Buitoni ya que esta marca estaba ampliamente extendida en Europa y los valores de “origen italiano” en ella eran mucho más fuertes. Buitoni tenía una tradición de saber hacer que se remontaba a 1827, cuando la Mamma Giulia Buitoni comenzó a comercializar su pasta. La Casa Buitoni y su simbología es fuente inspiradora de nuevas recetas y productos. Nestlé apostó por el cambio y lo comenzó en 1994 endorsando Contadina con “Della casa Buitoni”. El simbolismo y los valores de ambas marcas se reflejaron en el packaging. En 1998 la importancia de la marca Buitoni se incrementó y el símbolo cambió de la “mujer” de Contadina a la “casa” de Buitoni. En 1999 la marca principal pasó a ser Buitoni, y Contadina quedó como endorser del producto. En el 2001, Nestlé vendió la marca Contadina y realizó la transición total a Buitoni.

En los ejemplos que se han visto de Aaker no hace una diferenciación en cuanto a migración entre un producto de gran consumo y una enseña de compañía, cuando las dimensiones y significados de las mismas son diferentes.

En España han habido varios ejemplos de cambios de modo paulatino, tanto en marcas de productos como en el cambio de enseñas de compañías. Por ejemplo, la transición de marca de Starlux a Knorr en la categoría de caldos (2002) se realizó a lo largo de un periodo de 3 años. Incluso ahora, 6 años después, la marca Starlux sigue presente en los envases aunque de forma testimonial. En cuanto a enseñas, en la adquisición de Caprabo por Eroski (2008), el comprador ha manifestado su intención de cambiar la marca de manera radical en toda España menos en Cataluña, donde convivirán las dos durante un periodo de 3 años, debido a la importancia de la marca Caprabo en dicho territorio.

En un cambio de marca o migración es fundamental tener a todo el personal y la dirección alineados ya que la migración no tendrá éxito sin el apoyo interno necesario, sobretodo en el sector servicios: banca y detallista donde los cambios de marca equivalen a cambios de identidad corporativa. (Murphy, 2005).

Los directores de marketing están muy orientados externamente para satisfacer las necesidades de los consumidores, mientras que los directores financieros están orientados internamente en el lado de producción y costes. El objetivo no es ni maximizar el beneficio del consumidor ni minimizar los costes aisladamente, sino optimizar la relación entre los dos. Ambos departamentos tienen que jugar su papel en el proceso y lo importante es gestionar la tensión entre ellos y no eliminarla (Knowles y Ettenson, 2007).

Una empresa multinacional tiene mayor control sobre la imagen de sus marcas en los mercados locales en los que actúa manejando marcas globales. Las grandes marcas globales permiten centralizar la gestión de marketing y tener mayor control del negocio a nivel local.

Kevin Roberts, (Saatchi&Saatchi CEO) sostiene que las marcas deben compensar al consumidor ante una migración de marca mediante el lanzamiento de nuevos productos más innovadores bajo la nueva marca. Sin embargo, el eje del discurso se centra en el modo en el que una migración debe realizarse de modo gradual o inmediata. La migración gradual es más persuasiva y da al consumidor tiempo de adaptación para habituarse a la nueva marca pero a la vez es mucho más cara que realizar una estrategia de cambio inmediato o “big bang”.

Agnus Porter, ejecutivo que migró en el 98 Opal Fruits a Starbuts, ambas marcas de la compañía multinacional Mars, considerada experta en migraciones, comenta que la migración permitió que la marca se expandiera a otros segmentos y además permitir una estandarización de la marca a través de los mercados. En la migración descubrieron que el consumidor de mediana edad tuvo más dificultades con la migración que la gente joven que pensaron que si la empresa optaba por la migración debería tener sus motivos. (Benady, 2006).

La literatura existente muestra posiciones coincidentes de los distintos autores respecto al valor de las marcas, la necesidad de gestionar estratégicamente el portafolio de marcas y la migración como una alternativa viable para no perder consumidores.

La migración es un fenómeno que se tiende a impulsar desde la empresa. Una migración puede ser una estrategia muy válida para reforzar el valor de la marca en el mercado, dado el entorno competitivo actual.

En la actualidad existen una serie de factores que tienden a favorecer la migración entre marcas y justifican la migración como una estrategia empresarial recomendable:

1. La capacidad de retención del consumidor es limitada
2. La distribución tiende a la concentración
3. La inversión publicitaria sigue aumentando costes

El consumidor hoy en día tiene a su alcance un vasto número de marcas y una amplia oferta por categoría de productos. La mente del consumidor únicamente es capaz de retener unas pocas marcas, y las marcas con las que el consumidor estará dispuesto a entablar relaciones más profundas son contadas. Este fenómeno justifica la necesidad de concentrar marcas en las compañías para ser más eficientes en el proceso de retención y elección de marcas del consumidor. A menos marcas, menor esfuerzo de retención y mayor recuerdo de marca.

El consumidor suele recordar en general para cada categoría la marca líder (primera marca nombrada: “top of mind”). Además de la marca líder, el consumidor recuerda una media de dos o tres marcas por categoría. El nivel de recuerdo de marcas varía en función de la implicación emocional que un consumidor tiene con una categoría. Por ejemplo, la categoría de automóviles para el segmento masculino es altamente implicante. Es por ello, por lo que el número de marcas recordadas es mayor. Sin embargo, si tomamos como referente otro segmento como el de la harina, el número de marcas que el consumidor es capaz de retener es menor. El elevado

número de marcas al que se ve sometido el consumidor justifica la decisión de migrar como un modo de obtener mayor notoriedad y recuerdo por parte del consumidor.

La progresiva concentración de la distribución moderna también es un fenómeno que favorece a la migración. Las cadenas tienden a la agrupación y se suceden las compras de compañías en el sector de la distribución. Este hecho otorga un gran poder de decisión al distribuidor y provoca que las negociaciones con el canal sean cada vez más duras. El fabricante tiene que negociar con el distribuidor la referenciación de sus productos si quiere conseguir presencia en los puntos de venta y un nivel de distribución óptimo para sus marcas. En este contexto, una marca potente y por tanto difícilmente prescindible es un punto fuerte para la compañía al negociar con el cliente. Las marcas líderes son un reclamo para atraer público a los puntos de venta. El hecho de que una cadena de distribución deje de trabajar una marca como Coca-Cola puede provocar la fuga de clientes fieles de esa marca hacia otro establecimiento donde encuentren su marca. El espacio en los lineales para marcas de débil imagen o poca facturación es difícil de mantener. El reciente fenómeno del crecimiento de las marcas de distribuidores (DOB's: "discounter own brands") ha hecho que en el espacio de los lineales de las tiendas deban convivir no sólo las marcas de los fabricantes sino también de los distribuidores, con lo cual el espacio que reciben las marcas no líderes es menor y de peor calidad y afecta a su rotación, generando el círculo vicioso que las lleva a desaparecer. Garantizar la presencia en los puntos de venta es un objetivo que justifica una migración.

En dicho contexto, los fabricantes de marca deben monitorizar el diferencial de precios de sus productos frente a las marcas de distribuidores. Deben entender la elasticidad de precios para cada una de sus marcas y cómo afectan los cambios de precios en la actitud de compra de los consumidores. La curva de elasticidad de precio para un producto es clave para maximizar la rentabilidad de la marca (Quelch y Harding, 1996).

Los costes publicitarios y la fragmentación de los medios también suponen un claro argumento para justificar una migración ya que el coste de mantener un amplio portafolio de marcas con inversión en publicidad en cada una de ellas resulta muy costoso.

Las mayores y más poderosas marcas mundiales empezaron siendo pequeñas ideas. Si se intenta alimentar a la fuerza a la nueva marca con recursos masivos, entre ellos un presupuesto masivo de publicidad, lo más probable es que no tenga éxito. Se puede matar a una planta echándole mucho agua o mucho fertilizante. De la misma manera se puede matar una marca. El tiempo y la paciencia son sus aliados (Ries y Ries, 2004)

4.5.1. Motivos que causan la migración.

Del análisis empírico de los casos de migración realizados en los últimos años en productos de gran consumo, única tipología que se ha estudiado en esta

investigación, y de los cuales se han analizado en profundidad 36, se concluyen tres tipos de motivos que son los causantes de las migraciones.

- Migración por reorganización del portafolio

Es la principal causa de migración y la que se da en la mayor parte de los casos analizados. El objetivo de las compañías es rentabilizar su negocio, y el coste de mantener diferentes marcas compitiendo en el mismo mercado es elevado. La mayor parte de los procesos de migración se dan en entornos de compañías multinacionales. Cuando una multinacional se plantea expandirse a nuevas áreas geográficas puede optar por introducir su marca global en la zona, tal y como hizo Procter&Gamble con Pringels en España, para lo cual necesita una elevada inversión en publicidad y una red de distribución establecida en la zona. Alternativamente, tiene la opción de adquirir una compañía local con una marca arraigada en el mercado con una elevada fidelidad de marca. Esta segunda opción, a la larga supondrá el que convivan marcas de fuerte presencia local en un área determinada junto con marcas globalmente potentes dentro del portafolio de marcas de la empresa actuando en el mismo mercado. En este entorno puede darse la migración de marcas como alternativa para reorganizar el portafolio, reforzar las marcas líderes y conseguir sinergias de comunicación. Un ejemplo de esta segunda opción sería la compra de la marca local Starlux por parte del grupo Bestfoods y su migración a la marca global Knorr.



FIGURA 4-8: MIGRACIÓN POR REORGANIZACIÓN DEL PORTAFOLIO DE CALDOS KNORR

Posteriormente a un determinado estudio y audit de las marcas en cartera, Unilever decide centrarse en menos marcas y más fuertes cada una de ellas. Dentro de las migraciones por reorganización del portafolio existen diferentes tipos de migración en función de las características tanto de la marca migrada como de la marca receptora. Los diversos tipos de migración por reorganización del portafolio se detallan en el apartado siguiente de tipos de migración.

- Migración por imperativos legales

Los motivos por los cuales actuar en el portafolio de marcas no sólo obedecen a necesidades de eficiencia sino que existen otros motivos por los que una empresa debe afrontar un cambio de marca como son un cambio en el entorno legal en el que actúa una marca.

Tal es el caso de la multinacional de productos alimenticios refrigerados Danone. La empresa ha acometido en los últimos cuatro años una profunda reestructuración de su portafolio de marcas que implica cambios en la denominación de marca, tales como los casos de Natillas Danone y yogures Bio, aunque por distintas razones. Ninguna de las dos marcas existen ya en el mercado, sin embargo ambas han conseguido retener a sus consumidores en dos nuevas marcas, Danet y Activia.

Respecto de la protección legal de las marcas, Thomas y Murray (2004) advierten sobre la necesidad de blindar legalmente la marca: “Tanto las marcas como los identificadores de marca para ser un arma valiosa en la construcción de la marca deben ser memorables, apropiados y únicos. Las marcas y sus identificadores deben ser “protegibles legalmente”, en caso contrario pierden su valor por dejar de ser una propiedad privada”.

Este aspecto “legal” de las marcas y el tratamiento de las mismas como propiedad privada se deben tener siempre en cuenta ya que la mejor estrategia de marca será inefectiva si no se consigue protegerla en exclusiva.

En el caso de BIO, el cambio de marca se debe a un imperativo legal. En el año 2005 Danone se enfrenta al gran reto de migrar la marca BIO a ACTIVIA.

Las leches fermentadas con Bífido Bacteria de Danone (BIO) contaban en el 2005, año de la migración, con una cuota de mercado de un 70% en valor; facturaba 225M Euros y era la segunda gama de productos que mayores ingresos proporcionaba a la empresa. El cambio en la denominación de BIO debía hacerse exitosamente ya que de él dependía gran parte de la cuenta de resultados de la compañía. En el caso de BIO el cambio era obligado y debido a un imperativo legal: la entrada en vigor de la legislación comunitaria en julio del 2006, según la cual el término BIO sólo se podía aplicar a los alimentos que procedieran de la agricultura ecológica. La marca ACTIVIA ya era una realidad en los 30 países en los que se vendía la gama BIO menos en Francia y España donde la denominación seguía siendo BIO. En este caso tenemos un claro ejemplo de migración de marca debido a un cambio en la legislación.



Fuente: Alimarket 28 de noviembre del 2005.

FIGURA 4-9: MIGRACIÓN POR IMPERATIVOS LEGALES BIO - ACTIVIA

El mismo motivo afectó también a BIO PASCUAL, en el segmento de zumos, que pasó a denominarse PASCUAL FUNCIONA.

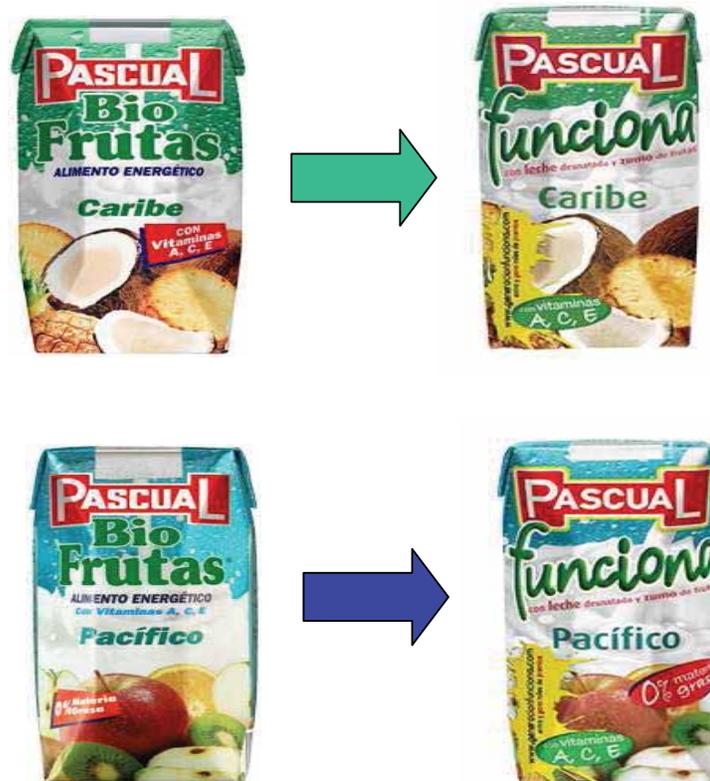


FIGURA 4-10: MIGRACIÓN POR IMPERATIVOS LEGALES BIO PASCUAL – PASCUAL FUNCIONA

- Migración por compra / venta de negocio

Otra causa de migración es la compra de una parte del negocio por parte de una compañía pero no de las marcas que hasta ese momento han estado compitiendo en un segmento determinado.

Este fue el caso de Affinity en el negocio de alimentación para mascotas. La compañía multinacional española Affinity Petcare compra a Ralston Purina el negocio de comida para animales pero con el compromiso de dejar de utilizar las marcas iniciales (Dog Chow y Cat Chow) a partir de los 5 años posteriores a la venta, por lo que entra en marcha un proceso de migración en todos los segmentos en los que participan.



FIGURA 4-11: MIGRACIÓN POR COMPRA – VENTA DE NEGOCIO PURINA - AFFINITY

También fue el caso del negocio de pizzas y baguettes congeladas de Unilever. La multinacional Unilever con posterioridad a un estudio de reorganización de su portafolio en el mercado de productos congelados decidió dejar de invertir en ese segmento. En consecuencia, llegó a un acuerdo con el grupo Dr Oetker para la venta del negocio de pizzas y baguettes congeladas. Dr Oetker compró el negocio pero no las marcas ya que la marca Knorr con la que Unilever estaba presente en el mercado español es una marca global y presente en otras categorías de alimentación y por otra parte, marca estratégicamente importante para Unilever. En consecuencia, Dr Oetker decide migrar todos los productos a su marca, nueva en el mercado español



FIGURA 4-12: MIGRACIÓN POR COMPRA – VENTA DE NEGOCIO PANNINI KNORR – DR OETKER

4.5.2. Tipos de migración

Al hablar de migración de marcas debe considerarse que existe una marca “a migrar” y una marca “receptora”. En la migración, la marca a migrar transfiere, aunque sea parcialmente, sus valores de marca, atributos, posicionamiento e incluso características de producto a la marca receptora, pero sobre todo, es muy importante que transfiera el mayor número de consumidores posibles. La marca receptora debe ser lo suficientemente permeable como para aceptar esta transferencia.

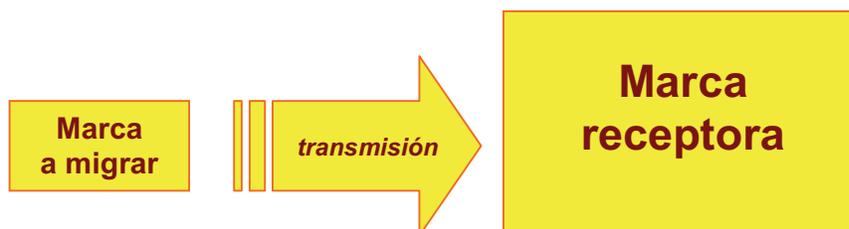


FIGURA 4-13: TRANSMISIÓN DE MARCA

Una migración se da cuando se plantea un cambio de denominación de una marca de la compañía hacia otra. Simultáneamente pueden realizarse cambios de posicionamiento, envases, comunicación. Pero no se considerarían como migración propiamente dicha si no ha existido un cambio de marca.

Las migraciones en general se realizan en simultáneo, es decir, coincide en el tiempo el momento en que se prescinde de la marca a migrar con el momento en que se transfieren los valores de la marca a migrar a la receptora. Es importante que la migración sea simultánea, ya que de no serlo hablaríamos de una “eliminación” de marca. La marca a transferir debe ser migrada mientras transfiere, no antes ni después.

Cuando la migración se da entre dos marcas igualmente fuertes, se suelen adoptar estrategias de migración graduales. Es común la utilización de ambas marcas como una marca dual. También es frecuente que la marca a migrar se convierta durante un tiempo en sub-marca de la marca receptora, como una solución transitoria hasta la completa desaparición de la sub-marca.

Una migración debe tener el objetivo claro de retener a los consumidores de la marca migrada y guiarlos hacia la marca receptora. Una de las motivaciones clave debe ser canalizar el crecimiento hacia la marca receptora y conseguir incrementar sus valores mediante los valores que le transferirá la marca a migrar.

Una de las claves en el proceso de migración es detectar donde se está y hacia donde se quiere llegar en el entorno de imagen de la marca, de los cuales el elemento más visual y primer percibido por parte de los consumidores es el envase. En este sentido se establecen distintos tipos de migración en función de las características de la marca a migrar y la receptora.

Existen distintos tipos de migraciones caracterizadas por la tipología de la marca de destino y de origen. Se entiende por marca el nombre registrado por la compañía con la que se identifica una o varias categorías de productos que pueden estar amparadas o no por una marca paraguas (umbrella), de compañía o no.

▪ **De Genérico a Nueva Marca** ➡ **Caso Danone**

Es posible que en un principio, un producto en el momento de su lanzamiento sea único en el mercado, en un entorno de competencia nulo y es por ello por lo que al crear un nuevo segmento la denominación del producto se asimilara a una marca bajo el paraguas de la marca de la compañía. Tomar como marca la denominación de producto ayuda al consumidor a reconocer el nuevo producto.

Este es el caso del producto “Natillas” de Danone. La empresa de productos lácteos Danone lanzó las primeras natillas refrigeradas al mercado español. Puesto que la compañía con este producto abría un nuevo segmento parecía obvio que el genérico de producto “Natillas” fuese la denominación adecuada para ayudar al consumidor a identificar claramente el producto y asociarlo directamente al referente casero.

Con el tiempo el segmento fue creciendo y se incorporaron nuevos competidores hasta que llegaron las marcas de la distribución con sus propias natillas. Puesto que Natillas era un genérico de producto, Danone no podía utilizarlo en exclusiva, motivo por el cual esta denominación carecía de valor. Cualquier competidor que lanzase una natilla al mercado podía denominarla Natilla. Esto provocó la necesidad de que Danone se plantease crear una marca propia nueva para su producto, lanzando la marca Danet al mercado. Danet tenía la ventaja de amparar mejor otros productos dentro de la gama como son las natillas de Chocolate o de Caramelo. En este caso la migración se produce de un genérico de producto a una nueva marca.

Si se analiza el caso de las Natillas de Danone, se concluye que la necesidad de migrar la marca viene motivada por la propia evolución del mercado y en este caso la reorganización del portafolio de productos para añadir valor a la marca y protegerla se hace urgente.

El caso de Danone pone en evidencia que un requisito indispensable para el mantenimiento de una gran marca es su exclusividad. Este atributo es difícil de mantener e imposible de defender legalmente cuando la marca es un genérico de categoría y por tanto cualquier competidor puede utilizarla. En el año 2005, Danone renombró a una parte de sus productos ya que la denominación existente era imposible de mantener por haberse convertido en genéricos de categoría.

Tal y como afirma Ritson (2004) en la historia de las grandes marcas es un continuo el hecho de que una marca comience como un genérico absolutamente indiscriminado para acabar convirtiéndose en algo único y específico como es una gran marca.



FIGURA 4-14: MIGRACIÓN DE MARCA GENÉRICA A NUEVA MARCA – CASO NATILLAS

También en Danone está el caso de la migración de Petit Suisse, convertido en genérico y caso muy parecido al anterior de Natillas, a la nueva marca Danonino.

▪ **De Marca de Producto a Marca de Compañía** → **Bimbo**

En ocasiones una compañía nace con una única marca en su cartera, siendo dicha marca quien da soporte a los productos y a la propia compañía. En la medida en que la compañía crece y va ampliando sus mercados se ve forzada a desplazar esta marca a marca paraguas o marca garante de las distintas marcas de su portafolio y crear nuevas marcas para cada categoría de productos. En este caso la migración se produce de forma lenta y natural.

Un ejemplo de este tipo de migración es el de Bimbo. La empresa de panificación industrial Bimbo nace en los años 60 e introduce en España un pan de molde blanco envasado con una caducidad de 7 días, una auténtica revolución frente al pan de barra que se consumía por entonces dentro de la categoría pan en nuestro país.

En la medida en la que pasa el tiempo la compañía Bimbo deja de ser mono-producto e incorpora pastelitos a su cartera de productos. Los pastelitos Bimbo tienen la marca del pan y por tanto deben desvincularse de su origen para ser percibidos por el consumidor como productos de repostería. Para ello, la marca de compañía debe desplazarse a la familia de productos de pan de molde blanco y la pastelería debe tener la marca Bimbo a nivel secundario.

Bimbo amplía la gama de productos donde está presente, y además del pan de molde, lanza el Sándwich y Sin Corteza. Bimbo pasa a ser marca garante de la calidad del pan y marca paraguas de toda la gama de pan, bollería y pastelería. La marca Bimbo sigue teniendo un peso más fuerte en los productos de panificación.



FIGURA 4-15: MIGRACIÓN DE MARCA DE PRODUCTO A MARCA DE COMPAÑÍA – CASO BIMBO

- **De Marca de Compañía a Marca de Categoría** → **Helados Nestlé**

En el año 2003, la multinacional de alimentación Nestlé decide suprimir en España las marcas Camy y Miko de su portafolio de productos y migrarlas hacia Nestlé. Las denominaciones anteriores quedan para algunos productos concretos hasta su total desaparición.

La nueva marca Helados Nestlé fusiona los catálogos de productos de las dos marcas, que hasta el momento se distribuían por separado. Hasta la fecha Camy comercializaba algunos helados que incluían la marca Nestlé como submarca. La medida se toma con el objetivo de incrementar la presencia de Nestlé en el mercado de helados y beneficiarse de las connotaciones positivas que tiene la marca en el mercado de chocolates.

Con la marca Nestlé como marca paraguas en helados, la compañía puede afrontar mejor la competencia de helados cremosos con coberturas de chocolate como Magnum, segmento que está en claro crecimiento.



FIGURA 4-16: MIGRACIÓN DE MARCA DE COMPAÑÍA A MARCA DE CATEGORÍA – CASO NESTLÉ HELADOS

- **De Marca Monoproducto a Marca Umbrella** → **La Lechera de Nestlé**

Nestlé decide aprovechar la excelente imagen de tradición y nutrición de su marca “La Lechera”, presente históricamente en España con un monoproducto, la

leche condensada y ampliar su oferta hacia el segmento de yogures y helados. En el segmento de yogures la marca Chamburcy de Nestlé no había conseguido consolidar su posición en el mercado, realizándose la migración hacia la marca La Lechera. De la misma manera, años más tarde, la marca Camy migra hacia La Lechera el segmento de tarrinas heladas. En todo este proceso, la marca de leche condensada La Lechera ha pasado a ser una marca de postres.



FIGURA 4-17: MIGRACIÓN DE MARCA MONOPRODUCTO A MARCA UMBRELLA – CASO LA LECHERA DE NESTLÉ

▪ **De Marca a Marca Umbrella** → **Knorr**

Históricamente la marca Knorr estuvo desde sus inicios ligada al mundo de las sopas en sobre y los caldos deshidratados.

Uno de los principales competidores de Knorr en el mercado de pastillas de caldo deshidratado en España era Starlux. En 1998 la compañía BestFoods, propietaria de la marca Knorr compra la marca Starlux. Tras la compra la compañía se encuentra con dos marcas Knorr y Starlux que cubren el mismo segmento de mercado, con grandes sinergias en su cartera de productos. Knorr es una marca global de fuerte presencia en Europa, por lo que se decide migrar la marca Starlux a Knorr. Esta migración se realiza de forma gradual con el objetivo de dirigir a todos los compradores de Starlux hacia Knorr. En el grafico adjunto se detalla la migración en sus distintas fases a nivel de diseño gráfico para el Doble Caldo

Actualmente el universo de Knorr abarca sopas, salsas, pastas listas para comer, platos preparados y semi preparados, y tiene capacidad de absorber todas aquellas categorías de productos donde el sabor y el conocimiento en la cocina sean un atributo preponderante.

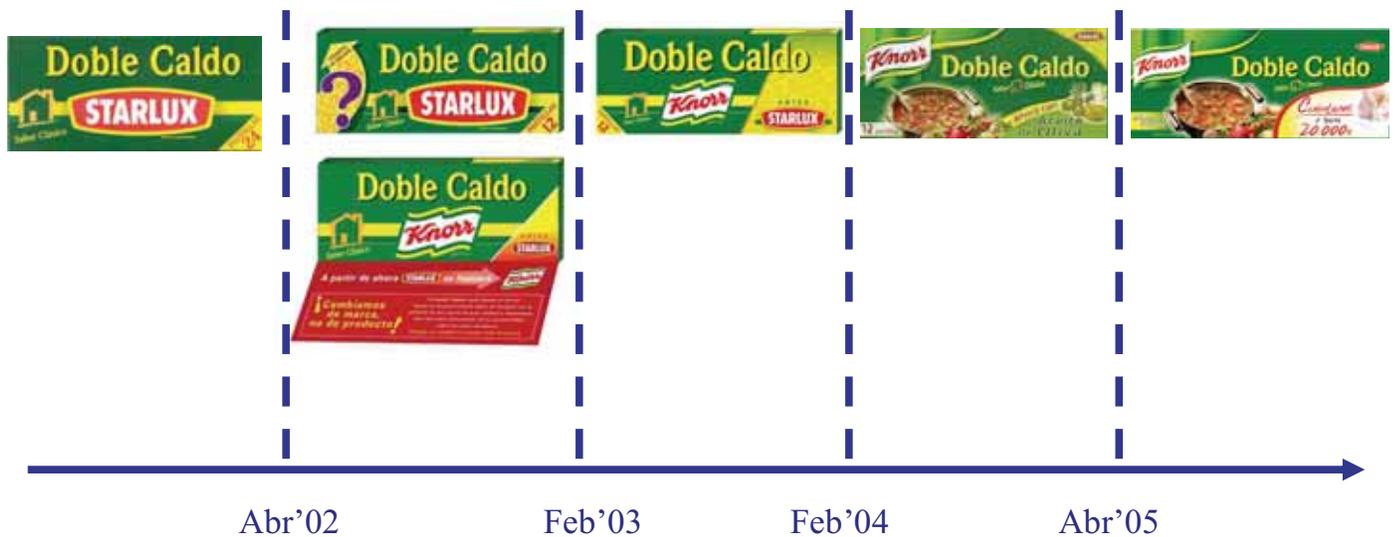


FIGURA 4-18: MIGRACIÓN DE MARCA A MARCA UMBRELLA – CASO DOBLE CALDO DE KNORR

La marca Knorr es la marca receptora de la marca migrada Starlux y se apoya en determinados productos, como en el caldo de carne, con la marca Doble Caldo, y en las salsas para pasta, con la marca de categoría Spaghetteria.



FIGURA 4-19: MIGRACIÓN DE MARCA A MARCA UMBRELLA – CASO SPAGHETTERIA DE KNORR

Otro claro ejemplo de Unilever en España es la migración que se llevó a cabo con la marca de platos preparados congelados Salto de Frudesa. Tras la adquisición de BestFoods por parte de Unilever, se decidió realizar un saneamiento de portafolio

de marcas y potenciar la marca Knorr. Los productos de Salto fueron incorporados paulatinamente a la marca Knorr. En este caso Knorr se introduce en un segmento donde hasta entonces no había tenido presencia como es el de los congelados.



1999

Lanzamiento de Salto de Frudesa



2001

Salto como marca



2002

Migración a Knorr (1er paso)



2004

Migración a Knorr (2º paso)

FIGURA 4-20: MIGRACIÓN DE MARCA A MARCA UMBRELLA – CASO SALTO DE KNORR

- **Ampliación de categorías : expansión de la marca de una categoría de productos a otras** → casos varios

- Knorr

Ejemplo de este tipo de migración es el que ocurrió con el negocio de congelados de Unilever, al venderse parte del negocio, junto con la marca Frudesa, a otra compañía. Por estrategia del negocio, se decide mantener bajo Unilever dos segmentos importantes en ventas, uno de ellos el segmento de Pescado Preparado, en donde Unilever mantenía una fuerte presencia y participación. Y se decidió fortalecer la marca Knorr con la nueva categoría por su capacidad de absorción de nuevas categorías relacionadas con la cocina y el arte de cocinar.

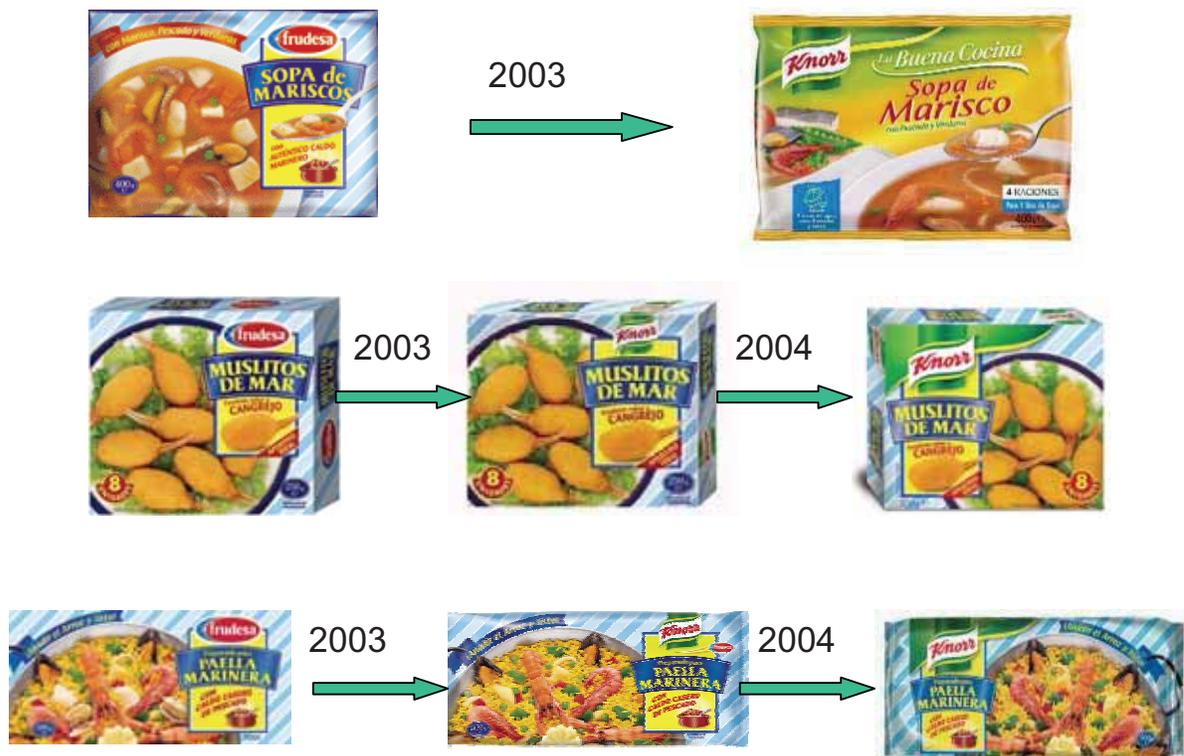


FIGURA 4-21: MIGRACIÓN POR AMPLIACIÓN DE CATEGORÍAS – CASO FRUDESA A KNORR

En Unilever encontramos más casos de este tipo de migración cuyo objetivo principal es hacer una marca más importante, extensa y de mayor relevancia para el consumidor. Como por ejemplo, es que se dio con la migración de Maizena a Knorr en Francia.



FIGURA 4-22: MIGRACIÓN POR AMPLIACIÓN DE CATEGORÍAS – CASO MAIZENA A KNORR

- De Findus a Maggi

Mismo objetivo tenía el grupo Nestlé al migrar su marca de congelados en España Findus, a Maggi en el año 2000. El objetivo fundamental de esa migración era construir una gran marca culinaria entrando en el territorio de los congelados, en el cual Maggi no estaba presente en dicho momento.

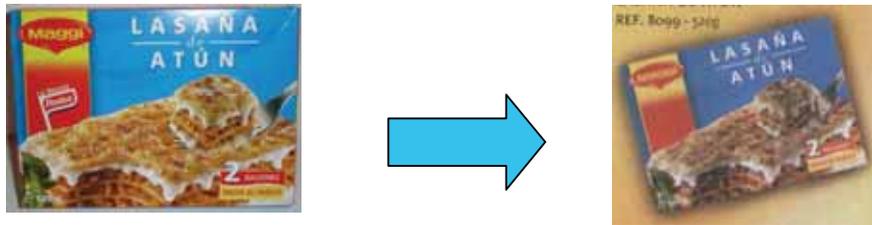


FIGURA 4-23: MIGRACIÓN POR AMPLIACIÓN DE CATEGORÍAS – CASO FINDUS A MAGGI

- Carte d'Or

Unilever estaba presente en el negocio de la restauración en multitud de segmentos de productos, y con marcas diferentes dependiendo del segmento. Esta situación suponía una diversificación de recursos elevada, sobre todo de inversión en comunicación, y por tanto una mayor ineficiencia. Se observó que había una marca ya presente en el mercado de alimentación, conocida y relevante para el consumidor en el segmento de los postres helados (Carte d'Or) y se decidió migrar a dicha marca, y aprovechar así el conocimiento que de ella tenían los consumidores.



FIGURA 4-24: MIGRACIÓN POR AMPLIACIÓN DE CATEGORÍAS – CASO TARTELIÈRE A CARTE D'OR



FIGURA 4-25: MIGRACIÓN POR AMPLIACIÓN DE CATEGORÍAS – CASO ALSA A CARTE D'OR

▪ **De marca local a marca global** → **Casos Varios**

En la mayoría de los casos, los ejemplos provienen de compañías multinacionales que entran en un nuevo país mediante la compra de una empresa local con una marca propia dentro de la categoría en la que actúan.

○ De Luzil a Surf

Exactamente la misma problemática se repite, dentro de la compañía, en la categoría de detergentes, con la marca Luzil, que pasa a ser migrada a Surf. Ninguna de las dos migraciones fue exitosa.



FIGURA 4-26: MIGRACIÓN DE MARCA LOCAL A MARCA GLOBAL– CASO LUZIL A SURF

- De Matutano a Lays

Un ejemplo de este caso se encuentra dentro de la compañía Snack Ventures. La compañía compró en España la marca Matutano y estuvo mucho tiempo comercializando las patatas bajo esa marca. Matutano era una marca local, española y de difícil adopción en otros países por lo que llegó el momento en el que Snack Ventures decidió utilizar su marca global Lays en España. Esto sucedió en el momento en el que los lineales de patatas y aperitivos se vieron acosados con nuevos competidores fuertes y nuevos en nuestro país: Pringels y Eagle Snacks. Matutano por sí solo no podía luchar con marcas globales si no migraba hacia Lays. El entorno competitivo había cambiado mucho en poco tiempo.



FIGURA 4-27: MIGRACIÓN DE MARCA LOCAL A MARCA GLOBAL- CASO MATUTANO A LAYS

- De Vim a Cif

El caso de adaptación de marca local a global es otro de los tipos de migración más frecuentes en las compañías multinacionales cuando se trata de reorganizar su portafolio, y centrarse en pocas marcas. En este caso, la marca local deja su espacio a una marca global, presente en multitud de países, y por tanto, relevante para consumidores de muchos mercados. La división de productos de cuidado personal y del hogar de Unilever España había comercializado tradicionalmente la categoría de limpiadores con la marca Vim sin haber conseguido una participación de mercado relevante que le permitiera seguir desarrollándose en el futuro. La compañía decide, dentro de una reorganización del portafolio, migrarla a la marca global Cif.



FIGURA 4-28: MIGRACIÓN DE MARCA LOCAL A MARCA GLOBAL– CASO VIM A CIF

▪ **De marca global a marca local** → **Casos Varios**

La tipología de casos de migraciones es muy amplia y variada. La tendencia general es de migrar marcas locales a marcas globales. Sin embargo, existen algunos ejemplos de migraciones que van en la dirección inversa. Se trata de casos en el que la marca local tiene una relevancia tal que supera los beneficios de una utilización de marca global.

○ de Mr Proper a Don Limpio

La multinacional Procter and Gamble parece tener una estrategia de marcas locales en el segmento de limpiadores de hogar en determinados mercados. En España, realizó el lanzamiento de la marca global Mr. Proper para posteriormente migrarla a la marca local Don Limpio.



FIGURA 4-29: MIGRACIÓN DE MARCA GLOBAL A MARCA LOCAL– CASO MR PROPER A DON LIMPIO

- de Maggi a La Cocinera

Nestlé España muestra también un ejemplo de migración de marca global a marca local cuando en el año 2007 decidió migrar la marca Maggi en la categoría de Platos Preparados Congelados a la marca local La Cocinera.



FIGURA 4-30: MIGRACIÓN DE MARCA GLOBAL A MARCA LOCAL- CASO MAGGI A LA COCINERA

El tener una marca local impide capturar gran parte de las sinergias que justifican la mayoría de las migraciones que se han estudiado. Sin embargo, existen algunas ventajas:

- Una política de precios más flexible al no tener que adaptarse a los corredores de precios europeos. El producto y posicionamiento pueden ser similares a otros existentes en el resto de Europa en la misma compañía, pero al tratarse de marcas distintas, pueden tener posicionamientos de precios distintos, que permitan aumentar la rentabilidad.
- El tener una marca local distinta para un producto existente en Europa impide las importaciones paralelas a precios más baratos. Este fenómeno sucede sobre todo en las categorías de productos de cuidado personal y del hogar y perfumería.

Nada causa tanta confusión en el proceso de creación de marca que el correcto uso del nombre de la compañía (Ries y Ries, 2002):

- ¿Tiene que ser el nombre de la compañía más relevante que el de la marca? Por ejemplo: Microsoft domina sobre Microsoft Word.
- ¿Tiene que ser el nombre de la marca más relevante que el de la compañía? Por ejemplo: Tide sobre Procter and Gamble.
- ¿O deben tener igual peso? Por ejemplo: Gillette Sensor.

Como conclusión a este apartado, migrar una marca es un proceso costoso y complicado que va más allá de un simple cambio de nombre. Es necesario que los propietarios de las marcas se aseguren que la marca realmente se beneficia de la migración. Lejos de satisfacer necesidades del consumidor una migración de marca es resultado de las estrategias de la empresa. Normalmente las migraciones vienen provocadas por estrategias globales de reorganización, recorte de presupuestos, fusiones o adquisiciones o decisiones corporativas. En la naturaleza, los pájaros migran al llegar el invierno para volver de nuevo en verano. Sin embargo en cuando hablamos de marcas, la migración no debe ser un proceso circular sino que debe ir en una sola dirección y ser permanente. La migración de marcas no está en la agenda del consumidor. Roberts, chairman de Saatchi&Saatchi subraya que en la migración todo el tiempo y dinero invertido en crear una marca se pierde y esto tiene costes emocionales en el consumidor y funcionales en la organización. (Benady, 2006).

Las razones que llevan a una migración de marca (Kapferer,2008) son :

- Marcas locales compradas con el objetivo de ser transferidas a marcas internacionales
- La creación de compañías globales
- Transferencia de marcas cuando la compañía decide parar algunas de sus actividades
- Búsqueda de masa crítica
- Acceder a mercados extranjeros
- Los mercados internacionales son cada vez más homogéneos
- Temas legales

4.6. El consumidor frente a una migración de marcas

Todos los ejemplos expuestos en el apartado anterior tienen un punto en común, y es que todas las migraciones que se exponen vienen provocadas por una necesidad de empresa o del entorno. El proceso de reorganización de marcas es crítico ya que de su correcta ejecución depende la cuenta de resultados de la empresa y la supervivencia de la marca. En el ámbito de empresas de gran consumo, los motivos por los que se recurre a la migración son endógenos a la empresa: abaratar costes, fortalecer la presencia en un mercado, incrementar la notoriedad de la marca, aumentar la rentabilidad de la compañía. Rara vez se produce una migración por necesidad o provocada por el consumidor. El consumidor no pide una migración; se la encuentra por motivos ajenos a él.

El consumidor es una pieza vital en el proceso de construcción de marca a través de su experiencia con ella. Sus necesidades han sido estudiadas y satisfechas por ella. Su fidelidad supone el futuro de la marca o su muerte (Schmitt y Simonson, 1999).

En los casos analizados el origen de la migración se encuentran siempre motivaciones empresariales. Tales son los casos de Unilever, Nestlé o Snack

Ventures, que migran sus marcas para afianzar su liderazgo en los mercados en los que actúan.

En el caso de Danone las motivaciones son capitalización de marca e imperativo legal. En ninguno de los casos citados aparece el consumidor como causa de una migración.

Los distintos autores que han tratado el tema de la migración (Villemus, 1996; Kumar, 2003; Aaker, 2004; Kaikati, 2004) sitúan el origen de la migración de marcas en una necesidad que surge y se origina en el seno de la empresa. El consumidor es el sujeto pasivo de una migración y no su causa. Al migrar marcas estamos migrando consumidores y sin embargo la migración no es fruto de una necesidad insatisfecha del consumidor. El consumidor no demanda una migración sino que ésta le viene impuesta.

Barron y Hollingshead (2004), desarrollan una argumentación a favor de las marcas globales. La mayor parte de las compañías sustentan la creencia de que las marcas fuertes y globales son la clave para ganar consumidores internacionales. La labor de creación de marcas transnacionales que superen las barreras de nacionalidad, geografía, idioma y cultura es ardua y requiere una labor de arquitectura de marca muy precisa. Muchas compañías no consiguen arraigar la marca transnacional en diferentes países ya que si bien se analiza la marca desde una perspectiva global, se detecta una carencia en el análisis del consumidor de una marca transnacional desde una perspectiva global.

El análisis global del consumidor es necesario ya que los consumidores de una marca comparten una serie de valores y creencias comunes que no se enmarcan en fronteras geográficas (Muniz, 2001). Introduce el concepto del "Brand Community" o comunidad de marca, definiendo así a los grupos de consumidores afines a una marca y probando que existen una serie de valores y creencias compartidas que están por encima de las barreras nacionales, tal es el caso de Saab, Ford o Macintosh.

El objetivo de toda migración es dirigir al consumidor de la marca a migrar hacia la marca receptora y conseguir que ésta integre en su imagen los valores de la marca a migrar de forma natural. Dicho camino es delicado si tenemos en cuenta que "las emociones son un aspecto a destacar en el vínculo que se genera entre un consumidor y la marca", tal y como afirma Adaval (2003).

Es importante conocer cual es la posición del consumidor en una migración ya que puede encontrarse resistencia al cambio en los consumidores fieles a la marca. Kaikati (2004) expone el ejemplo de la migración de marca de Kellogg's en el Reino Unido. La empresa quiso migrar de la denominación de marca local Coco-Pops a la global Choco Krispies. Sin embargo al cabo de dos años, tras una caída estrepitosa de ventas y un gran número de reclamaciones, tuvo que volver a recuperar su antigua marca Coco-Pops. El autor atribuye el fracaso de la migración a la reticencia inicial de los consumidores, y recomienda que antes de realizar una migración se tenga en cuenta el grado de fidelidad a la marca de los consumidores en los distintos países afectados.

En la misma línea, Smith (2006), advierte que una excesiva actividad en las marcas a nivel de migración de marcas o extensión de marca puesto que no está motivada por una satisfacción de las necesidades del consumidor tiene un alto riesgo de fracaso.

Si consideramos que la definición más elemental del marketing consiste en “satisfacer necesidades del consumidor de forma rentable” (Kotler, 2000), la migración, desde la perspectiva de que no satisface necesidades del consumidor insatisfechas, que es el objetivo de marketing, parece ser el “Anti-marketing” (como se ha citado al inicio).

Cuando se plantea una migración de marca, no se satisfacen necesidades del consumidor, sino de la empresa. Podríamos darle la vuelta a la definición de Kotler y hablar de “rentabilizar necesidades de la empresa” ya que en el caso de una migración de marcas el esfuerzo invertido en crear una marca y arraigarla se destruye, sin que exista una necesidad insatisfecha en el consumidor.

Sin embargo, a pesar de que el consumidor es un “sujeto pasivo” en una migración desde el punto de vista de sus deseos y necesidades, es el “sujeto activo” más implicado cuando se realiza la migración. El consumidor experimenta una migración de marca como un hecho “impuesto” por la empresa, algo inevitable en el entorno competitivo actual. La única opción que le queda es aceptarlo y esperar que no le cambien el resto de elementos del marketing mix de su producto o bien abandonar la marca.

En ninguna exposición teórica se menciona al consumidor como origen de la migración aunque es el foco de la misma. ¿Qué pasa con el consumidor en una migración? El proceso de migrar una marca debe ser sumamente cuidadoso y elaborado para no perder consumidores por el camino.

La teoría hasta la fecha cita la migración como una opción dentro de la estrategia de reorganización del portafolio de marcas y hace recomendaciones sobre como forjar marcas y el por qué unas pocas marcas fuertes son preferibles a muchas débiles. Pero la teoría no profundiza en el proceso de la migración per se, ¿Qué pasa con el consumidor?, ¿Cómo se realiza una migración de éxito?, ¿Qué factores del marketing mix y del entorno hay que tener en cuenta en una migración y considerados clave para que la migración tenga éxito?, ¿Por qué hay migraciones que fracasan?

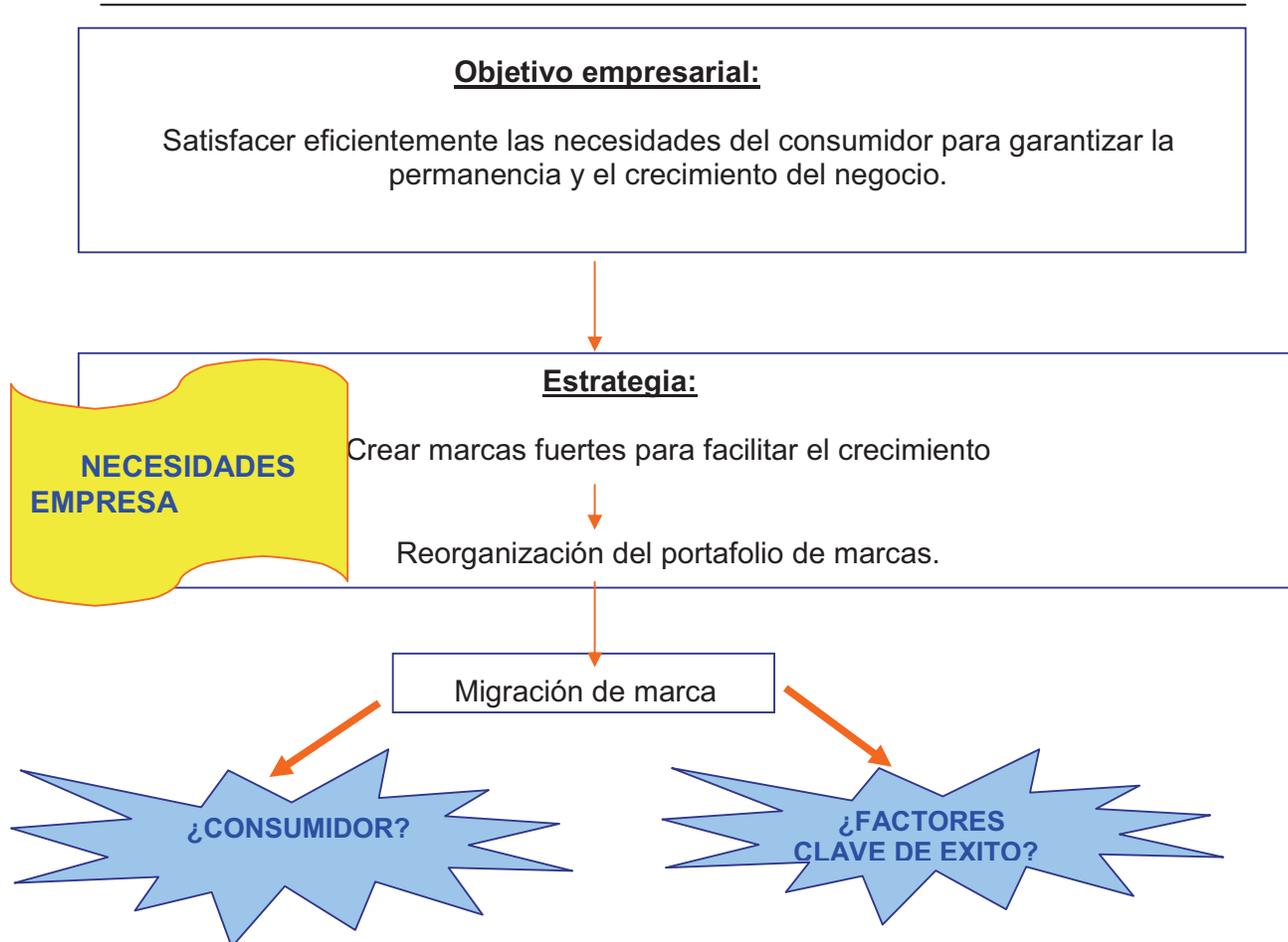


FIGURA 4-31: MIGRACIÓN ESTRATEGIA DE EMPRESA

5. Fase 1 : Investigación pre-migración consumidor

Como caso objeto de la investigación, se escoge una migración de la multinacional de productos de gran consumo Unilever en España: la migración de las pastillas de caldo “Doble Caldo” de la marca STARLUX a la marca KNORR.

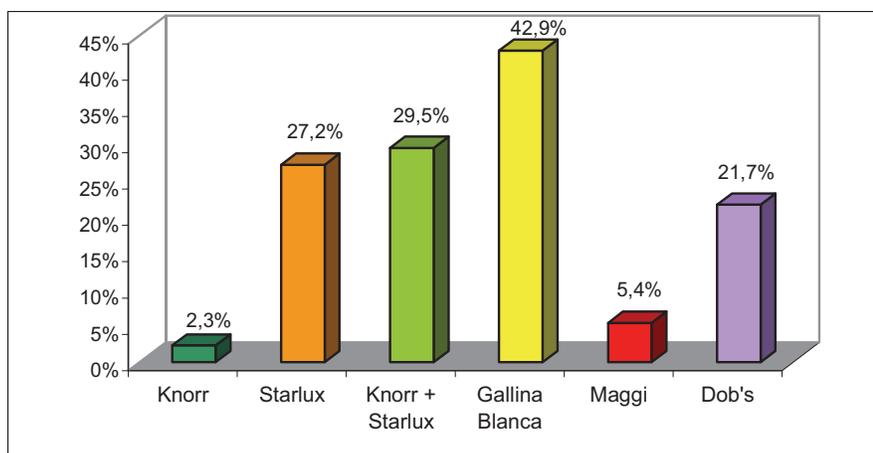
5.1. Histórico

En 1997 la compañía Bestfoods, propietaria de la marca Knorr, compra la empresa Starlux. Entre los activos de la empresa se encuentran marcas de un elevado índice de notoriedad pero de ámbito local, como son Nocilla y Starlux.

Bestfoods cubría el segmento de caldos, sopas y preparados culinarios con una marca de tradición e imagen internacional, la marca Knorr.

Tras la compra, la compañía se encuentra con dos marcas, Knorr y Starlux que compiten en el mismo segmento de mercado y con grandes sinergias en su cartera de productos.

La marca Knorr estaba desde sus inicios ligada al mundo de las sopas en sobre y los caldos deshidratados. En este segmento las marcas Starlux, Gallina Blanca y Maggi, son los principales competidores de Knorr, siendo Gallina Blanca el líder de la categoría con un 42,9% de participación de mercado en volumen, seguido de Starlux con un 27,2% de participación en volumen.



Total mercado en el 2001 (Vol en 1000 L.): 360,4

Fuente: AC Nielsen Panel de detallistas

GRAFICO 5-1: MERCADO DE CALDOS EN PASTILLA. PARTICIPACIÓN DE LAS MARCAS EN VOLUMEN

En el año 2001, la multinacional Unilever compra Bestfoods. Tras la compra se analiza el portafolio de productos y se decide optar por la migración como alternativa estratégica en algunas marcas de la compañía.

Concretamente, en el segmento de caldos y sopas, con el objetivo de mantener una única marca fuerte se decide migrar la marca Starlux a Knorr, ya que Knorr tiene presencia y notoriedad en multitud de países mientras que Starlux es una marca local con presencia únicamente en el mercado español. Knorr es una marca débil a nivel local en cuanto a nivel de conocimiento y participación de mercado, ya que sólo tiene un 2,3% de participación de mercado.

Los objetivos de la migración son:

- unificar las marcas bajo la marca global Knorr.
- no perder consumidores de Starlux y dirigirlos hacia Knorr, evitando que con el cambio se genere una fuga de consumidores hacia la competencia, principalmente hacia Gallina Blanca.
- simplificar el portafolio de productos en sopas, caldos y salsas deshidratadas.
- utilizar la comunicación y posicionamientos globales de Knorr.
- conseguir las sinergias de producción, embalajes y materias primas.
- reforzar el posicionamiento de la marca frente a la distribución.

Para ello, se decide realizar una investigación que asegure que el plan de marketing de la migración contiene los elementos adecuados para que se realice con éxito.

Objetivo de esta investigación pre-migración

Demostrar que el consumidor es pasivo en una migración

Detectar los factores clave del éxito en una migración, a pesar de la posición pasiva del consumidor respecto a la migración.

5.2. Investigación de mercado previa a la migración.

Unilever en el año 2001 realizó un estudio previo a la migración de Starlux a Knorr con el Instituto de Investigación de mercados Delta Marketing Research. A continuación se exponen el objetivo, metodología y principales conclusiones de dicha investigación.

5.2.1.Objetivo de la investigación Pre-migración

El objetivo principal de la investigación Pre-migración fue el de diagnosticar las motivaciones que determinan el comportamiento del consumidor y las posibles repercusiones del cambio de marca de Starlux a Knorr en el caso de Doble Caldo.

En concreto se investigó:

- Actitudes, motivaciones y frenos del consumidor hacia el cambio de marca de Starlux.
- Puntos fuertes que la marca Knorr puede aportar al mundo del caldo en pastillas y al de la alimentación en general.
- Competencias de la marca Starlux que se trasladan a Knorr.
- Atributos de marca que pueden perderse en el cambio de marca.
- Motivos manifiestos y latentes hacia el cambio de marca.
- Test de envase, análisis pormenorizado de sus elementos.

Objetivos específicos:

- Establecer los porcentajes de compra en de cada categoría de producto.
- Razones de elección.
- Ventajas y desventajas de cada marca elegida (Starlux y Knorr).
- Establecer cuál es la opinión sobre el cambio de marca.
- Determinar el grado de adecuación de Knorr para el producto.
- Intención de compra ante el cambio de marca.
- Comunicación del cambio. Sugerencias del consumidor.
- Frecuencia de consumo del caldo en pastillas.

5.2.2.Metodología de la investigación Pre-migración

La investigación se planteó en dos fases, una fase cuantitativa y una cualitativa. La metodología que se aplicó para el desarrollo del estudio fue la siguiente:

Se fijó un universo de amas de casa entre 18 y 65 años consumidoras de caldo en pastillas de carne durante el último mes y que sean compradoras de Doble Caldo Starlux.

Como ámbito geográfico el estudio se centró en las dos zonas geográficas donde el consumo de Doble Caldo Starlux es superior a la media del territorio

nacional. Como medidor de consumo se utilizó la participación de mercado del panel de detallistas de Nielsen. Dicho panel arroja de forma constante en los últimos años un consumo más elevado en la zona Madrid-Centro (25%) y en el Norte-Centro (11,8% - País Vasco y Asturias).

Es por ello por lo que se escogen dos ciudades: Bilbao y Madrid para realizar el trabajo de campo. Ambas ciudades presentan un consumo del producto relativamente superior al del resto de zonas y en ellas la marca tiene mayor participación de mercado respecto al resto de Áreas Nielsen del territorio español.

TABLA 5-1: PESO DE VENTAS DE LA CATEGORÍA POR REGIONES Y PARTICIPACIÓN DE STARLUX

| | 2001 | |
|--------------|-----------|-----------|
| | PESO AREA | % STARLUX |
| AMB + CAT | 19,0 | 16,6 |
| NORTE | 10,0 | 7,0 |
| NORTE CENTRO | 11,8 | 23,9 |
| AMM+CENTRO | 25,0 | 31,1 |
| SUR | 20,2 | 6,9 |
| LEVANTE | 13,9 | 14,4 |

La investigación va dirigida al perfil de consumidor más intensivo de Starlux.

- Consumidoras de Doble Caldo Starlux.
- Zona geográfica: 50% Madrid / 50% Bilbao.
- Requisitos de captación:
 - Amas de casa de entre 18 y 65 años.
 - Residentes en Madrid y Bilbao.

➤ Técnica y muestra de la fase cuantitativa de la investigación:

Las entrevistas se realizaron en Hall Center (salas de entrevista) con reclutamiento en calle. En el Hall Center se realizó una simulación del lineal de un supermercado standard en donde se colocaron todas las marcas existentes en la oferta de mercado del 2001. Sin embargo, de este lineal se realizaron dos versiones; en una de las versiones se utilizó el envase de Doble Caldo Starlux y en la otra la propuesta de pack de Doble Caldo Knorr.

De esta forma se definieron dos muestras:

- Grupo de control: expuestas a Doble Caldo Starlux.
- Grupo experimental: expuestas a Doble Caldo Knorr.

Se realizaron un total de 152 entrevistas (*) 76 en Madrid / 76 en Bilbao.

(*) Supuesta una población infinita, el error muestral es de 8,16% con un nivel de confianza del 95,5% considerando el máximo nivel de incertidumbre $p=q=0,5$

Las entrevistas se realizaron a través de un cuestionario semi-estructurado con preguntas cerradas pre-codificadas y preguntas abiertas con una duración de 20 minutos.

Ver Anexo 1 – cuestionario pre-migración consumidor

Trabajo de campo: las entrevistas se realizaron del 9 al 11 de Octubre del 2001.

➤ Técnica y muestra de la fase cualitativa de la investigación:

A nivel cualitativo se realizaron 24 entrevistas en profundidad (EP) de 30 minutos, recogidas de los participantes en la fase cuantitativa y distribuidas de la siguiente forma:

- 8 entrevistas en el grupo de control.
 - 4 entrevistas a participantes que eligieron Starlux.
 - 4 entrevistas a participantes que eligieron la competencia.
- 16 entrevistas en el grupo experimental.
 - 8 entrevistas a participantes que eligen Knorr.
 - 8 entrevistas a participantes que eligen la competencia.

5.2.3. Conclusiones de la investigación Pre-migración

Las principales conclusiones a las que llega la investigación de mercado son:

- El consumidor de manera espontánea vive el cambio de marca desde la obligación, sin embargo lo acepta con facilidad puesto que lo encuadra en los procesos de cambio actuales.
- Al citar dichos procesos menciona la internacionalización, el euro, el ejemplo de las compañías telefónicas y los constantes cambios de marca de hoy en día. El consumidor considera que la empresa propone el cambio por cuestiones internas, razones de marketing, “algún proceso de fusión”.

Puesto que la vivencia del cambio es desde la obligación, éste se entiende que es externo al producto:

- Se vive desde la inevitabilidad.
- Se acepta siempre que no afecte a las características del producto.
- La consumidora responde con resignación y optimismo:
".....AUNQUE PREFERIRÍA QUE LAS COSAS SIGUIERAN COMO ANTES"
- En el caso de que se realice el cambio de marca de Starlux a Knorr sin la oportuna comunicación, hay que tener en consideración que al menos la mitad de las consumidoras actuales de Doble Caldo Starlux optarían por otra marca de la competencia, especialmente Gallina Blanca /Avecrem que es el líder de la categoría de caldos.

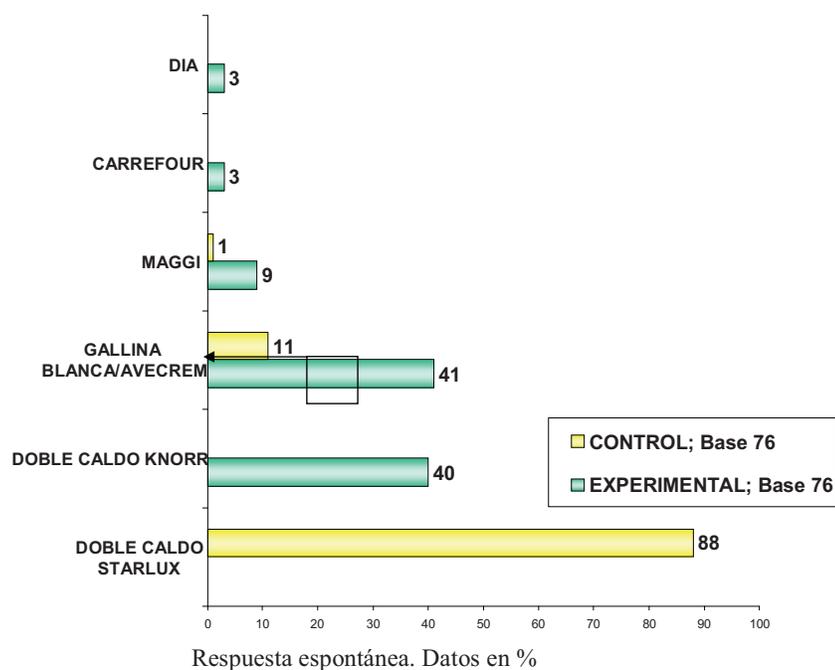


GRAFICO 5-2: ELECCIÓN DE MARCA SEGÚN GRUPO (EXPERIMENTAL Y CONTROL)

En el grupo de control, en cuyo lineal está la marca Starlux, el 88% de consumidoras eligen su marca Starlux.

En el grupo experimental en el cual no está el envase de Starlux en el surtido y se incluye la propuesta de Doble Caldo Knorr, la elección se reparte entre Gallina Blanca, líder de la categoría 41% y Doble Caldo Knorr 40% de los casos.

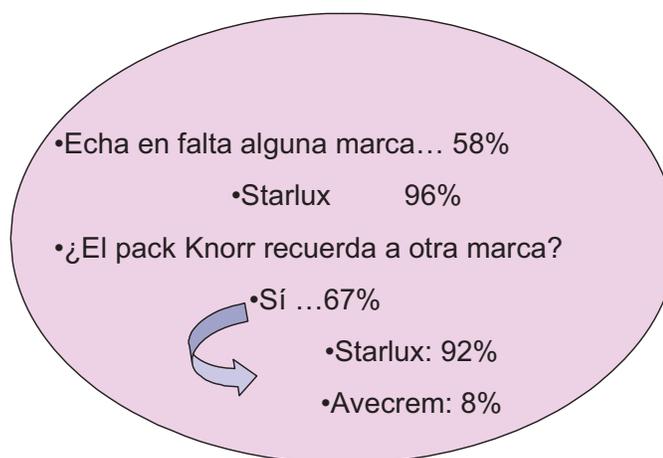


FIGURA 5-1: RECONOCIMIENTO DE MARCA ANTE DESAPARICIÓN DE STARLUX

Sí el cambio de marca se acompaña con la oportuna acción comunicacional, éste se realizará sin problemas:

- Se reconoce de forma espontánea la ausencia de Starlux, ya que un 58% de las consumidoras echa en falta alguna marca.
- El envase de Knorr se asocia a Starlux, además dos terceras partes reconocen en el nuevo envase de Knorr al “desaparecido” Starlux.
- Lo echan en falta en mayor medida las amas de casa más jóvenes (18-45 años).
- Starlux y Knorr son marcas conocidas y sólidas.
- El cambio de marca se acepta si el producto sigue siendo el mismo

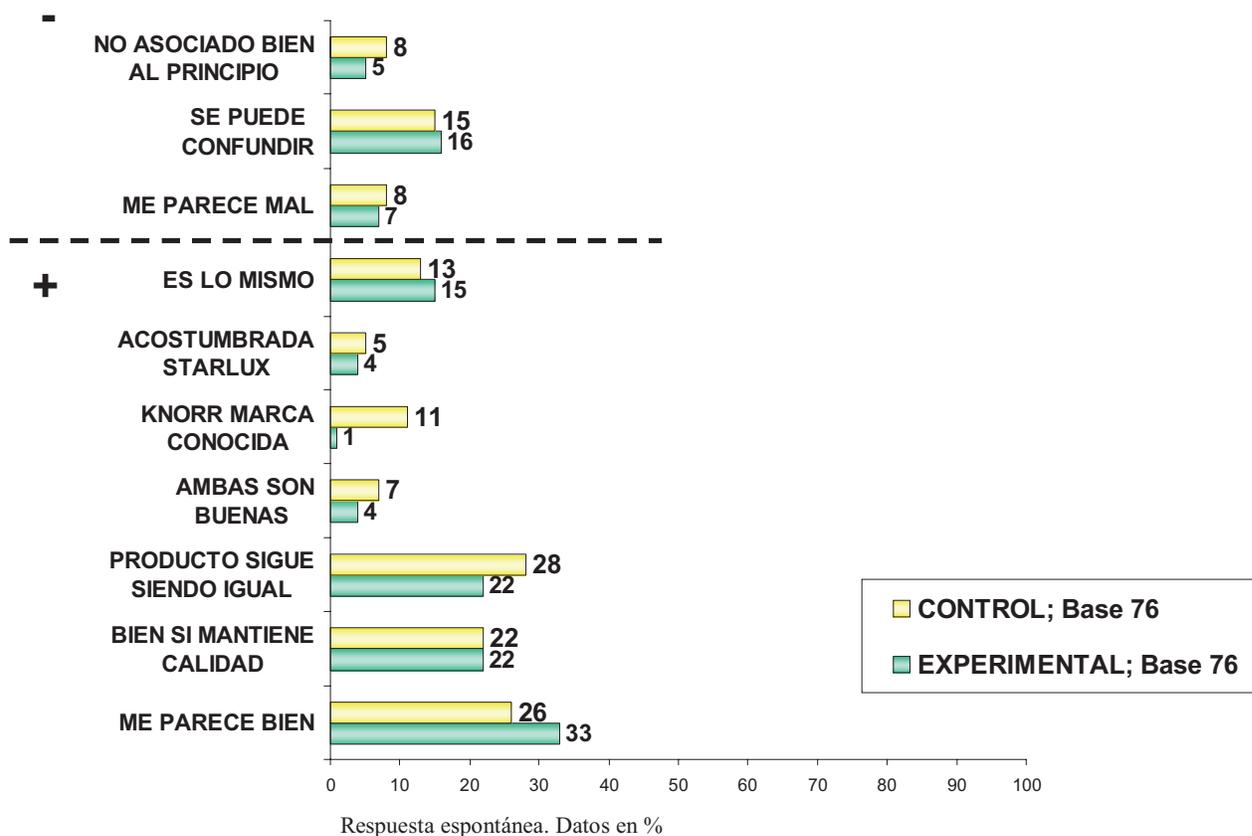


GRAFICO 5-3: OPINIÓN SOBRE EL CAMBIO DE MARCA

El cambio de marca se acepta si el producto sigue siendo el mismo. En ambos grupos los porcentajes más altos corresponden a declaraciones del tipo “si acepto pero.....que se mantenga la calidad del producto”.

Las opiniones negativas sobre el cambio de marca son notablemente inferiores a las positivas.

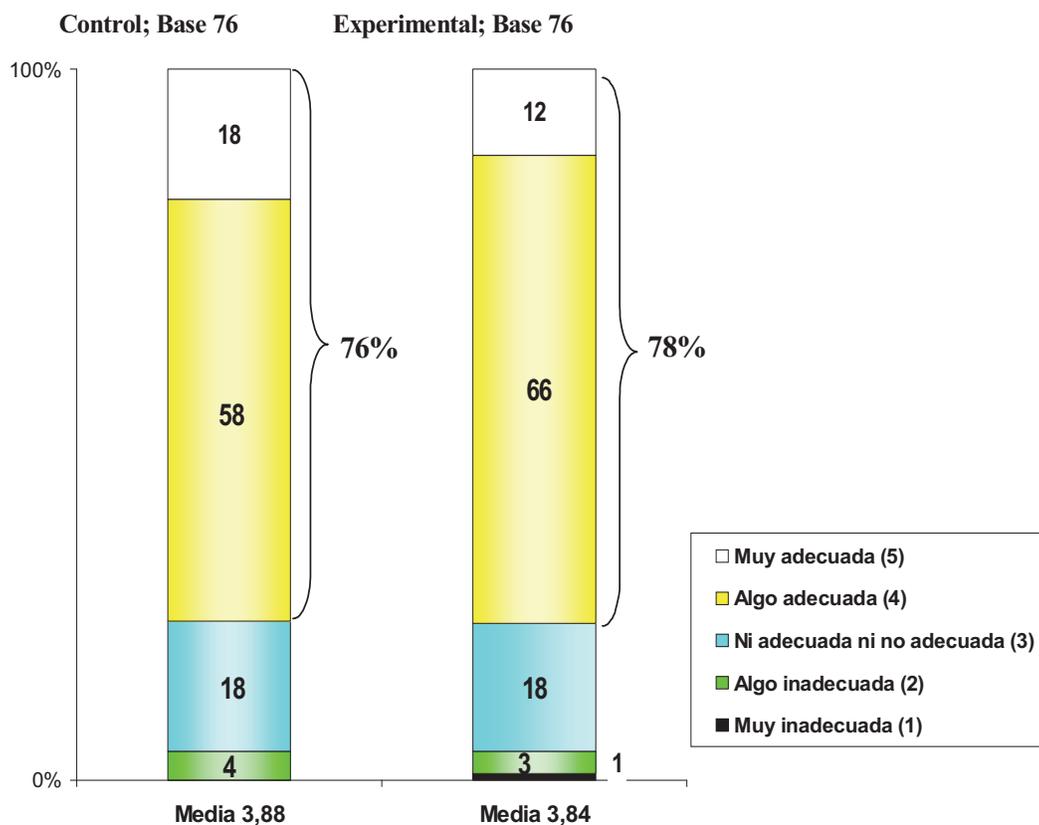


GRAFICO 5-4: GRADO DE ADECUACIÓN DE KNORR A DOBLE CALDO

Con respecto al grado de adecuación de la marca Knorr a Doble Caldo Starlux, las opiniones tanto del grupo de control como del experimental son muy similares. El 78% de las entrevistadas del grupo experimental considera que la adecuación de Knorr al producto es “muy/algo adecuado”. La media se sitúa en un 3,84 para el grupo experimental.

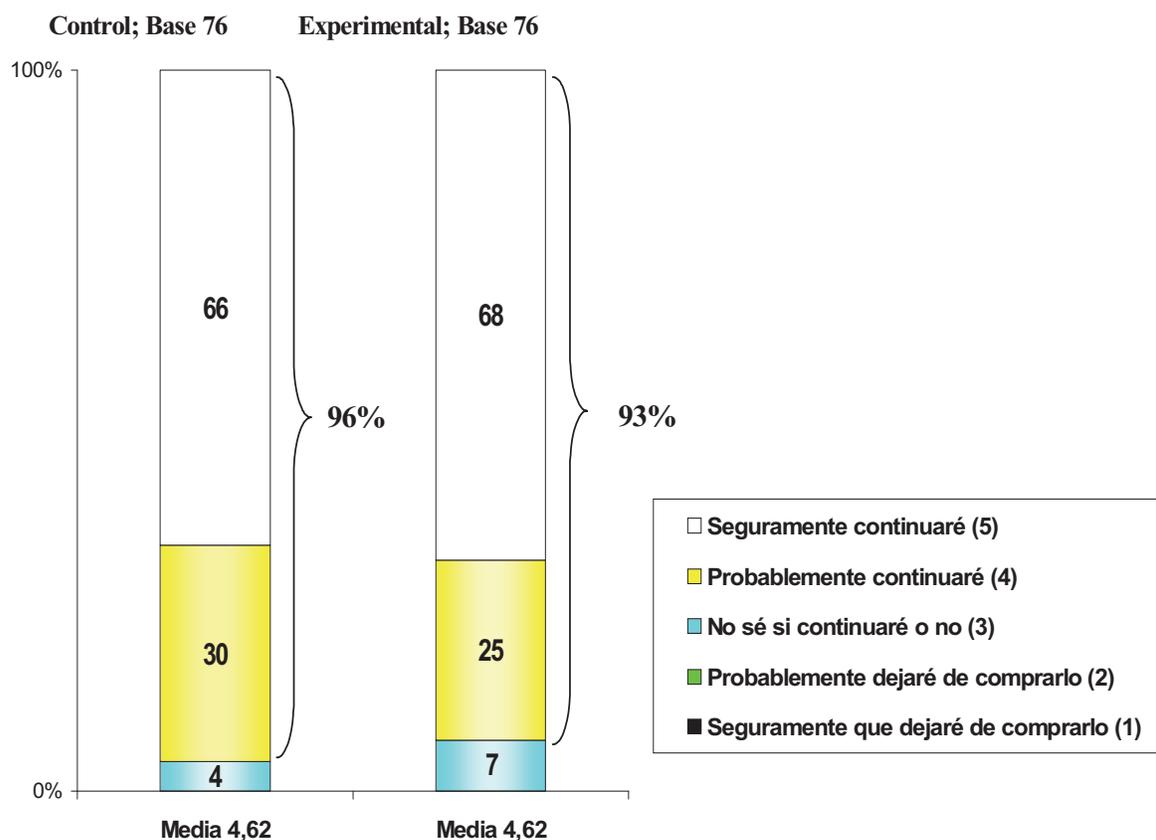


GRAFICO 5-5: INTENCIÓN DE COMPRA DE KNORR POR GRUPOS (EXPERIMENTAL Y CONTROL)

Las intenciones de compra son positivas situándose el 68% del experimental en un “seguro que continuaré comprándolo” y un 25% en un “probablemente continuaré comprándolo”. En ambos grupos más del 90% de las entrevistadas declaran su intención de seguir comprando el producto.

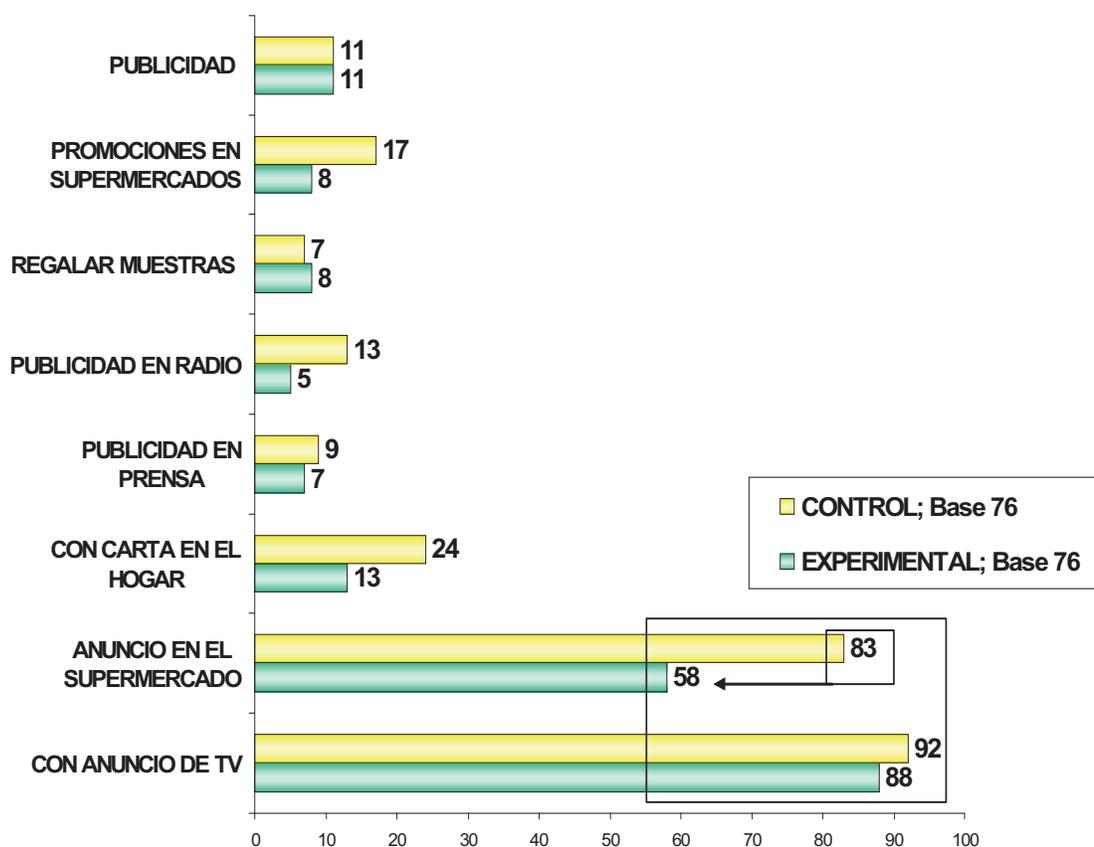


GRAFICO 5-6: MEDIOS DE COMUNICACIÓN DEL CAMBIO

En relación a la mejor forma de comunicar el cambio, tanto el grupo de control como el experimental opinan que de los medios propuestos: radio, prensa, televisión, envío por correo, regalar muestras, comunicación punto de venta y promoción, la comunicación en televisión y la comunicación en el punto de venta (supermercado) son los medios preferidos.

Las conclusiones de la investigación previa son que el consumidor acepta la migración desde la obligación y la acepta siempre que no se cambie el producto, la comunicación sea la adecuada y convivan las dos marcas, al menos de manera temporal.

5.3. Migración y resultados

Tras el análisis de la investigación y las conclusiones expresadas Unilever decide realizar la migración, enmarcando el cambio dentro de una estrategia global y con una adecuada acción de comunicación y de diseño.

La implementación de la migración sigue una planificación temporal específica en la que el código gráfico va evolucionando desde el envase original de Starlux hasta el nuevo envase de Knorr y atravesando etapas intermedias en las que ambas marcas conviven en el producto.

En una serie de plazos temporales se van incorporando distintos elementos de la nueva marca al envase de Doble Caldo a la vez que se va restando peso específico a los elementos que configuraban la marca antigua.



FIGURA 5-2: EVOLUCIÓN ENVASE MIGRACIÓN DOBLE CALDO STARLUX - KNORR

En Abril del 2005 el proceso de migración se considera concluido. El nuevo envase es Knorr 100%, aunque mantiene aún códigos del antiguo diseño como son un referente a la marca Starlux casi inapreciable y la denominación Doble Caldo. También se mantienen los códigos de color del antiguo diseño, fondo verde y denominación de producto amarilla con una evolución de la tipografía, que conserva fuertes reminiscencias respecto a la utilizada en Starlux.

El objetivo principal de Unilever es no perder consumidores en la migración y dirigir el consumo de Starlux hacia la marca Knorr, además de conseguir las sinergias y rentabilidad del proyecto.

Una vez finalizado el proceso, Unilever considera que la migración del Doble Caldo Starlux a Knorr ha conseguido los objetivos. En concreto se miden los siguientes parámetros (pre y post migración):

- Participación de mercado relativa.
- Penetración del producto en el hogar.
- Volumen de compra por hogar comprador.
- Rentabilidad del producto tras la migración.

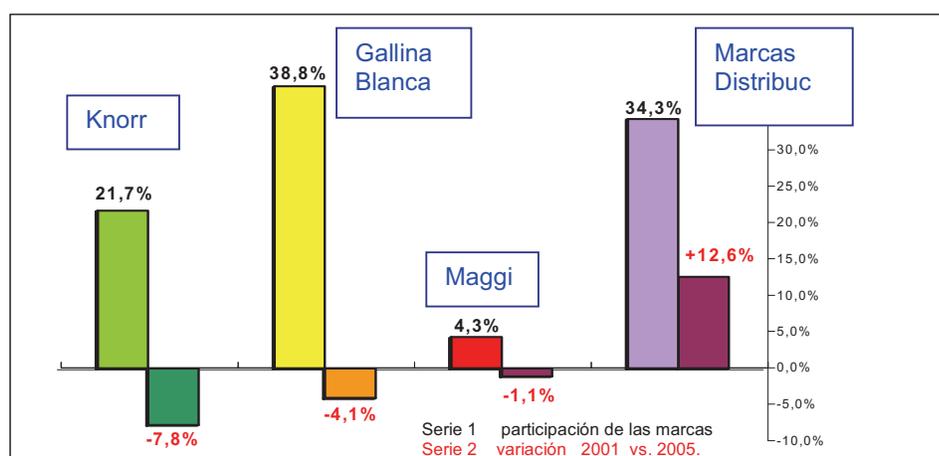
Participación de mercado relativa

Se entiende por participación de mercado relativa la cuota en ventas, medido en volumen o en valor, de la marca sobre el total del mercado de pastillas de caldo.

En el 2005 el mercado de caldo en pastillas presenta un crecimiento moderado respecto al 2001 del 1,1% en volumen. La participación de mercado de Knorr pasa del 2,3% al 21,7%. El decrecimiento del líder del mercado, Gallina Blanca es del -4,1%.

Tal y como ha sucedido en otros mercados, en este segmento el crecimiento de la marca privada ha sido del +12,6%. Las marcas de la distribución en los últimos cinco años son las únicas que crecen en cuota en volumen, pasando de un 21,7% en el 2001 a un 34,3% en el 2005.

Este crecimiento es opuesto al decrecimiento de mercado que sufren todas las marcas de fabricante. Gallina Blanca decrece menos que Starlux porque es el líder de la categoría y en circunstancias de crecimiento de las marcas del distribuidor las segundas y terceras marcas son las que mayores decrecimientos sufren. Además en el 2005 Knorr fue desreferenciado de Día, el tercer distribuidor más importante del territorio nacional, cuyo peso en ventas es del 10% del total cadenas (Fuente AC Nielsen). La desreferenciación de Día y el crecimiento de las marcas del distribuidor son factores exógenos a la migración y que han provocado el descenso del -7,8% en cuota.

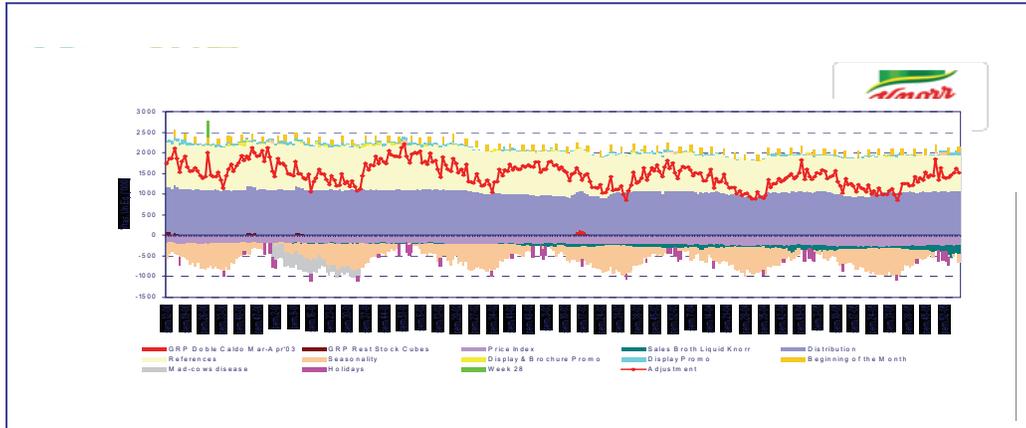


Total mercado en el 2005 (Vol. En 1000L.): 398. Crecimiento del 1,1 % vrs. 2001

Fuente: AC Nielsen. Panel de detallistas.

GRAFICO 5-7: PARTICIPACIÓN DE MERCADO DE LAS MARCAS PRINCIPALES

El estudio econométrico realizado por Mindshare demuestra que las pérdidas de participación de mercado de Knorr se deben básicamente a pérdidas de distribución (desrefereciación en Día), así como a otros factores externos (crisis de las vacas locas), pero en ningún caso son debidas a la migración.



Estudio econométrico Mindshare 2005

GRAFICO 5-8: EVOLUCIÓN PARTICIPACIÓN, VENTAS, DISTRIBUCIÓN Y APOYO COMUNICACIONAL POR SEMANAS DE KNORR

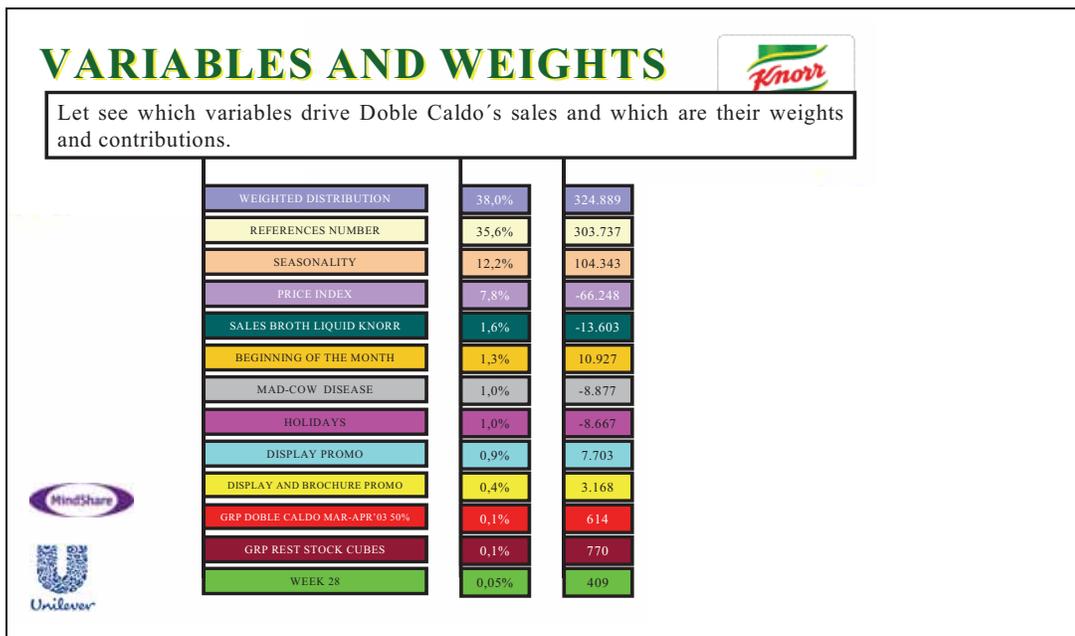


GRAFICO 5-9: VARIABLES QUE DIRIGEN LAS VENTAS DE DOBLE CALDO Y SU PESO Y CONTRIBUCIÓN

Penetración del producto en los hogares.

Se entiende por penetración el número de hogares del territorio nacional donde se han comprado pastillas de caldo al menos una vez en el último año. La penetración se expresa en términos absolutos o relativos.

La penetración absoluta se expresa en relación al total de hogares españoles y la relativa en función al total de hogares consumidores de la categoría de producto, en este caso caldo en pastillas. La penetración en Unilever se mide regularmente a través del panel de consumidores que realiza AC Nielsen.

En el caso del caldo en pastillas, la penetración absoluta de la categoría es del 67% en el 2005. Este porcentaje no varía respecto al 2001. De los 14 millones de hogares censados en el territorio español, un 67% han consumido caldo en pastillas en el último año.

La penetración por marcas relativa arroja los siguientes datos (segmento caldo en pastillas):

TABLA 5-2: PENETRACIÓN DE MERCADO

| | 2001 | 2005 |
|----------------------------|-------------|-------------|
| KNORR | 12 | |
| STARLUX | 37 | |
| STLX + KNORR | 43 | 34 |
| GALLINA BLANCA | 56 | 48 |
| MARCAS DISTRIBUIDOR | 32 | 47 |

Fuente: AC Nielsen Homescan 2005

Este decrecimiento en penetración relativa se atribuye a factores del entorno no a la propia migración. El hecho de que las marcas de la distribución hayan irrumpido con fuerza en el mercado en los últimos 5 años provoca un decrecimiento en penetración en el resto de marcas de fabricante. Tanto Gallina Blanca (-8 puntos), líder de la categoría, como Knorr (-9 puntos) decrecen su penetración relativa respecto al 2001. Knorr además sufre las consecuencias de la pérdida de distribución en Día.

Volumen de compra por hogar comprador

Se puede afirmar que el volumen de pastillas de caldo compradas por hogar comprador de todo un año se ve poco afectado para la marca Knorr, ya que el decrecimiento de este indicador es inferior al decrecimiento que sufre Gallina Blanca, la marca líder.

TABLA 5-3: VOLUMEN DE COMPRA

| | 2001 | 2005 |
|----------------------------|-------------|-------------|
| STLX + KNORR | 25,3 | 23,0 |
| GALLINA BLANCA | 28,5 | 24,5 |
| MARCAS DISTRIBUIDOR | 27,9 | 28,2 |

Fuente: AC Nielsen Homescan 2005

Rentabilidad del producto

La rentabilidad del producto tras la migración aumenta debido a las economías de escala, ya que la producción en el 2001 estaba repartida entre dos fábricas, y la migración permite concentrar la producción en una sola, unificándose además embalajes y materias primas, con el consiguiente ahorro de costes.

El margen bruto del producto pasa de un 58% a un 61%, incrementándose en 3 puntos porcentuales.

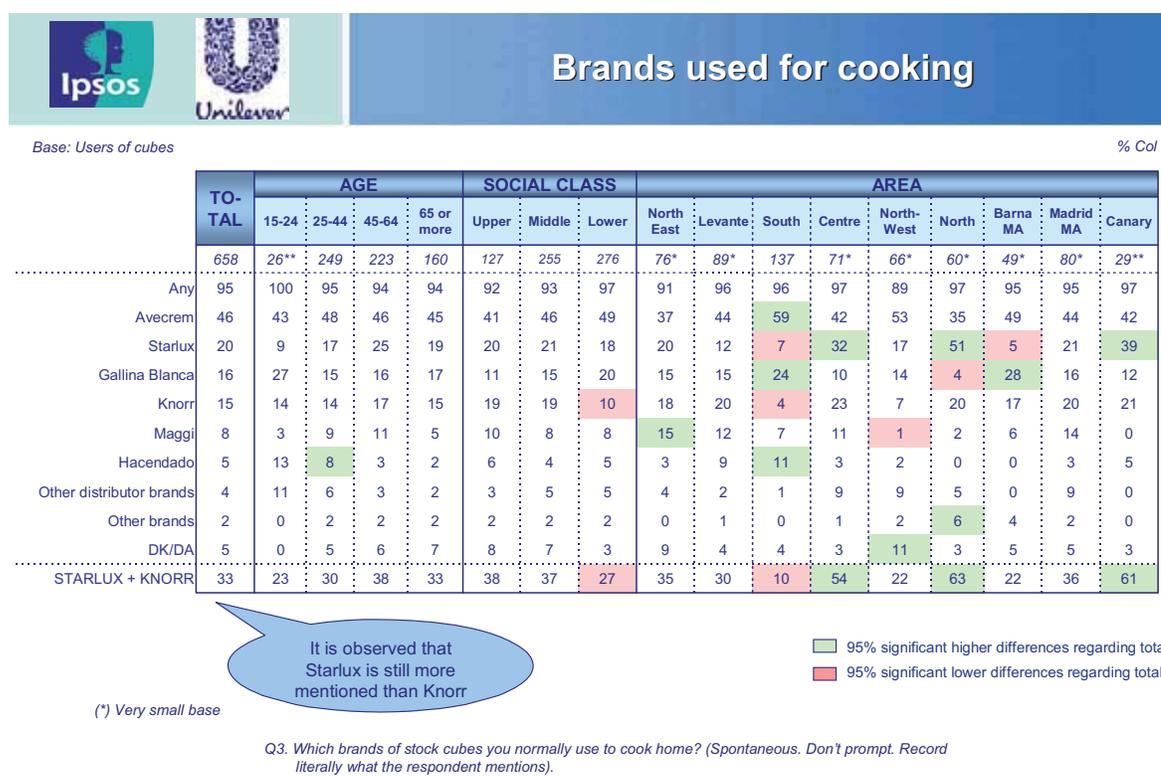
En el análisis post-migración se considera que la migración consiguió sus objetivos porque los descensos de participación de mercado, penetración y volumen por hogar comprador, se deben a causas ajenas a la migración y en los análisis se refleja que la migración en sí misma no incidió en los resultados de la marca. El objetivo de rentabilidad fue conseguido.

Incluso a pesar de que los medidores de mercado son positivos, existe todavía una fuerte presencia de la marca migrada en la mente de los ex-consumidores de Starlux, tal y como se demuestra en dos estudios de imagen de marca realizados por Unilever posteriormente.

En el año 2005 la marca Starlux tiene todavía un reconocimiento de marca y notoriedad superiores a Knorr pese a haber desaparecido del mercado.

En enero del 2006 Ipsos realiza un estudio de hábitos de consumo de caldo en pastillas. Del análisis de los datos del estudio se desprende que Starlux es citada por un 20% del total de las consumidoras de caldo en pastillas como la marca de uso habitual, mientras que Knorr se menciona como marca de uso habitual tan sólo en un 15% de los casos.

Dichas menciones son en espontáneo y responden a la pregunta ¿Qué marcas de cubitos de caldo utiliza habitualmente para cocinar?



Fuente: Ipsos Bus express. Nobody is unpredictable. Barcelona. January 2006

FIGURA 5-3: NOTORIEDAD ESPONTÁNEA DE PASTILLAS DE CALDO

En el “Brand Health Check” (Salud de la Marca) realizado por Ikerfel en el año 2005, en el mercado de pastillas de caldo. Starlux es la marca “Top of mind” (primera nombrada) del segmento con un 31% del total de las menciones. En este caso la marca Knorr no aparece reflejada por tener un porcentaje de respuesta inferior al 10%.



FIGURA 5-4: PRIMERA MARCA NOMBRADA EN ESPONTÁNEO DE PASTILLAS DE CALDO

Los datos de ambos estudios arrojan cifras muy elevadas de notoriedad de marca para Starlux, de lo cual se deduce que el consumidor migrado todavía tiene un elevado recuerdo de su antigua marca a pesar de que ésta haya desaparecido del mercado.

La elevada notoriedad y recuerdo de Starlux pueden demostrar que a pesar de haber aceptado la migración, el consumidor la vive como un hecho ajeno e impuesto. De no ser así, no existiría un porcentaje tan elevado de consumidores que todavía mencionan Starlux como su marca habitual y Knorr se hubiera integrado con más naturalidad en el grupo de marcas recordadas por el consumidor.

Desde la óptica de Unilever, la migración ha sido un éxito ya que los medidores de la evolución del negocio son suficientemente positivos aunque los consumidores perciben que Starlux sigue existiendo. Unilever ha conseguido sus objetivos y la gran mayoría de consumidores de Starlux han sido retenidos en la marca Knorr. Esto lleva a cuestionarnos cuales son los factores que hacen que la migración sea un éxito “a pesar” de las reticencias iniciales del consumidor al cambio y de la todavía elevada notoriedad de Starlux tal y como reflejan los datos de los estudios realizados por IPSOS e Ikerfel.

La realidad anterior demuestra que en una migración, se pueden alcanzar los objetivos empresariales propuestos. Para conseguirlo es necesario conocer y controlar eficientemente las variables claves del éxito en la migración. Una evaluación de las actitudes, motivaciones y frenos del consumidor frente a la migración y su permeabilidad a la misma, demostrará como incluso en una migración de éxito una gran parte de los consumidores desearían volver a la situación de partida.

Para realizar una medición de la aceptación de la migración por parte del consumidor, es necesario realizar una comparativa de resultados en dos momentos temporales distintos. La recogida de datos debe realizarse en un contexto previo a la migración y tras la migración, para determinar cual es la aceptación real del consumidor una vez concluido el proceso.

Es clave determinar cuales son los factores que aseguran el éxito de una migración, ya que del correcto análisis de las variables determinantes en una migración se podrá deducir la viabilidad y el grado de complejidad de la misma.

Para ello, se plantea una investigación con la misma tipología de consumidores que en la investigación pre-migración, que sabemos que aceptaban la migración con resignación, y con los cuales se verificarán las hipótesis sobre los factores clave para una migración con éxito.

6. Fase 2 : Investigación post-migración consumidor

Una vez una empresa toma la decisión de migrar, debe comenzar por manejar correctamente todos los elementos del marketing mix y del entorno en donde opera para evaluar las posibilidades de éxito de la migración a realizar. Sin duda al migrar existen numerosas variables que influirán en el proceso de transferencia del consumidor de la marca migrada hacia la marca receptora.

¿Cómo es posible que una migración se desarrolle con éxito a pesar de la postura indiferente o reacia del consumidor?

La empresa debe manejar eficientemente todo el proceso para guiar al consumidor, en principio indiferente, de su marca actual a la nueva marca y conseguir seducirlo para que se quede en la marca receptora. ¿Qué variables o elementos hacen posible “dirigir al consumidor” cuando la migración a lo sumo le genera indiferencia?

En paralelo a la necesidad de detectar cuál es la posición de un consumidor frente a la migración, es un objetivo de la investigación identificar las variables determinantes, es decir los factores que garantizan el éxito en una migración. Una correcta evaluación de los mismos será un medidor adecuado de la dificultad y el riesgo que entraña una migración determinada.

6.1. Formulación de hipótesis de partida

HIPOTESIS 1

Según lo expuesto anteriormente y tras el estudio de la bibliografía existente sobre el tema:

La marca es el elemento diferenciador de la empresa, comunica eficazmente una calidad, un producto, un servicio, un posicionamiento; ayuda al consumidor a tomar decisiones de compra, y actúa como un elemento simbólico en las percepciones del consumidor (de Chernatony y McWilliam 1989). Zaltman y Wallendorf (1979) sostienen que la marca representa más de un 40% del éxito o fracaso de un producto.

Si se considera que la marca es únicamente una respuesta incondicional a las necesidades y deseos de los consumidores, es posible que el valor estratégico de la marca como expresión de la identidad de la empresa y fuente de ventaja competitiva se pierda. La perspectiva estratégica de “orientación al mercado” (satisfacer deseos del consumidor) tiene el peligro de limitar a la marca a ser un instrumento únicamente para tener consumidores satisfechos y no un elemento generador de valor y continuidad en la empresa (Urde, 1999).

Aaker (2003) apunta que las compañías deben adoptar un rol activo en el desarrollo del portafolio de marcas, integrándolo en su estrategia de negocio.

Villemus (1996) defiende la migración como una vía para construir marcas más fuertes, incrementar ventas y conseguir economías de escala.

Kumar (2003) aborda la migración como una alternativa estratégica en la gestión del portafolio de productos y defiende la migración como una vía para conseguir mayor eficiencia empresarial.

Kaikati (2004) identifica las motivaciones empresariales que provocan una migración inter-marcas. Todos ellos coinciden en situar la migración como una decisión empresarial. EL consumidor no aparece como causa de la migración.

Los autores que tratan el tema de la migración de marcas sitúan su origen en el seno de la empresa. El consumidor es sujeto pasivo de la migración; por ello se puede creer que si la decisión de migrar no surge del consumidor, éste preferiría que no se realizara la migración.

Según Lempert (2006) hay que pensar en la marca como en un huevo para entender las relaciones marca-comprador. Un huevo ha sido denominado el envase más perfecto, ya que permite pasar el aire a la vez que protege su interior. Sometido a presión en todo su perímetro, es irrompible. Pero solamente golpeado con un cuchillo, fácilmente se rompe.

La fidelidad del consumidor no es un programa. Empieza con las compañías siendo leales a sus consumidores, no a la inversa, y sólo se convierte en recíproca cuando los consumidores sienten que se han ganado la lealtad que reciben de la compañía (Neumeier, 2007).

En el caso de la migración de Starlux a Knorr, ya hemos expuesto el alto grado de recuerdo de la marca Starlux y la identificación de marca entre Starlux y Knorr en la mente del consumidor, que acepta con resignación el cambio.

Es por ello por lo que se formula la primera hipótesis a validar en el curso de esta investigación:

- *H1: Incluso en una migración de éxito, a la mayoría de los consumidores migrados no les importaría volver a la situación pre-migración y recuperar su antigua marca, o bien se muestran indiferentes.*

HIPOTESIS 2

Las variables concretas en las que Unilever ha incidido en esta migración son:

- La marca y la submarca.
- El envase (diseño gráfico, formato, presentación).
- La comunicación.

Según Aaker (2003), las marcas son uno de los mayores activos que posee la empresa. El reto de crear un portafolio de marcas focalizado y claro hace necesario identificar cuales son las marcas relevantes y evaluar su importancia en el contexto de la estrategia global de la empresa. Las marcas que no cumplen los requisitos de valor de marca, aportación al negocio e idoneidad estratégica son candidatas a ser eliminadas, migradas o vendidas.

Podemos hacer una analogía de las migraciones con las extensiones de marca. La mayoría de investigación en extensiones de marca únicamente ha considerado extensiones aisladas, llegando a la conclusión de que las evaluaciones de las extensiones de marca dependen de la percepción del consumidor de la marca original (por ejemplo su calidad percibida) y su similitud entre la marca madre y la extensión propuesta (Aaker y Keller 1990; Farquhar 1989; Park, Milberg y Lawson 1990).

Aaker y Keller (1992) exponen las ventajas de realizar extensiones de marca frente a la creación de marcas nuevas. Las extensiones de marca utilizando marcas ya establecidas en un mercado pueden reducir los costes de lanzamiento notablemente. Afirman que las extensiones de marca permiten explotar uno de los capitales más valiosos de la compañía que son la suma de valores y atributos asociados a la marca de origen. Adicionalmente, se cuestionan cual es la evaluación que hace el consumidor de una extensión de una marca que ya se ha extendido en otras categorías. Sostienen que cuando la similitud o encaje de la marca madre con la extensión es alta, el conocimiento de la marca madre que tiene el consumidor es relevante para la extensión propuesta. Si la marca madre se evalúa positivamente, la extensión suele valorarse positivamente. Cuando la similitud es baja las evaluaciones que hace el consumidor de la extensión de marca se construyen en la base de creencias adquiridas.

Existen dos factores básicos que relacionan la influencia de las percepciones del consumidor en las extensiones de marca: el afecto que el consumidor siente por la marca y la cercanía entre la categoría de producto “madre” y la categoría a la que la marca se expande (Broniarczyk y Alba, 1994).

Para que una marca pueda ser migrada a otra se debe validar si es necesaria la existencia de un mínimo de convergencia que haga posible la migración.

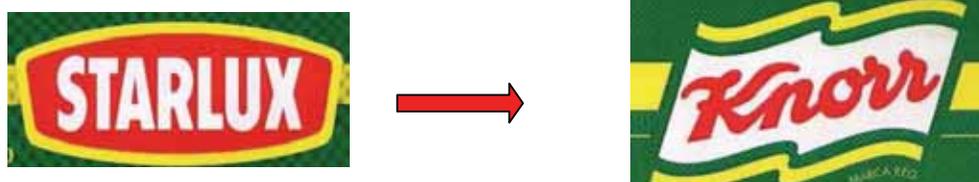


FIGURA 6-1: LOGOTIPOS STARLUX – KNORR

Por ello se plantea la segunda hipótesis:

- *H2: La existencia de sinergias entre la marca a migrar y la marca receptora es un factor clave del éxito de la migración: la marca receptora ha de ser capaz de integrar los valores de la marca a migrar. La marca resultante tras la migración acepta los valores recibidos.*

HIPOTESIS 3

Según Kumar (2003) una marca se exprime suprimiendo todo el marketing y la publicidad que la sustenta, cortando cualquier inversión en comunicación. Mediante estas acciones las ventas van cayendo lentamente y la compañía maximiza los beneficios provenientes de estas marcas hasta que la marca está lista para ser eliminada. Es decir, Kumar liga de modo directo la comunicación publicitaria de una marca con las ventas.

El valor de la marca se construye a lo largo del tiempo a través de diferentes medios de publicidad como la televisión, la radio, Internet, comunicación impresa, comunicación indirecta (“branding by association”) o comunicación grupal, particularmente en casos de público joven. Cuando funciona adecuadamente, la marca se vende de manera automática y puede llegar a ser más valiosa incluso que la compañía misma, como se ha visto en multitud de casos de Internet. Las marcas, acertada o erróneamente, tienen un profundo impacto en la vida de sus audiencias (Vaid, 2003).

Aaker (2004) expone que la migración puede realizarse de forma gradual o inmediata, en función de las necesidades de la empresa. Una transición inmediata de marca puede señalar un cambio total en el negocio. La opción de realizar un cambio de modo paulatino es recomendable cuando no existe una novedad en el posicionamiento que acompañe el cambio, caso en el que el consumidor necesita tiempo para entender y asimilar el cambio, quizás por no estar muy involucrado en la categoría de producto. Cita el ejemplo de la migración de Contadina a Buitoni en los Estados Unidos, migración donde el tratamiento gráfico del envase es clave para conducir al consumidor a la marca receptora.

Tal y como comenta Glenn Tutsel (2004), director creativo de la agencia de diseño Enterprise IG (USA) todas las marcas globales tienen un “lenguaje de presentación en sociedad” y éste debe ser consistente ya que es la señal que hace que el consumidor dé a la marca su confianza, reconocimiento y le facilita su elección. La cuestión es ¿La confianza viene de la marca y sus valores o del diseño gráfico del envase?. El sector de creativos publicitarios afirman que el envase es un elemento básico de reconocimiento visual de la marca y sus valores.

Lempert (2006) sostiene que la relación de un comprador con la marca se basa en la honestidad, la confianza y la predictibilidad. El valor de una marca se

construye a través de su personalidad y sus atributos. Cada vez que una marca cambia su imagen a través de su envase, presentación, formato, publicidad, portavoces de marca, ingredientes, slogan o cualquiera de los agentes arriba mencionados, la relación de la marca con el consumidor/comprador cambia. La incertidumbre entra en la relación y el comprador se cuestiona que pasará con su marca esperando que el resultado sea que fundamentalmente nada cambie.

La importancia de la comunicación interpersonal y el impacto que ésta tiene sobre las percepciones de marcas, productos o servicios por parte de los consumidores se viene estudiando desde hace tiempo y ha demostrado sobradamente su influencia sobre las decisiones de compra (Martí y Muñoz, 2008).

En el caso concreto de Doble Caldo es factor clave la evolución de la arquitectura de marca que configura el envase:

- Pérdida de peso paulatino de la marca antigua.
- Mantenimiento de los iconos y slogans.
- Mantenimiento del código de color.



FIGURA 6-2: ENVASE DOBLE CALDO MIGRACIÓN STARLUX-KNORR

Y la comunicación realizada.



FIGURA 6-3: SPOT TELEVISIÓN MIGRACIÓN DOBLE CALDO STARLUX A KNORR

Es por ello por lo que se formula la tercera hipótesis:

- *H3: El tratamiento de la comunicación es un factor clave del éxito de la migración, el hilo conductor que guía al consumidor en el proceso de la migración. Este hilo conductor se plasma en la arquitectura de marca en el envase y la comunicación del cambio.*

HIPOTESIS 4

Dawar y Parker (1994) señalan que la percepción de calidad de los consumidores se sustenta en mayor medida en las señales de marca que en el precio o en la apariencia física del producto.

Cuando nos referimos a la calidad del producto tenemos que considerar que el consumidor es sumamente perceptivo y crítico con los cambios de calidad, tal y como nos muestran los resultados del estudio realizado por Debanjan y Golder (2007). Estudiaron la relación entre la calidad actual y la percibida de un total de 241 productos en 46 categorías por un período de 12 años. Los resultados de dicho análisis muestran que cuando la calidad del producto cambia la percepción del consumidor sobre ese producto también cambia pero lo hace de modo más lento. La percepción cambia a partir del segundo año tras el cambio de calidad. Ajustar totalmente la percepción del consumidor a la calidad actual tarda unos siete años dependiendo del tipo de producto, la fuerza de la marca y la frecuencia de compra. El consumidor por ejemplo es más proclive a detectar un descenso de la calidad que un aumento. Así mismo, los descensos en calidad de marcas con una buena reputación son menos percibidos. Estos resultados muestran la necesidad de integrar la estrategia de marketing con la estrategia de calidad de producto y también suponen la necesidad de medir la calidad percibida y la real.

Robertson (2003) comenta que cuando una compañía anuncia un cambio de nombre, una nueva identidad o incluso una campaña promocional, los medios en general muestran desinterés. Esta indiferencia sólo puede superarse si el cambio en la estrategia de marca es suficientemente profundo como para justificar la inversión en publicidad. Es decir cualquier inversión en publicidad de cambio de marca sólo se justifica si existe un cambio real en el producto o servicio que lo avala.

En la misma línea de Robertson, Donna Goldfarb, Senior Director Consumer Insights Unilever BestFoods North America (2005), sostiene que es necesario, siempre que sea posible, justificar la migración de cara al consumidor ofreciendo un plus en el producto que aporte un “razón de compra (reason why)” al cambio de marca.

Del análisis de los casos de migración estudiados se deduce que un cambio en la calidad o el precio del producto, aunque sea un cambio que mejore las prestaciones del producto, puede llegar a confundir al consumidor y arruinar el proceso de transición.

En la migración de Starlux a Knorr no se produjo ninguna variación en los precios del producto. Respecto a la calidad del producto, en una fase ya muy avanzada de la migración se añadió aceite de oliva al mismo, enriqueciendo la receta y añadiendo valor a la oferta de Doble Caldo. Este cambio se comunicó mediante un aviso (“claim”) en el envase: “ahora con aceite de oliva”.



FIGURA 6-4: ENVASE DOBLE CALDO “AHORA CON ACEITE DE OLIVA”

Puesto que el aviso (“claim”) se introdujo al final del proceso, podemos considerar que tanto el factor precio como calidad de producto no se modificaron en la migración de Doble Caldo, por lo que es importante contrastar que sucedería si se decidiese incidir en los mismos.

Esto nos lleva a formular la cuarta hipótesis:

- *H4: El mantenimiento de la estructura de precios y de la calidad del producto son factores clave del éxito.*

6.2. Validación de hipótesis : Investigación de mercado

Para validar las hipótesis formuladas se plantea la realización de un nuevo estudio de investigación de mercado post-migración.

La comparativa de datos obtenida en el 2001 versus los datos recogidos en el 2006 permitirán evaluar la aceptación de la migración por parte del consumidor.

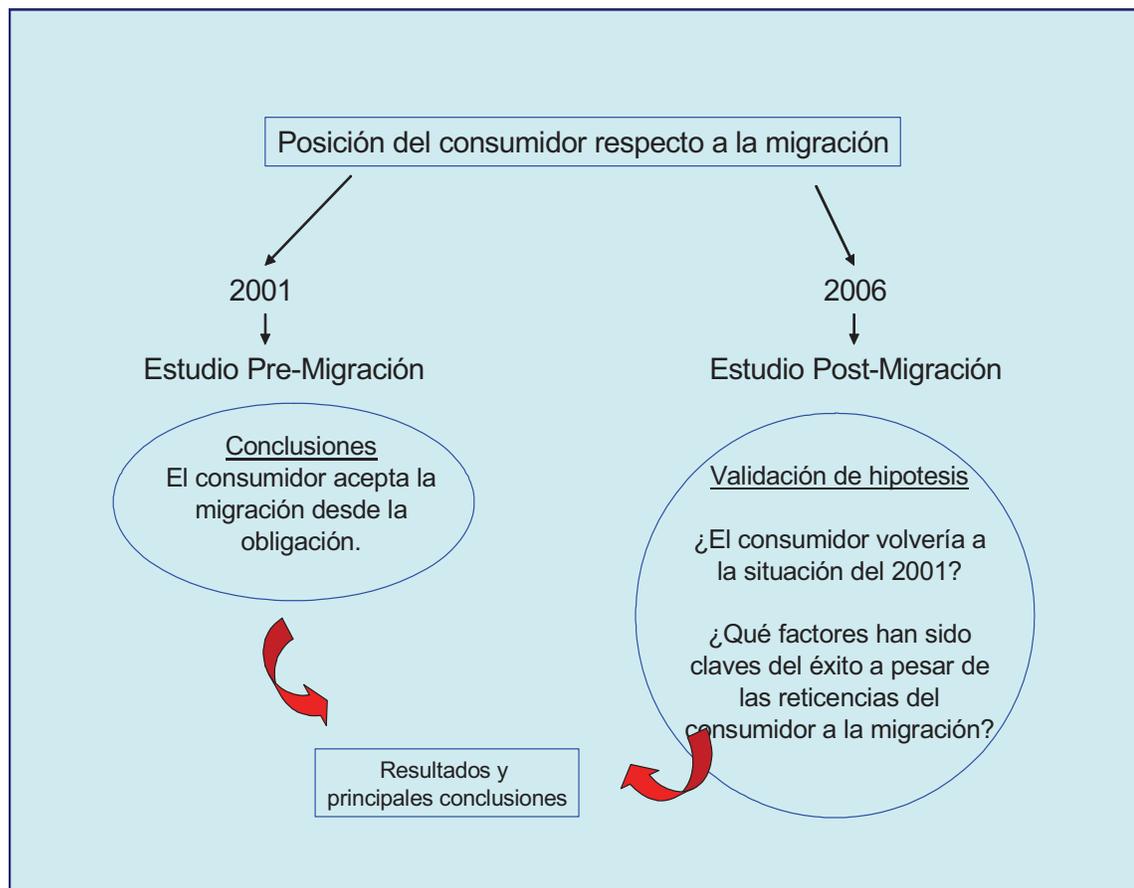


FIGURA 6-5: ESQUEMA SOBRE LA POSICIÓN DEL CONSUMIDOR EN LAS DOS INVESTIGACIONES REALIZADAS

En el contexto de una migración debe plantearse cual es la sinergia de las marcas candidatas a la migración, detectar aquellos puntos de convergencia entre las marcas que son condición indispensable para que la migración se realice con éxito, situar el mapa de valores de ambas marcas y aquellos que son compartidos mediante un análisis de la imagen de ambas marcas.

Otra cuestión destacable es la incidencia del tratamiento gráfico del envase y de los códigos de comunicación de color, mensaje e iconografía que configuran la arquitectura de marca.

Como elemento del marketing mix e importante factor de decisión en la compra de una marca hay que considerar el precio, y como afectaría su variación en

la decisión de compra del consumidor target de la migración. Así mismo la calidad del producto, presentación, formato y demás atributos que están configurando la oferta de una marca ó producto son variables que deben considerarse en el proceso.

Existen toda una serie de atributos que están configurando la oferta de una marca y que serán transferidos, de su correcta evaluación y control dependerá el éxito de la migración.

6.2.1.Objetivo de la investigación post-migración

Para validar la 1ª hipótesis:

- Medir la aceptación del cambio: nivel de satisfacción con el producto migrado respecto al anterior.
- Determinar la proporción de consumidores que prefieren la situación previa a la migración, los que se muestran indiferentes al cambio y los que prefieren la nueva situación.

Para validar la 2ª hipótesis:

- Marca: valores, personalidad, permeabilidad. ¿Hasta qué punto es importante el hecho de que existan sinergias entre ambas marcas?; ¿hasta qué punto es determinante el hecho de que la submarca “Doble Caldo” permanezca invariable?

Para validar la 3ª hipótesis:

- Envase: mantenimiento de la marca antigua, iconos, código colores. ¿Cómo influye el mantenimiento de los antiguos códigos en el envase para guiar al consumidor?; ¿han sido los códigos suficientes en tiempo y presencia en el envase?
- Comunicación. ¿Se considera la comunicación realizada suficiente?; ¿hasta qué punto influye la comunicación?; ¿es la comunicación en el envase determinante?

Para validar la 4ª hipótesis:

- Precio: ¿Hasta qué punto ha influido en el éxito de la migración el hecho de haber mantenido la estructura de precios?; ¿qué pasaría si el precio se hubiese incrementado o disminuido al realizar la migración?
 - Producto: ¿Hasta qué punto puede percibirse un cambio de sabor, textura, olor, en el producto sólo por el hecho de cambiar de marca?; ¿es recomendable un cambio en el producto al migrar?
-

Para validar las 2ª, 3ª y 4ª hipótesis:

- Analizar cómo han influido en la consecución del éxito de la migración las variables que se han tenido en cuenta en el proceso (marca, precio, producto, diseño, presentación, comunicación).
- Detectar en espontáneo los elementos importantes para que el consumidor siga comprando el producto. (Detectar los factores clave de éxito para el consumidor).
- Sugerir al consumidor una serie de variables que pueden haber incidido en el hecho de que sigan consumiendo el producto y qué importancia le otorgan a cada una de las variables sugeridas (ranking).

Adicionalmente, para obtener la máxima información de la investigación es también un objetivo detectar todos aquellos factores relevantes para el consumidor que no hayan sido mencionados si los hubiere, además de los factores explícitamente mencionados.

6.2.2. Metodología de la investigación post-migración

Para realizar la investigación Post-migración, se propone una investigación cuantitativa realizada sobre el mismo público objetivo de la realizada durante la pre-migración ya que ambas deben ser comparables.

El universo se centra en las amas de casa, de 36 a 65 años que hayan consumido caldo en pastillas de carne en el último mes y que sean ex-consumidoras habituales de Doble Caldo Starlux.

Mientras en el estudio anterior el universo era de 18 a 65 años, en este caso el universo se limita en edad (de 36 a 65 años) ya que han pasado 5 años desde el estudio pre-migración y se considera más fácil que las mayores de 35 tengan un recuerdo mayor con la marca Starlux por haber estado más años expuestas a la marca.

El ámbito geográfico en el que se realiza el estudio es idéntico al del estudio pre-migración: Madrid y Bilbao.

TABLA 6-1: REPARTO DEL CONSUMO DE PASTILLAS DE CALDO POR REGIONES AÑO 2005

| | 2005 | |
|-----------------|-----------|---------|
| | PESO AREA | % KNORR |
| AMB + CAT | 18,4 | 18,6 |
| NORTE | 11,7 | 8,5 |
| NORTE CENTRO | 11,1 | 22,4 |
| AMM+CENTRO | 22,6 | 31,4 |
| SUR | 21,9 | 7,0 |
| LEVANTE | 14,3 | 12,2 |

Según datos del panel de detallistas realizado por Nielsen, en el área del norte-centro (País Vasco) se concentran un 11,1% de las ventas de caldo en pastillas, área que representa para Knorr un 22,4 % del total de sus ventas. Es un área donde la participación de mercado de Knorr es significativamente superior a la media junto con el Área Metropolitana de Madrid (AMM) y Centro donde el peso de la venta de caldos es del 22,6% y Knorr vende un 31,4%.

El estudio se plantea únicamente cuantitativo. La fase cualitativa del mismo en estos momentos no aportaría evidencia científica sobre la que validar las hipótesis.

Se realizaron 150(*) entrevistas personales en el hogar con amas de casa. Las entrevistas se distribuyeron de forma representativa según el universo de consumidoras de caldo en pastillas de la siguiente manera:

TABLA 6-2: DISTRIBUCIÓN DE LAS ENTREVISTAS EN EL ESTUDIO POST MIGRACIÓN CONSUMIDOR STARLUX- KNORR

| | TOTAL | MADRID | BILBAO |
|------------|-------|--------|--------|
| 36-55 años | 78 | 40 | 38 |
| 55-65 años | 72 | 35 | 37 |
| TOTAL | 150 | 75 | 75 |

(*)Supuesta una población infinita, el error muestral es de 8,16% con un nivel de confianza del 95,5% considerando el máximo nivel de incertidumbre $p=q=0,5$

Las entrevistas se realizaron a través de un cuestionario semiestructurado con preguntas cerradas precodificadas y preguntas abiertas con una duración de 20 minutos.

Ver Anexo 2 – cuestionario post-migración consumidor

Las entrevistas personales (en el hogar) se realizaron siguiendo rutas aleatorias de 10 entrevistas cada una estableciéndose en total 15 puntos de muestreo, con las siguientes fases:

1- Selección de poblaciones a entrevistar, llamadas HABITAT.

2- Dentro de los habitats elegidos, se hace una selección de edificios, generalmente a través del sistema de rutas aleatorias o random-route, que esencialmente consiste en recorrer una ruta en zig-zag. Una vez elegido aleatoriamente un punto de partida en aquella población o ciudad, pero también por bloques de pisos, distribución cruz por plano ciudad, por sector censal.

3- Selección de vivienda, dentro de los edificios anteriormente seleccionados. Hay varios sistemas (sorteo aleatorio por selector, barrido de edificio, división por número de viviendas) por lo que escogeremos el rellano o planta, donde realizaremos la entrevista.

4- Una vez realizada la fase 3, se llama a la vivienda, donde se selecciona al individuo a entrevistar, siempre que reúna las características que determine el público a quien va destinado el estudio (sexo, edad y consumo). Dentro de cada vivienda, sólo se puede hacer una entrevista.

Este tipo de fases, se dan como normas o instrucciones y quedan reflejadas de manera escrita en las llamadas hojas de ruta.

Contraste Estadístico

Para contrastar las hipótesis planteadas se ha utilizado la t de Student. Esta distribución nos permite conocer si la diferencia entre dos medias observadas es estadísticamente significativa, es decir, diferente a 0.

Error muestral

Medida de variabilidad que permite saber con qué probabilidad una estimación basada en una muestra se hubiera obtenido por medio de un universo completo.

Los errores muestrales han sido calculados para un nivel de confianza del 95% y bajo el supuesto de máxima indeterminación ($p=q=50\%$), según la fórmula para universos infinitos, que con el tamaño de muestra de esta parte de la investigación arroja un error máximo de $\pm 3,2\%$.

Materiales

- Cuestionario.
- Tarjetas.
- 20 Packs Doble Caldo Knorr con la marca de Starlux de arriba a la derecha cegada con una pegatina.

Trabajo de campo

Las entrevistas se realizaron del 17 al 29 de Marzo del 2006.

6.3. Análisis de resultados

HIPOTESIS 1

Incluso en una migración de éxito, a la mayoría de los consumidores migrados no les importaría volver a la situación pre-migración y recuperar su antigua marca, o bien se muestran indiferentes.

- El 45% de las amas de casa elegirían Doble Caldo Starlux frente a Doble Caldo Knorr, el 37% elegirían Doble Caldo Knorr y el 17% cualquiera de las dos marcas.
 - Las consumidoras de Knorr prefieren significativamente más esta marca (55%).
 - Entre las que conocen el cambio se prefiere significativamente más Knorr (58%) y entre las que no conocen el cambio Starlux (50%).
 - La intención de compra de Starlux si volviese a estar disponible en su tienda habitual obtiene una valoración media de 3,37 (valoración entre “no sé si lo compraría o no” y “probablemente lo compraría”).
 - Entre las consumidoras actuales de Gallina Blanca hay intención de compra significativamente mayor respecto a las consumidoras de otras marcas (valoración media :4,33).
 - Un 24% de las entrevistadas conocen la migración de marca de Starlux a Knorr.
 - El 56% de las entrevistadas perciben el cambio como positivo, un 37% se muestran indiferentes (sobre todo porque el producto no ha cambiado) y a un 7% les parece negativo.
 - Un 61% de las amas de casa que manifiestan no conocer el cambio de marca (76% del total entrevistadas) se muestran indiferentes principalmente porque perciben el producto como similar.
 - Entre las que conocen el cambio, el 60% perciben el cambio como positivo.
 - Más de la mitad de las consumidoras actuales de Knorr se muestran indiferentes ante el cambio principalmente porque ven el producto como similar.
-

- Entre las consumidoras de Knorr es significativamente mayor el porcentaje de las que conocen el cambio (57%). Este conocimiento del cambio es positivo para la migración.

Doble Caldo Knorr es Doble Caldo Starlux. ¿Lo sabía usted? (P6a)

¿Qué le parece este cambio? (P6b)

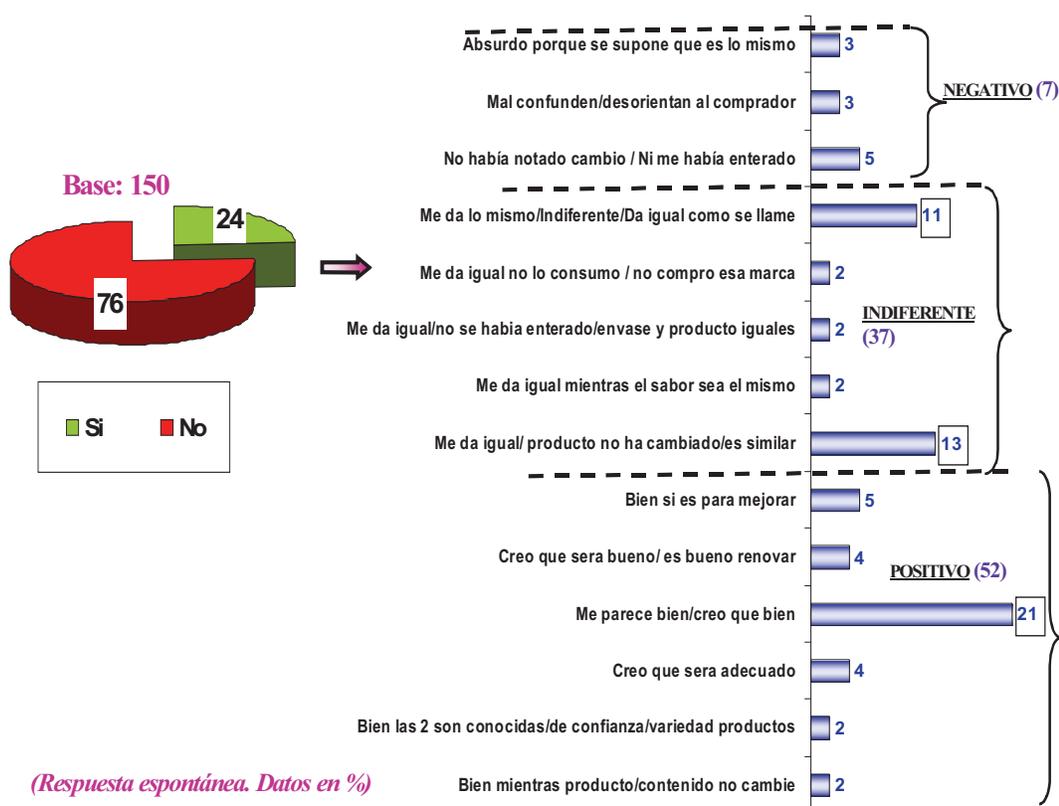
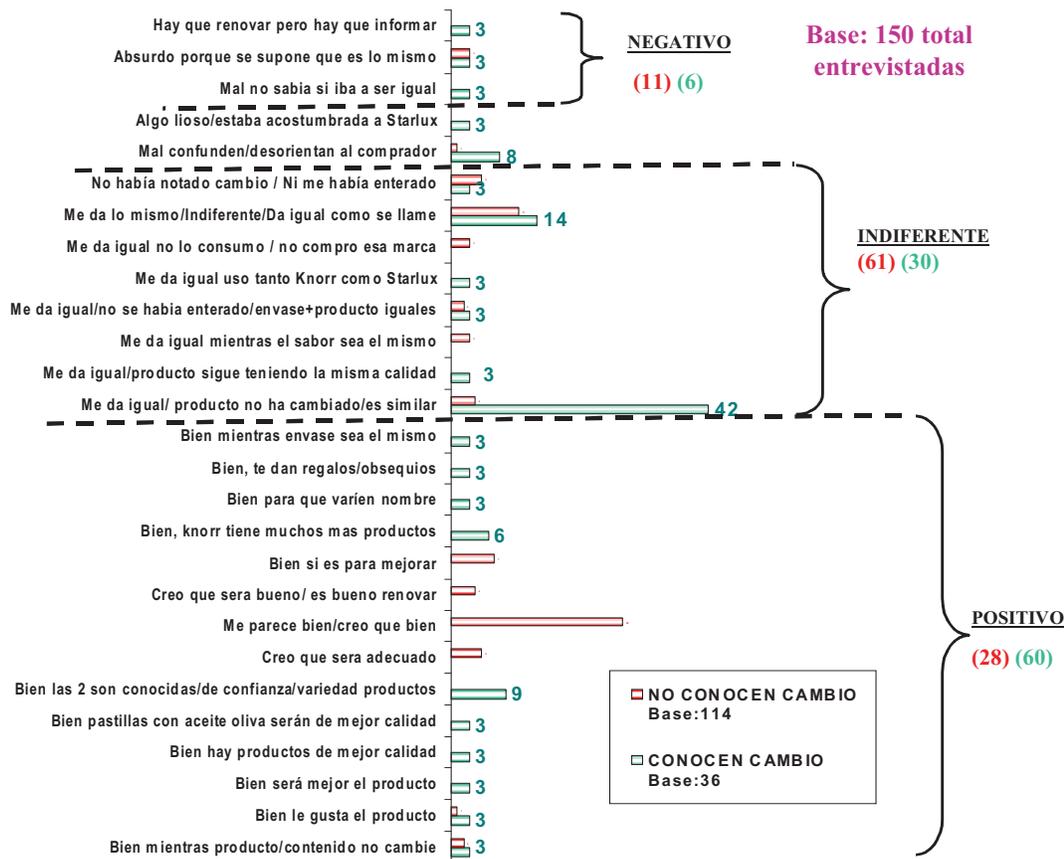


GRAFICO 6-1: NIVEL DE CONOCIMIENTO DE LA MIGRACIÓN STARLUX A KNORR Y OPINIÓN SOBRE EL CAMBIO

El 76% de las entrevistadas de un total de 150 no es consciente del cambio. El bajo nivel de conocimiento del cambio se explica por el escaso nivel de compromiso social que tiene la categoría en general, así como por el mantenimiento de la mayoría de los códigos de producto de Starlux.

Cabe destacar que es un producto que pertenece a una categoría con bajo nivel de implicación, tanto emocional como social, y que además no se consume acabado ya que forma parte de un plato o guiso.

¿Qué le parece este cambio? (P6b)



(Respuesta espontánea. Datos en %)

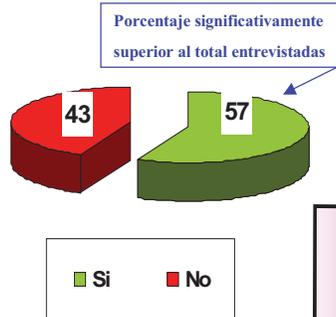
GRAFICO 6-2: OPINIÓN SOBRE EL CAMBIO DISTINGUIENDO ENTRE LAS CONSUMIDORAS QUE CONOCEN / NO CONOCEN EL CAMBIO

Entre las amas de casa que conocen el cambio el 60% lo considera positivo mientras que el 30% es indiferente.

Entre las que no son conscientes del cambio, el nivel de indiferencia aumenta hasta el 61% y solo un 28% lo considera positivo.

Doble Caldo Knorr es Doble Caldo Starlux. ¿Lo sabía usted? (P6a)

Base: 47 consumidoras actuales de Knorr como primera marca



(Respuesta espontánea. Datos en %)

¿Qué le parece este cambio? (P6b)
Base: 47 consumidoras actuales de Knorr como primera marca

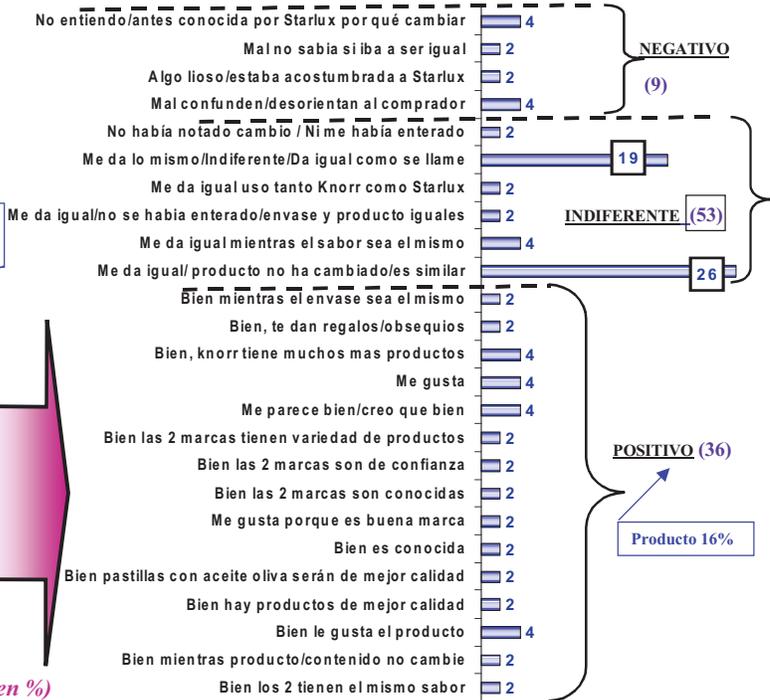


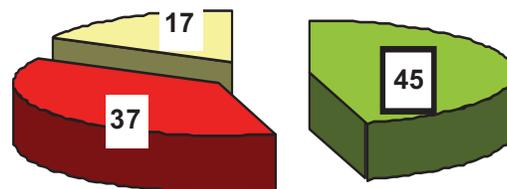
GRAFICO 6-3: NIVEL DE CONOCIMIENTO SOBRE EL CAMBIO Y OPINIÓN DEL MISMO ENTRE LAS ACTUALES CONSUMIDORAS DE KNORR

Las actuales consumidoras de Knorr como primera marca son más conscientes del cambio ya que un 57% lo conoce (frente a un 24% del total).

En general la opinión sobre el cambio es indiferente (53%) o positiva (16%).

**Entre Doble Caldo Starlux y Doble Caldo Knorr,
¿Cuál de las dos elegiría? (P20/P20a)**

Base: 150 total entrevistadas



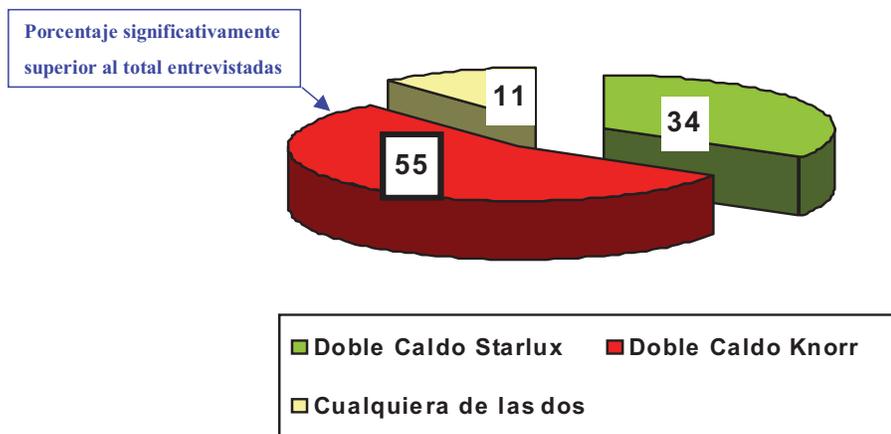
(Datos en %)

GRAFICO 6-4: ELECCIÓN DE MARCA SI DOBLE CALDO STARLUX VOLVIESE A ESTAR DISPONIBLE (ENTRE TODAS LAS ENTREVISTADAS)

En el total de entrevistadas ante la pregunta de ¿Que marca elegiría? un 45% preferiría su antigua marca Starlux y un 17% se muestra indiferente.

Entre ambos porcentajes tenemos un total de 62% de consumidoras que prefieren la situación pre-migración a pesar de que la han aceptado, tal y como muestran los gráficos anteriores, y que concluye la validación de la hipótesis 1.

**Entre Doble Caldo Starlux y Doble Caldo Knorr,
¿Cuál de las dos elegiría? (P20/P20a)**



Base: 47 consumidoras Knorr como primera marca

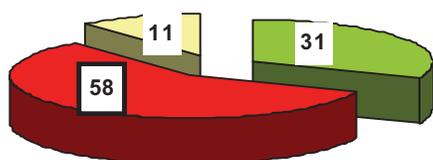
(Datos en %)

GRAFICO 6-5: ELECCIÓN DE MARCA SI DOBLE CALDO STARLUX VOLVIESE A ESTAR DISPONIBLE (ENTRE CONSUMIDORAS KNORR)

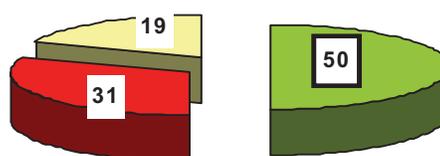
Las consumidoras de Knorr prefieren significativamente más la marca Knorr. (55%).

**Entre Doble Caldo Starlux y Doble Caldo Knorr,
¿Cuál de las dos elegiría? (P20/P20a)**

Base: 36 conocen el cambio de marca



Base: 114 no conocen el cambio de marca



(Datos en %)

GRAFICO 6-6: ELECCIÓN DE MARCAS SI DOBLE CALDO STARLUX VOLVIESE A ESTAR DISPONIBLE (ENTRE LAS QUE CONOCEN EL CAMBIO Y LAS QUE NO LO CONOCEN)

Entre las que conocen el cambio se prefiere significativamente más la marca Knorr (58%) y entre las que no conocen el cambio se prefiere Starlux (50%), de lo cual se infiere que el conocimiento de la migración beneficia a Knorr.

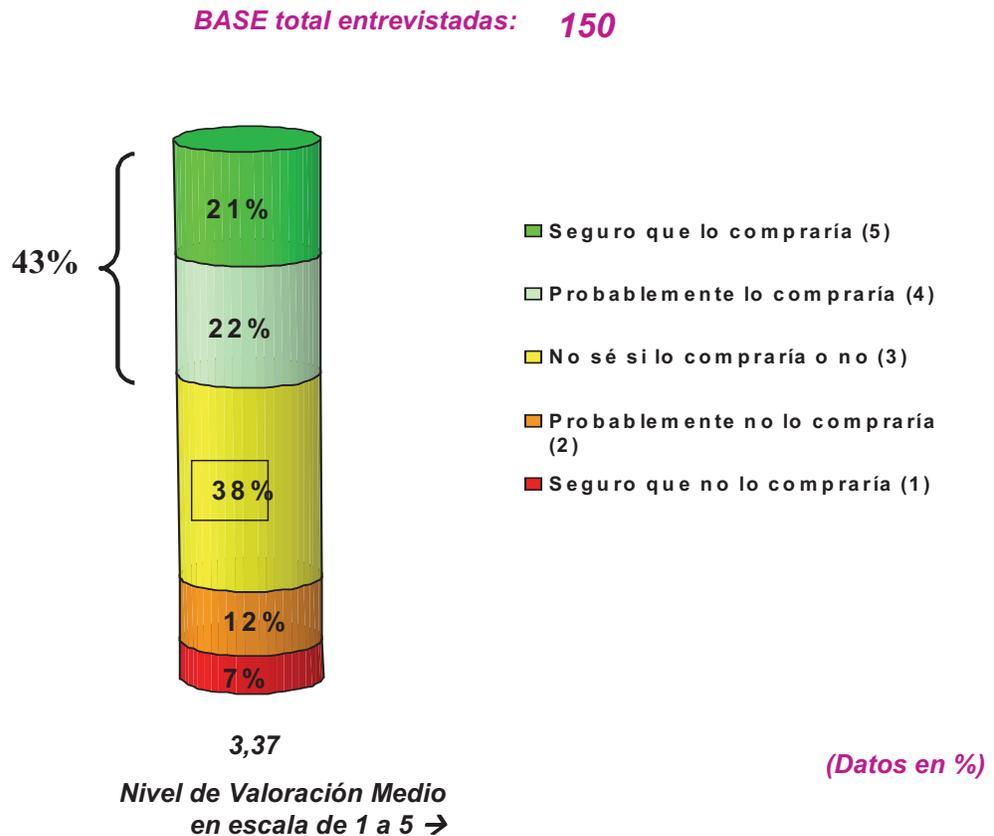


GRAFICO 6-7: INTENCIÓN DE COMPRA TOTAL SI STARLUX VOLVIERA A ESTAR DISPONIBLE EN SU TIENDA HABITUAL

Respecto a la intención de compra es destacable que un 43% de las entrevistadas se inclina por la opción “seguro / probablemente lo compraría” (Starlux) y un 38% se muestra indiferente. Entre ambos porcentajes sumamos un 81% de consumidoras que se muestran permeables a volver a comprar Starlux si estuviese disponible en su tienda. La valoración media se sitúa en un 3,37.

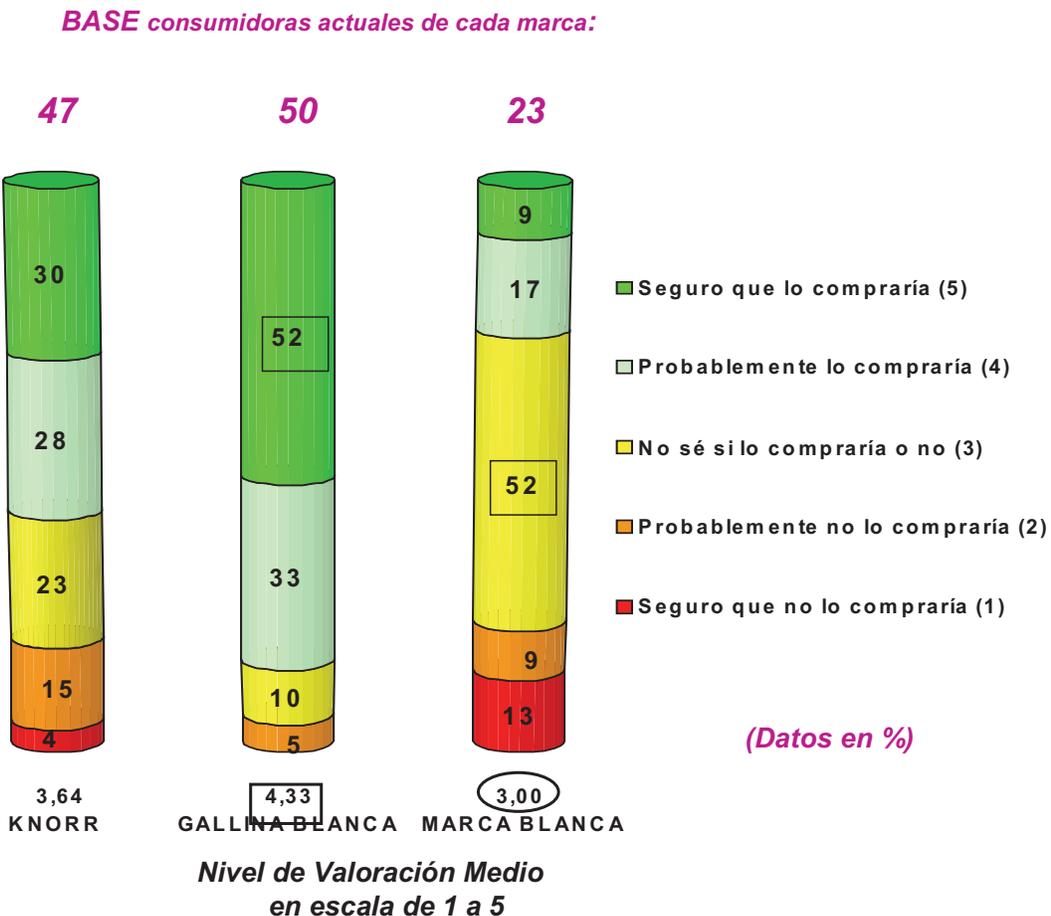


GRAFICO 6-8: INTENCIÓN DE COMPRA SI STARLUX VOLVIERA A ESTAR DISPONIBLE, DISTINGUIENDO ENTRE LAS CONSUMIDORAS ACTUALES DE CADA MARCA

El porcentaje de intención de compra es significativamente mayor entre las consumidoras de Gallina Blanca que entre las de las otras marcas, con una valoración media de 4,33. Esto hace suponer que las consumidoras que se han pasado a Gallina Blanca no están tan satisfechas con el producto de Gallina Blanca (como sustitutivo de su antiguo Doble Caldo Starlux).

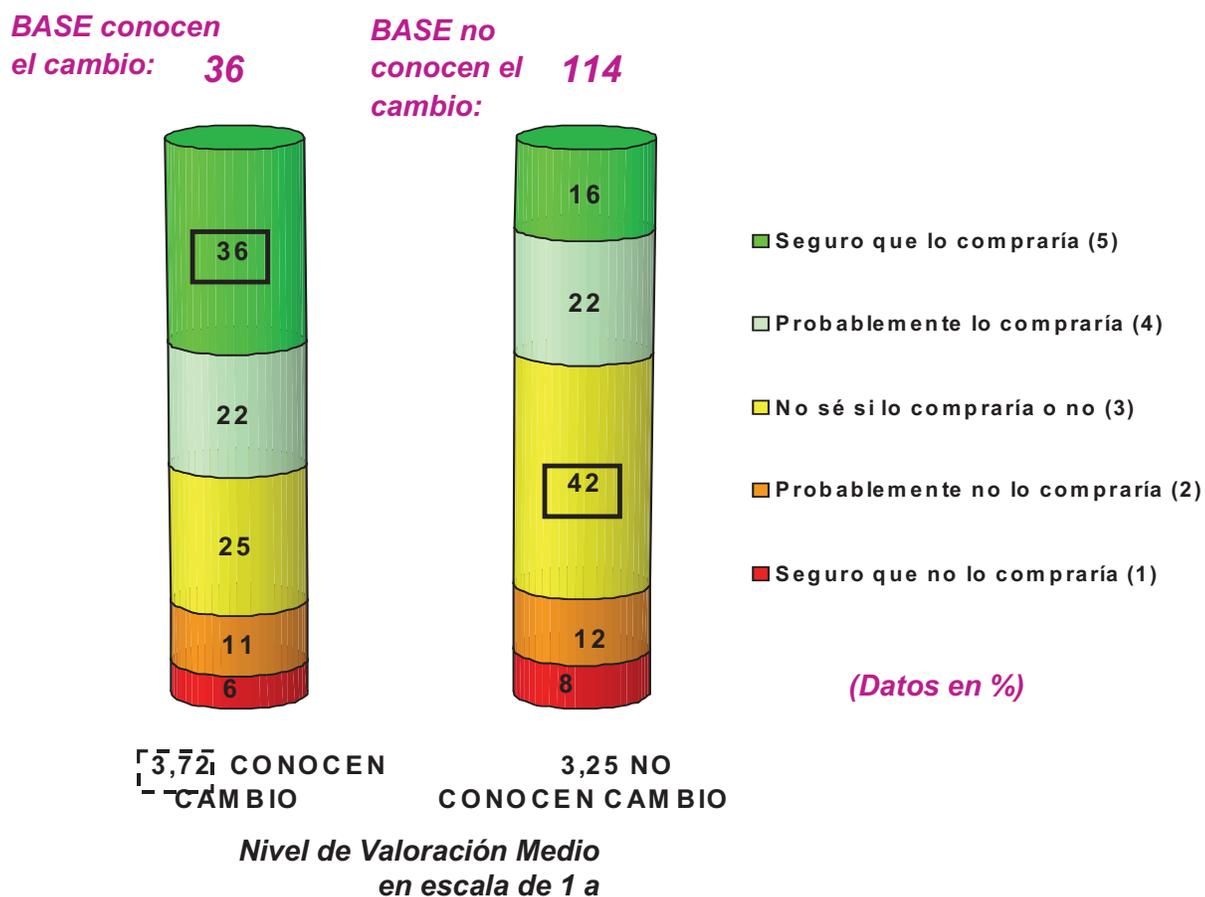


GRAFICO 6-9: INTENCIÓN DE COMPRA SI STARLUX VOLVIERA A ESTAR DISPONIBLE, DISTINGUIENDO ENTRE LAS CONSUMIDORAS QUE CONOCEN EL CAMBIO Y LAS QUE NO LO CONOCEN

Entre las consumidoras que conocen el cambio, la intención de compra de Starlux si volviese a estar en las tiendas es superior con un 36% frente a un 16% de las que no conocen el cambio.

A pesar de que las que conocen el cambio declaran que éste es positivo en un 60%, es decir lo aceptan, volverían a comprar Starlux si tuvieran esa posibilidad, lo que vuelve a validar la hipótesis 1.

Razones Seguro/Probablemente lo compraría (P22)

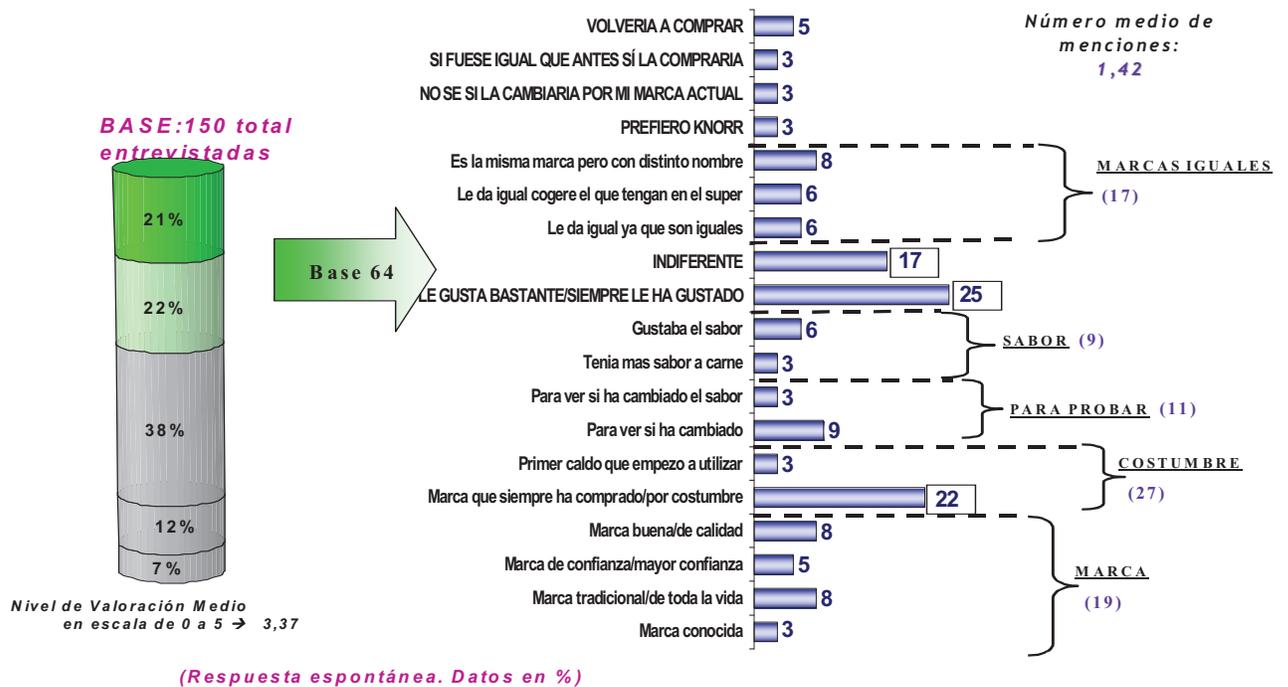


GRAFICO 6-10: MOTIVOS POR LOS CUALES LAS CONSUMIDORAS VOLVERÍAN A COMPRAR STARLUX

Las consumidoras volverían a comprar Starlux básicamente por costumbre (27%) y por la marca (19%) aunque también declaran que ambas (Knorr o Starlux) son marcas muy parecidas o iguales (17%).

Razones Seguro/Probablemente no lo compraría (P22)

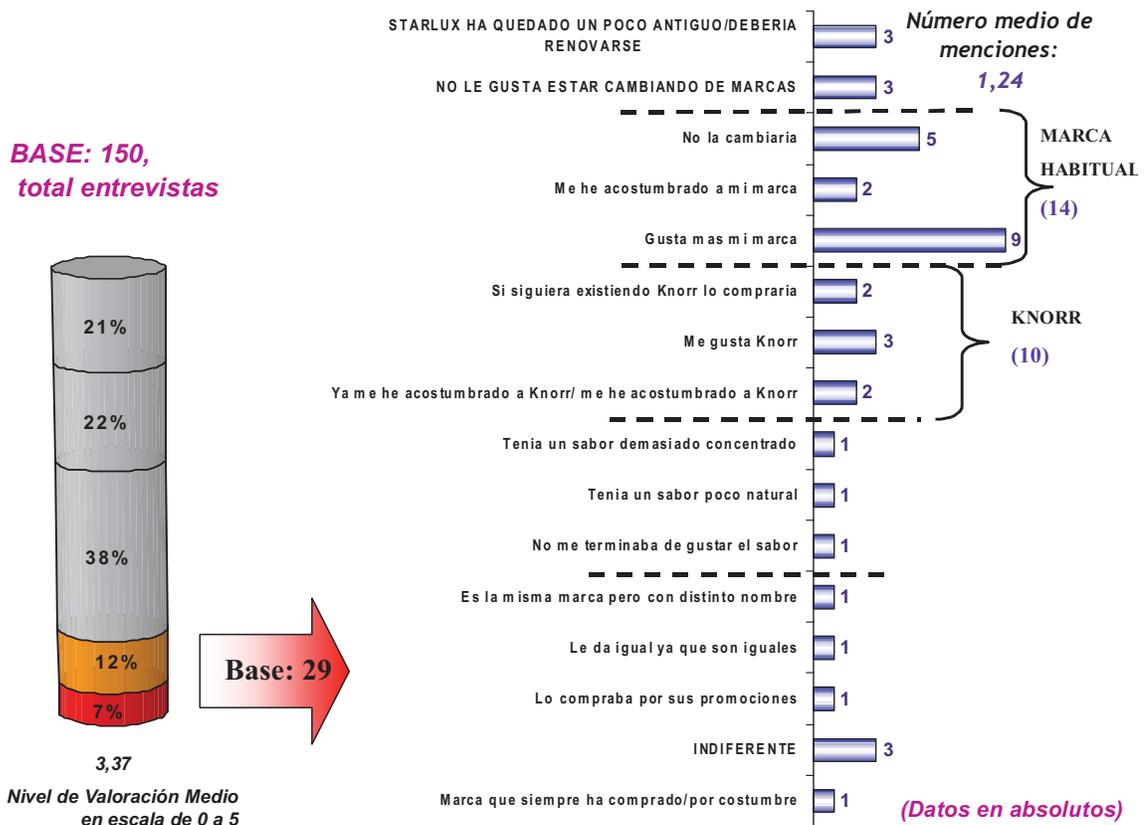


GRAFICO 6-11: MOTIVOS POR LOS CUALES LAS CONSUMIDORAS NO VOLVERÍAN A COMPRAR STARLUX

Entre las consumidoras que no volverían a Starlux, la razón de permanencia en la nueva marca es porque les gusta Knorr y ya se han acostumbrado a su nueva marca.

HIPOTESIS 2

La existencia de sinergias entre la marca a migrar y la marca receptora es un factor clave del éxito de la migración: la marca receptora ha de ser capaz de integrar los valores de la marca a migrar. La marca resultante tras la migración acepta los valores recibidos

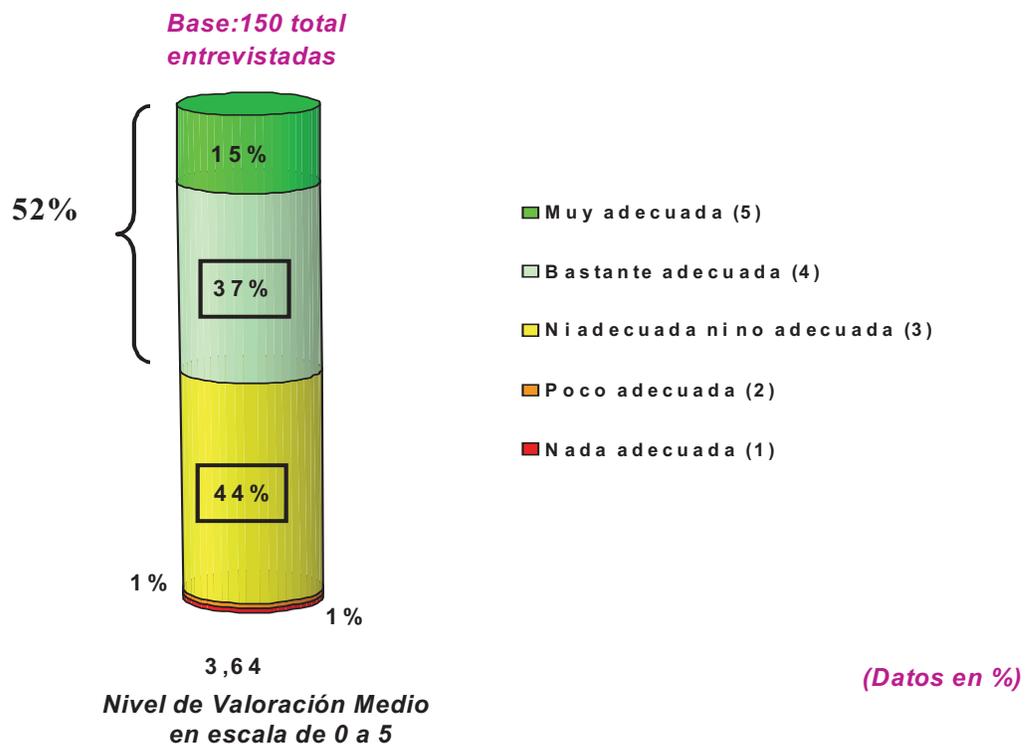


GRAFICO 6-12: ADECUACIÓN DEL PRODUCTO A LA MARCA KNORR

Un 52% de las entrevistadas ven como “Muy adecuada” o “Bastante adecuada” la marca Knorr al producto. Las razones principales que mencionan son que es una marca tradicional, de siempre y de calidad.

El resto de las entrevistadas se muestran indiferentes, sin existir prácticamente rechazo a la adecuación de la marca Knorr al producto.

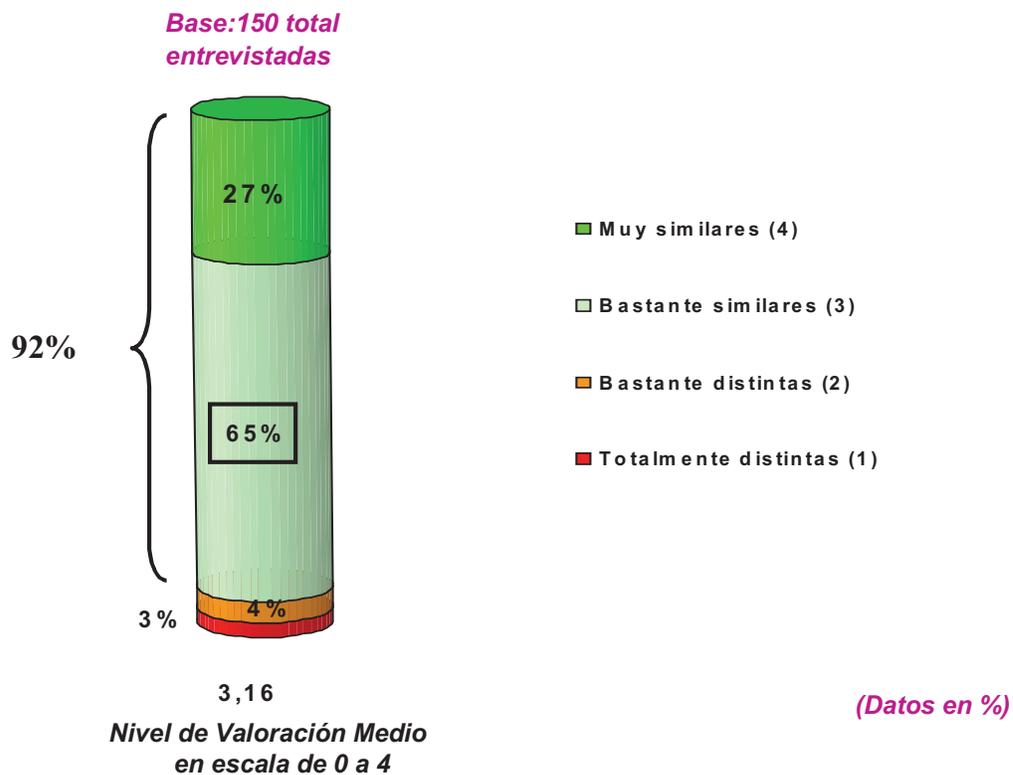
Knorr y Starlux son marcas... (P12)

GRAFICO 6-13: NIVEL DE SIMILITUD PERCIBIDA ENTRE LAS MARCAS KNORR Y STARLUX

El 92% de las entrevistadas creen que la marca Knorr y Starlux son “Muy similares” o “Bastante similares” principalmente por razones generales y de producto.

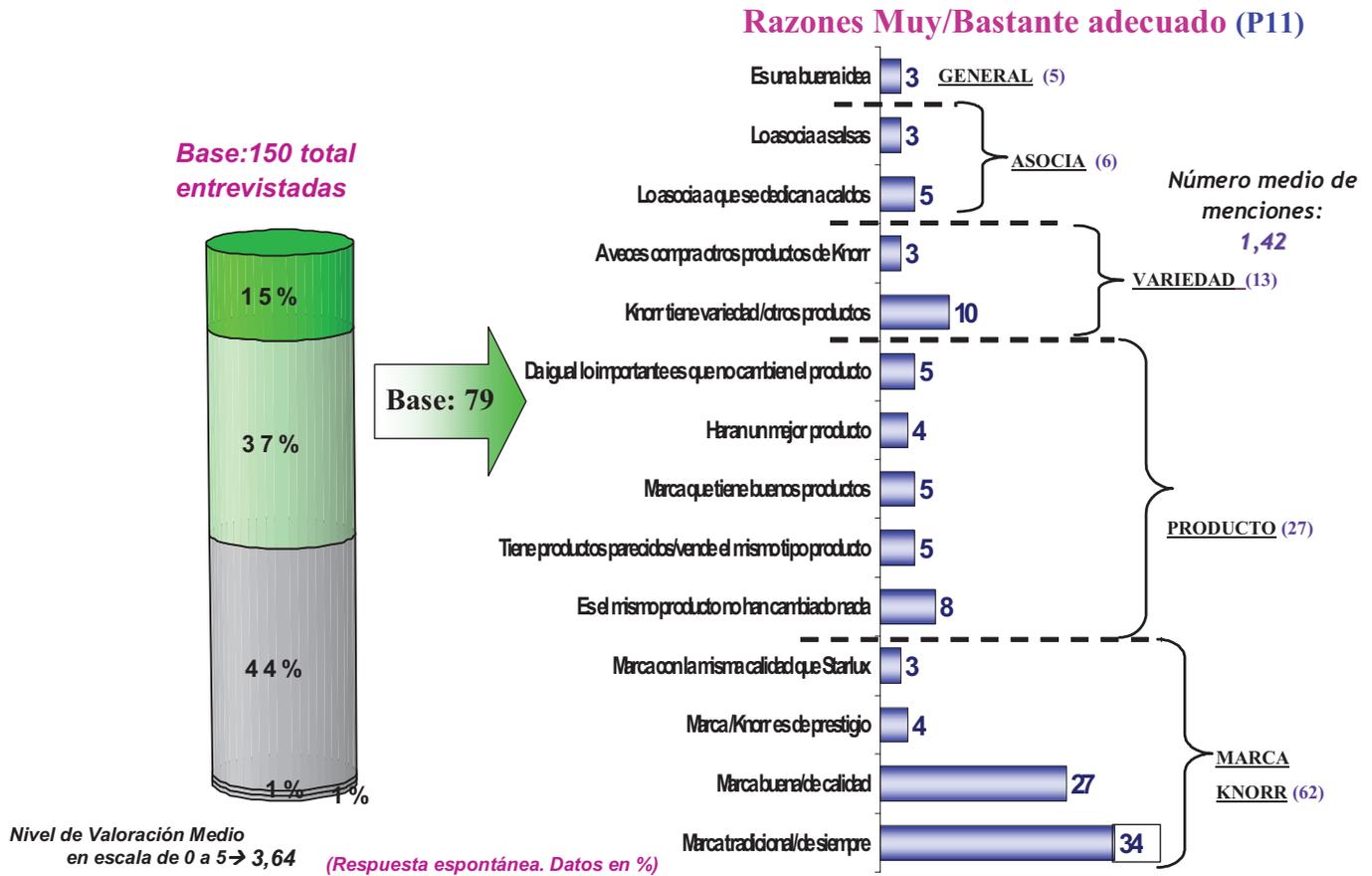


GRAFICO 6-14: ADECUACIÓN DE LA MARCA KNORR A STARLUX

Un 52% del total considera que la marca Knorr es muy/bastante adecuada (base 79). Se considera el cambio adecuado por el prestigio de la marca y su imagen de calidad y por los productos de la marca (variedad, calidad).

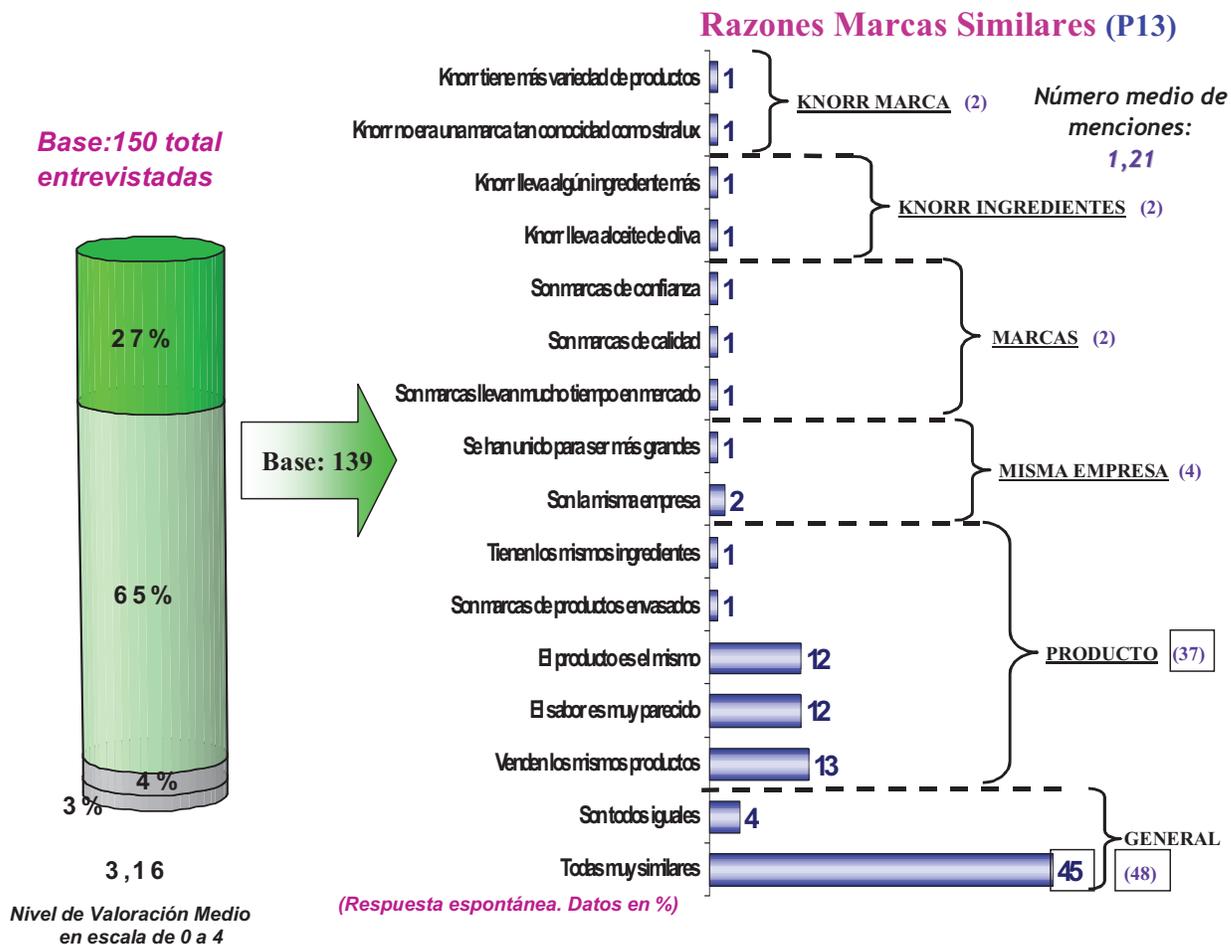


GRAFICO 6-15: PUNTOS DE CONVERGENCIA ENTRE LAS MARCAS KNORR Y STARLUX

Las marcas son convergentes en lo que respecta al nivel de calidad, al tipo de productos que comercializan (muy similares) y a que el producto no ha cambiado y por tanto las marcas se ven iguales.

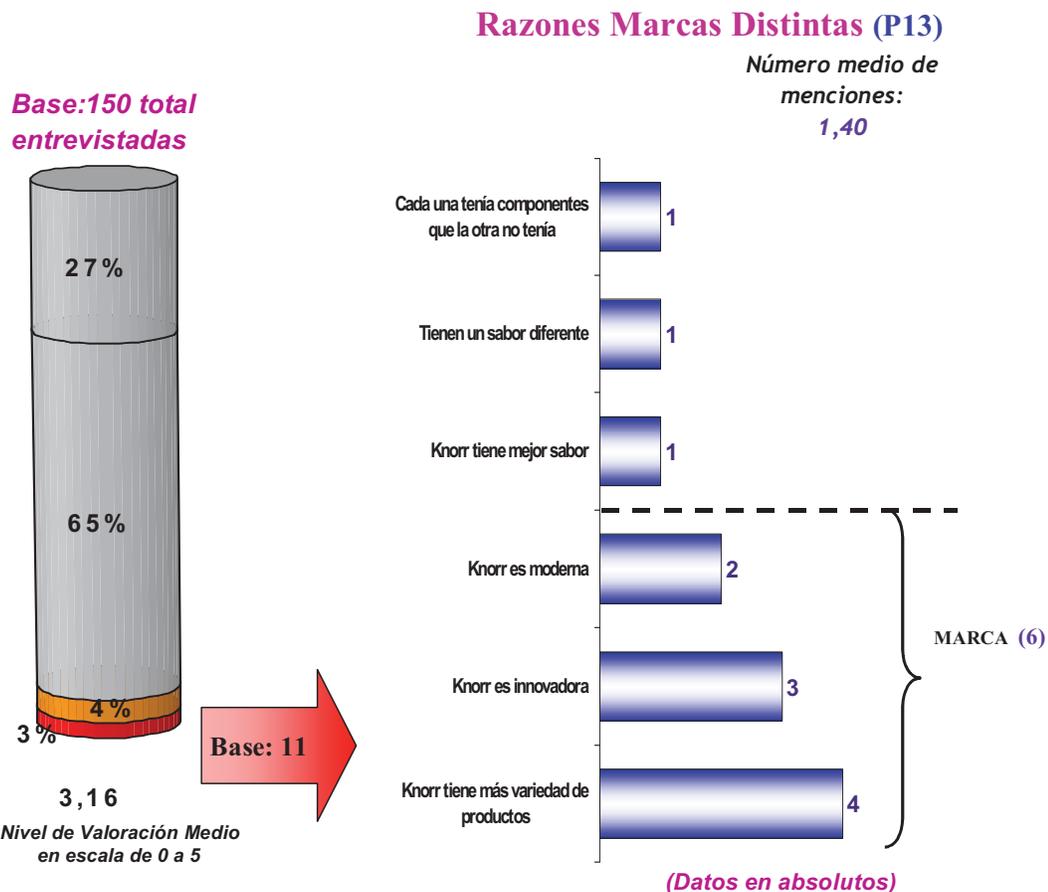


GRAFICO 6-16: PUNTOS DE DIVERGENCIA ENTRE LAS MARCAS

Las divergencias entre ambas marcas radican en la percepción de Knorr como marca moderna, innovadora y con mayor variedad de productos, mientras que Starlux destaca por ser más tradicional y “de toda la vida”.

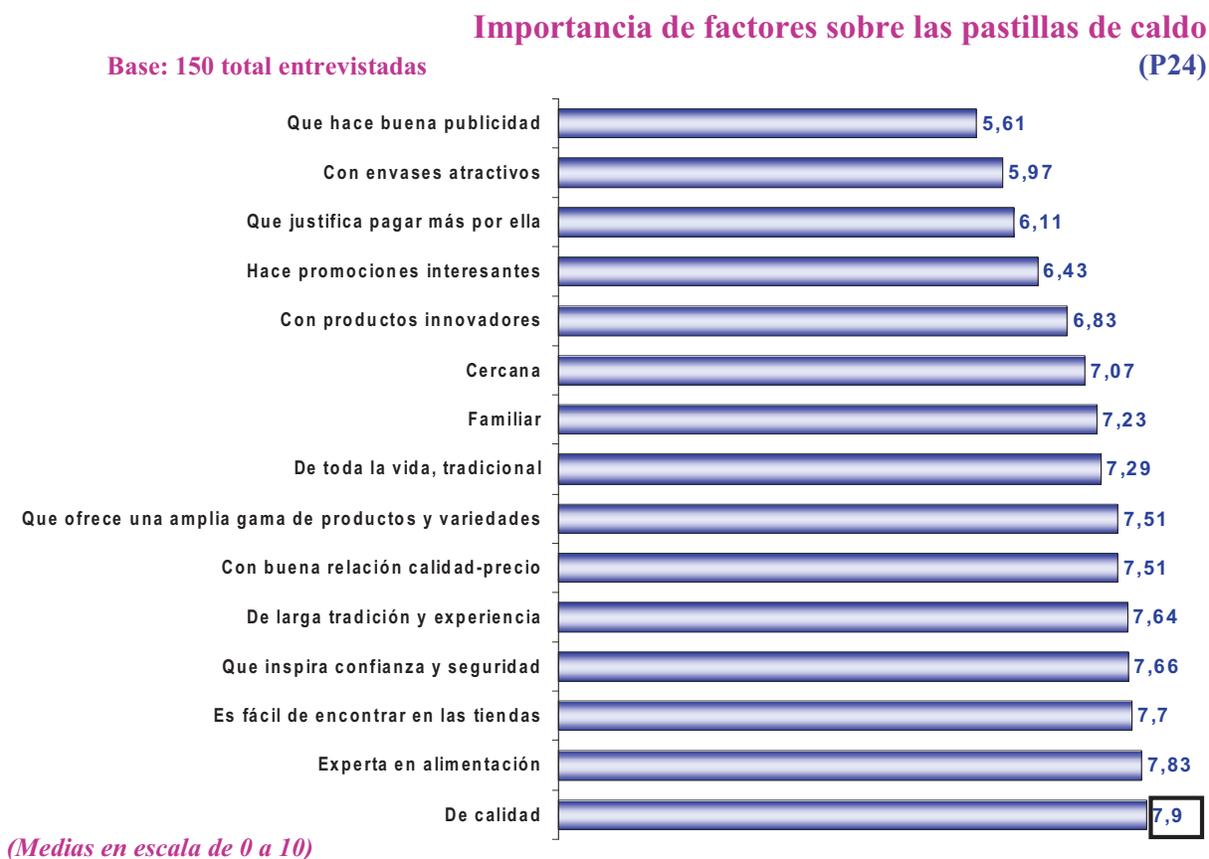


GRAFICO 6-17: ATRIBUTOS MÁS VALORADOS EN LA CATEGORÍA DE CALDO EN PASTILLAS

Respecto a la importancia de atributos sobre las pastillas de caldo los atributos valorados con mayor importancia son: “que sea de calidad” (7,9), “experta en alimentación” (7,83) “que sea fácil de encontrar en las tiendas” (7,7).

- En un segundo grupo estarían aspectos relacionados con la marca. “Que inspira confianza y seguridad”(7,66), “De larga tradición y experiencia” (7,64)
- Y en un tercer lugar aspectos relacionados con el precio y el producto: “Con buena relación calidad-precio” (7,51), “Que ofrece una amplia gama de productos y variedades” (7,51).

Los atributos con menor importancia se refieren a la imagen y publicidad de las pastillas de caldo: “Que hace buena publicidad” (5,61) y “Con envases atractivos” (5,97).

Base: 150 total entrevistadas

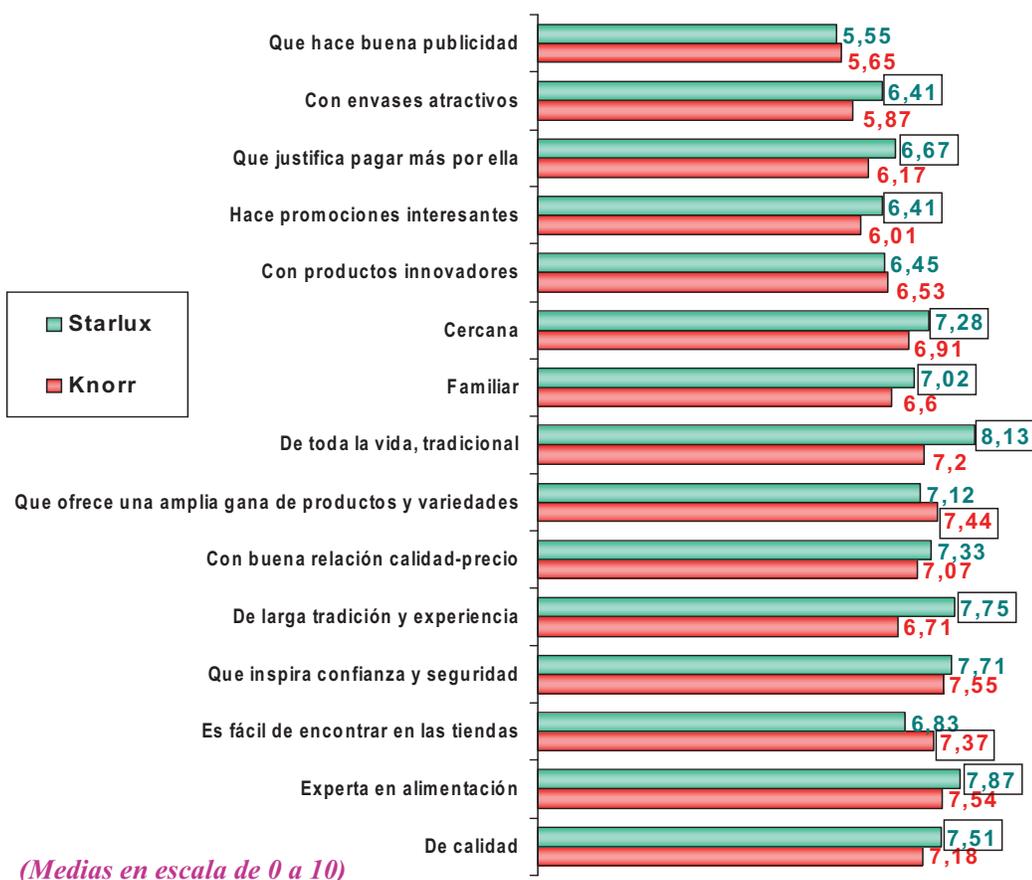


GRAFICO 6-18: IMAGEN DE STARLUX Y KNORR

La imagen de la marca Starlux es significativamente mejor valorada en la mayoría de los atributos respecto a la marca Knorr excepto en que “Es fácil de encontrar en las tiendas” y “Que ofrece una amplia gama de productos”.

Starlux destaca en experiencia y tradición: “De toda la vida, tradicional” (8,13), “Experta en alimentación”(7,87), “De larga tradición y experiencia” (7,75) y “Que inspira confianza y seguridad (7,71).

HIPOTESIS 3

El tratamiento de la comunicación es un factor clave del éxito de la migración, el hilo conductor que guía al consumidor en el proceso de la migración. Este hilo conductor se plasma en la arquitectura de marca en el envase y la comunicación del cambio.

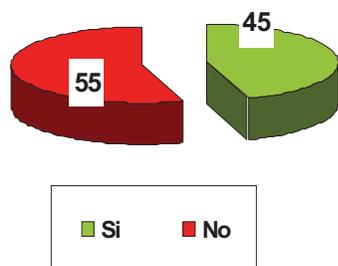
En el caso concreto de Doble Caldo Knorr es factor clave el tratamiento gráfico que se realiza de la marca en el envase:

- ✓ Pérdida de peso paulatino de la marca antigua (Starlux)
- ✓ Introducción de la marca receptora (Knorr)
- ✓ Mantenimiento de los iconos (dibujo de la casita y sabor clásico)
- ✓ Mantenimiento del código de color.

Mostramos el pack de Doble Caldo Knorr con la marca cegada.

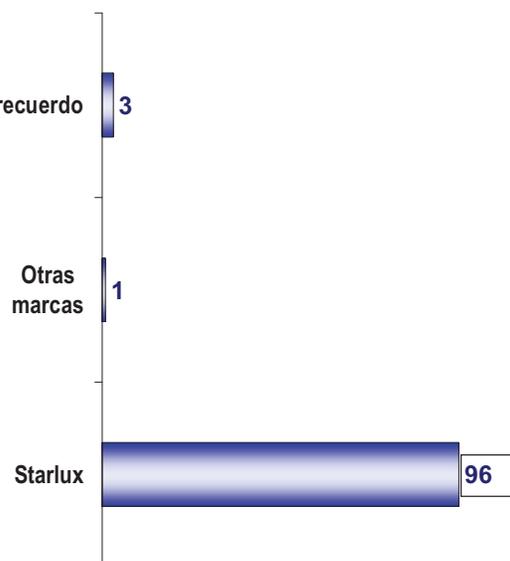
¿Le recuerda a alguna otra marca que conozca? (P5a)

Base: 150 total entrevistadas



Base: 67

¿Cuál? (P5b/5c)



(Datos en %)

GRAFICO 6-19: NIVEL DE RECORDACIÓN DEL ENVASE DE KNORR AL DE STARLUX

Una vez visto el envase de Doble Caldo Knorr el 45% de las entrevistadas manifiestan que les recuerda a alguna otra marca que conoce. Existe una clara asociación con Starlux.

De entre estas entrevistadas el 96% la marca a la que les recuerda es Starlux.

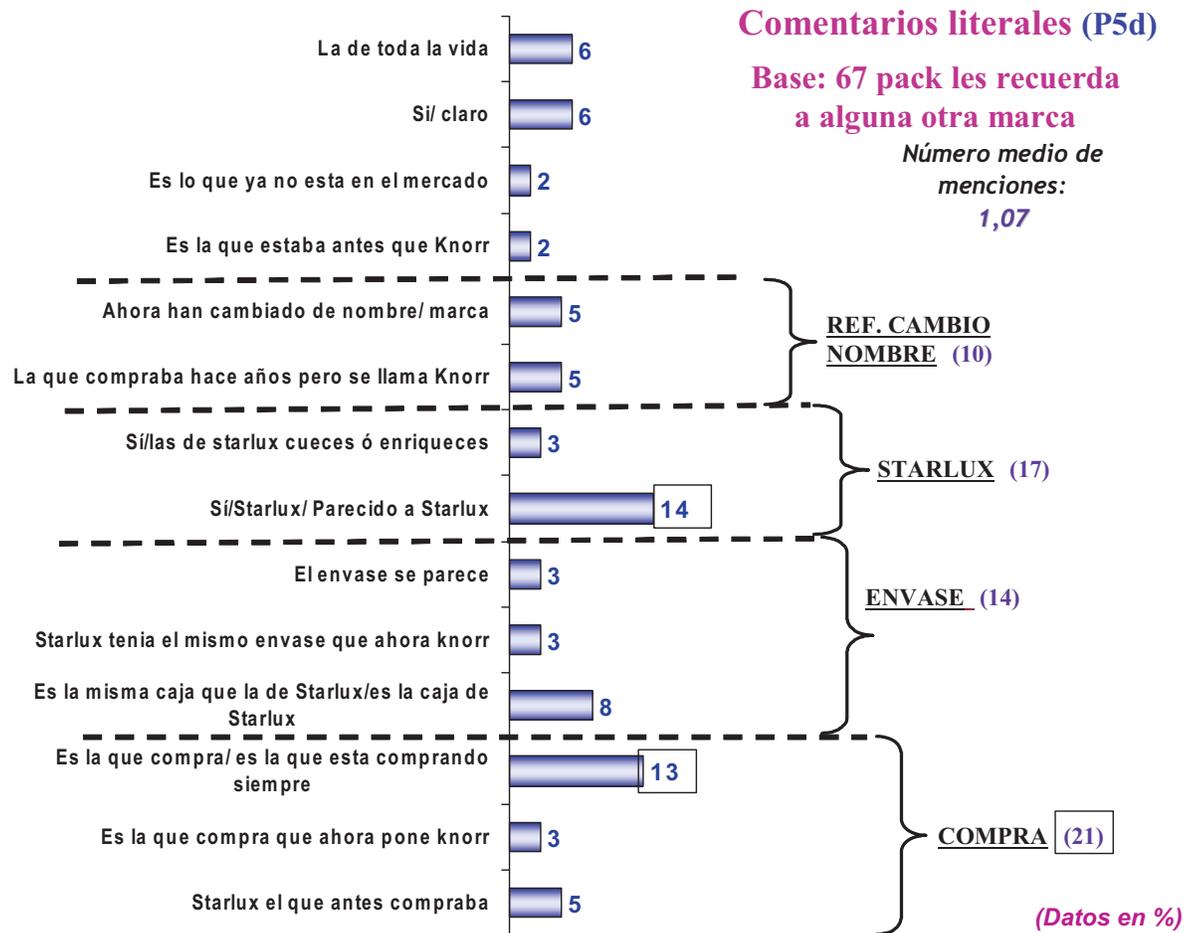


GRAFICO 6-20: ASPECTOS EN LOS QUE EL ENVASE LES RECUERDA A OTRA MARCA

El gráfico muestra los comentarios literales al mostrar el nuevo envase de Starlux a las 67 consumidoras a las que el envase les recuerda a alguna otra marca.

El 21% de las consumidoras reconoce el pack como el que compra habitualmente y por tanto tiene una recordación asociada a Starlux.

Doble Caldo Knorr es Doble Caldo Starlux. ¿Lo sabía usted? (P6a)



(Datos en %)

¿Cómo conoció Ud este cambio de marca (espontánea) ? (P8a)

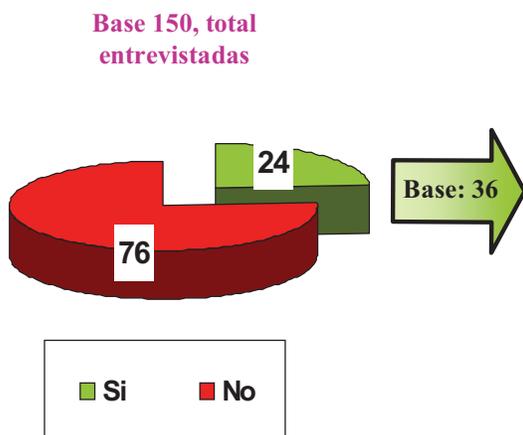


GRAFICO 6-21: MEDIO POR EL QUE CONOCIÓ EL CAMBIO DE MARCA

En el 36% de los casos el cambio de marca lo conoció a través de un amigo o familiar y en un 33% de los casos mediante un anuncio en Televisión.

Este dato es sorprendente y relevante. El hecho de que la mayor fuente de información sobre el cambio de marca sea “a través de un amigo o familiar”, destacando por encima de la comunicación en televisión, es un dato a tener en cuenta en futuras migraciones porque no es una variable que se tenga en cuenta de manera articulada en los planes de marketing cuando se tratan variables que afectan al conocimiento de marcas y productos.

Doble Caldo Knorr es Doble Caldo Starlux. ¿Lo sabía usted? (P6a)



(Respuesta espontánea. Datos en %)

¿Qué elementos le ayudaron a identificar el cambio? (P8b)

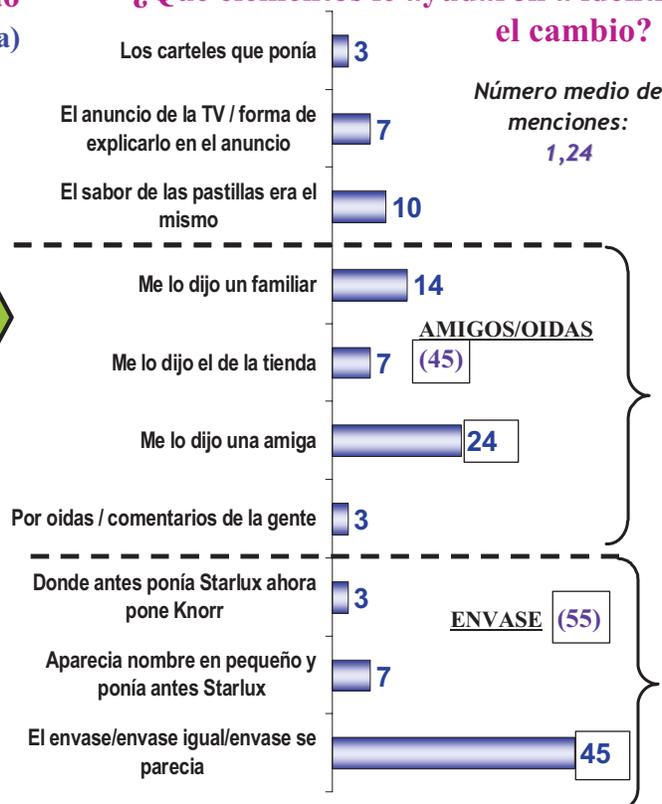


GRAFICO 6-22: ELEMENTOS QUE LE AYUDARON A IDENTIFICAR EL CAMBIO DE MARCA

Los elementos que le ayudaron a identificar el cambio fueron principalmente el envase (55%) y la información a través de otras personas (45%).

Dentro de la variable envase se alude a que el envase es igual o se parece (45%), que aparece el nombre de Starlux en pequeño (7%) o que antes ponía Starlux y ahora pone Knorr (3%).

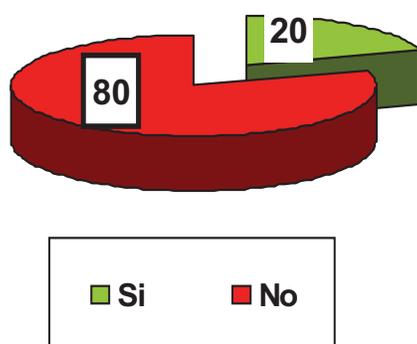
La fuente de información del cambio a través de otras personas es básicamente por “una amiga” (24%), “un familiar” (14%) y “el dependiente” (7%).

HIPOTESIS 4

El mantenimiento de la estructura de precios y de la calidad del producto son factores clave del éxito.

¿Ha percibido algún cambio en el producto de Doble Caldo Knorr respecto al de Doble Caldo Starlux?. (P15)

Base: 54, consumidoras actuales de Knorr



(Datos en %)

GRAFICO 6-23: CAMBIOS PERCIBIDOS EN EL PRODUCTO

El 80% de los consumidores actuales de Knorr no han percibido ningún cambio en el producto, lo cual demuestra que la implementación de la estrategia fue la acertada.

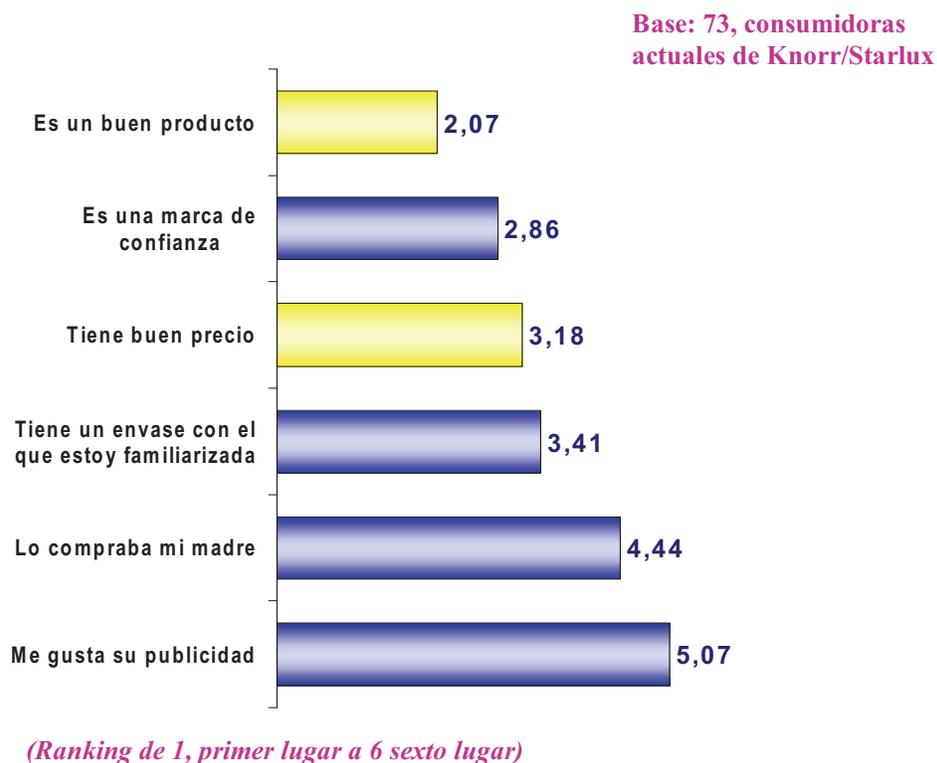


GRAFICO 6-24: MOTIVOS POR LOS QUE COMPRA ACTUALMENTE DOBLE CALDO KNORR / STARLUX

Básicamente el producto se compra porque es un buen producto, la marca es de confianza y tiene buen precio. El hecho de que el envase les resulte familiar y de que lo comprara su madre son motivos de compra pero no tan importantes.

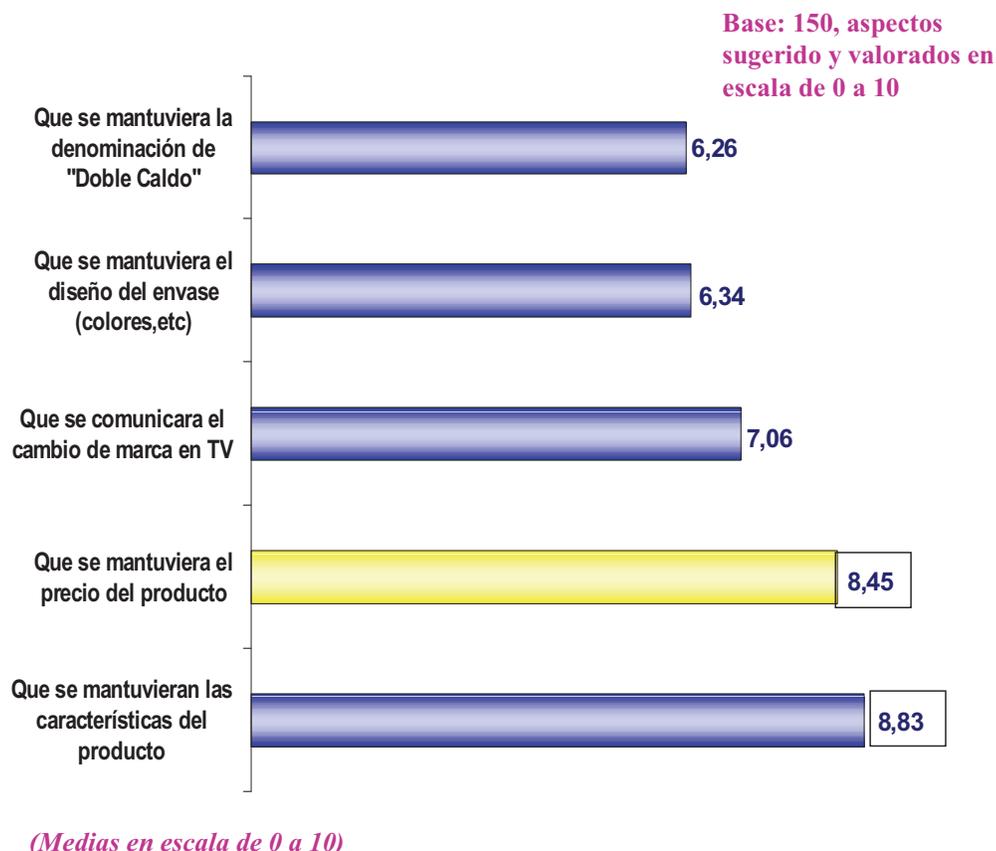


GRAFICO 6-25: ASPECTOS QUE HAN AYUDADO A IDENTIFICAR EL CAMBIO DE MARCA

Los aspectos significativamente mejor valorados como identificadores del cambio por parte de las entrevistadas son: "Que se mantuvieran las características del producto" (8,83) y "Que se mantuviera el precio del producto" (8,45).

En conclusión, el mantenimiento del precio no es una de las principales razones por las que las entrevistadas compran actualmente Doble Caldo Knorr/Starlux aunque debemos tener presente que el mantenimiento del precio del producto es uno de los aspectos principales que le ha ayudado a identificar el cambio, así como que se mantuvieran las características del producto, tal y como reflejan los cuadros de las preguntas P9 y P23.

6.4. Contraste de Hipótesis y conclusiones

A la vista de los resultados que arroja la investigación podemos efectivamente validar las hipótesis que se plantean en el apartado 5.3 de la exposición.

HIPOTESIS 1

Incluso en una migración de éxito, a la mayoría de los consumidores migrados no les importaría volver a la situación pre-migración y recuperar su antigua marca, o bien se muestran indiferentes.

Tras el análisis de los resultados, queda validada la hipótesis 1. Se puede afirmar que incluso en una migración de éxito, como es la migración de Doble Caldo de Starlux a Knorr, a la mayoría de los consumidores migrados no les importaría volver a la situación pre-migración y recuperar su antigua marca, o bien se muestran indiferentes.

Esta afirmación queda probada con la constatación de que un **45% de las amas de casa excompradoras de Starlux preferiría su antigua marca Starlux si ésta estuviera disponible y un 17% se muestra indiferente**. Entre ambos porcentajes tenemos un total de **62% de consumidoras que prefieren la situación pre-migración a pesar de que han aceptado el cambio**.

Este dato reafirma el argumento de que la migración responde a una necesidad estratégica de empresa y el consumidor la acepta y vive con resignación pero en ningún caso la desea. La migración se vive desde la perspectiva del consumidor como algo impuesto.

En el caso de Doble Caldo Knorr, incluso después de cinco años desde el inicio de la migración, el 45% de las amas de casa elegirían Doble Caldo Starlux frente a Doble Caldo Knorr, el 37% elegirían Doble Caldo Knorr y el 17% cualquiera de las dos marcas.

Es destacable que las consumidoras de Knorr prefieren significativamente más esta marca (55%), lo cual implica que la marca Knorr es más afín a Starlux que a Gallina Blanca. El nivel de satisfacción de las actuales consumidoras de Gallina Blanca es inferior que el de las actuales consumidoras de Knorr.

Sólo un 24% de las entrevistadas conocen la migración de marca de Starlux a Knorr. El hecho de que entre las consumidoras que conocen el cambio se prefiere significativamente más Knorr (58%) y entre las que no conocen el cambio Starlux (50%) implica que las que saben que ha cambiado la marca están satisfechas con la migración.

Más de la mitad de las entrevistadas perciben el cambio como positivo, un 37% se muestran indiferentes, sobretodo porque el producto no ha cambiado y tan sólo a un 7% de las consumidoras les parece negativo. Por lo que podemos afirmar que en líneas generales el cambio se acepta.

Un 61% de las amas de casa que manifiestan no conocer el cambio de marca (76% del total entrevistadas) se muestran indiferentes principalmente porque perciben el producto como similar. Entre las que conocen el cambio, el 60% perciben el cambio como positivo.

Más de la mitad de las consumidoras actuales de Knorr se muestran indiferentes ante el cambio principalmente porque ven el producto como similar.

Entre las consumidoras de Knorr es significativamente mayor el porcentaje de las que conocen el cambio (57%). Este conocimiento del cambio es positivo para la migración.

Respecto a la intención de compra, si Starlux volviera a estar disponible en las tiendas, es destacable que un 43% de las entrevistadas se inclina por la opción “seguro/probablemente lo compraría” y un 38% se muestra “indiferente”. Entre ambos porcentajes sumamos un **81% de consumidoras que se muestran permeables a volver a comprar Starlux si estuviese disponible en su tienda.**

El porcentaje de intención de compra es significativamente mayor entre las consumidoras de Gallina Blanca que entre las de las otras marcas, con una valoración media de 4,33. Esto hace suponer que las consumidoras que se han pasado a Gallina Blanca no están tan satisfechas con el producto de Gallina Blanca (como sustitutivo de su antiguo Doble Caldo Starlux) porque lo encuentran diferente.

Si analizamos la intención de compra haciendo la distinción entre las consumidoras que conocen el cambio y las que no lo conocen, podemos concluir que, entre las consumidoras que conocen el cambio, la intención de compra de Starlux, si volviese a estar en las tiendas, es superior frente a las que no conocen el cambio (36% frente 16%).

A pesar de que las que conocen el cambio declaran que éste es positivo en un 60% ,es decir lo aceptan, volverían a comprar Starlux si tuvieran esa posibilidad.

Los motivos por los cuales las consumidoras volverían a comprar Starlux son básicamente por costumbre (27%) y por la marca (19%). Sin embargo perciben las marcas Knorr y Starlux como muy parecidas o iguales (17%). Entre los consumidores que no volverían a Starlux, la razón de permanencia en la nueva marca es porque les gusta Knorr y ya se han acostumbrado a ella.

HIPOTESIS 2

La existencia de sinergias entre la marca a migrar y la marca receptora es un factor clave del éxito de la migración: la marca receptora ha de ser capaz de integrar los valores de la marca a migrar. La marca resultante tras la migración acepta los valores recibidos

Tras el análisis de la investigación de mercado, queda validada la hipótesis 2 y se puede afirmar que un factor clave del éxito de la migración es la existencia de sinergias de marca entre la marca a migrar y la marca receptora. La marca receptora es capaz de integrar los valores de la marca transmisora. La marca resultante tras la migración acepta los valores recibidos.

Esta hipótesis se valida con los porcentajes de consumidoras que ven el cambio como adecuado ya que un **52%** de las entrevistadas ven **como “Muy adecuada” o “Bastante adecuada” la marca Knorr al producto**. Las razones principales que mencionan son que “es una marca tradicional/de siempre” y “de calidad”.

El resto de las entrevistadas se muestran indiferentes, sin existir prácticamente rechazo a la adecuación de la marca Knorr al producto.

Respecto al nivel de similitud percibida entre las marcas Knorr y Starlux, **el 92%** de las entrevistadas creen que la **marca Knorr y Starlux son “Muy similares” o “Bastante similares”** principalmente por razones generales y de producto.

Las marcas Knorr y Starlux presentan una serie de puntos de convergencia entre sí. Las marcas son convergentes en lo que respecta al nivel de calidad, al tipo de productos que comercializan (muy similares) y a que el producto no ha cambiado y por tanto las marcas se ven iguales.

Las divergencias entre ambas marcas radican en la percepción de Knorr como marca moderna, innovadora y con mayor variedad de productos, mientras que Starlux destaca por ser más “tradicional” y “de toda la vida”.

Respecto a la importancia de atributos sobre las pastillas de caldo, los atributos valorados con mayor importancia son: “que sea de calidad” (7,9), “experta en alimentación” (7,83) y “que sea fácil de encontrar en las tiendas” (7,7).

En un segundo grupo estarían aspectos relacionados con la marca: “Que inspira confianza y seguridad” (7,66), “De larga tradición y experiencia” (7,64).

Y en un tercer lugar aspectos relacionados con el precio y el producto: “Con buena relación calidad-precio” (7,51), “Que ofrece una amplia gama de productos y variedades” (7,51).

Los atributos con menor importancia se refieren a la imagen y publicidad de las pastillas de caldo: “Que hace buena publicidad” (5,61) y “Con envases atractivos” (5,97).

Si comparamos la Imagen de Starlux y Knorr respecto a los atributos más valorados de la categoría de Caldos en pastillas, podemos concluir que la imagen de la marca Starlux es significativamente mejor valorada en la mayoría de los atributos respecto a la marca Knorr excepto en que “Es fácil de encontrar en las tiendas” y “Que ofrece una amplia gama de productos”.

Starlux destaca en experiencia y tradición: “De toda la vida, tradicional” (8,13), “Experta en alimentación”(7,87), “De larga tradición y experiencia” (7,75) y “Que inspira confianza y seguridad (7,71).

Con los datos anteriormente expuestos se confirma la validación de la Hipótesis 2. La existencia de sinergias entre ambas marcas y el hecho de que éstas tengan una valoración alta de los atributos mejor valorados de la categoría de caldo en pastillas, facilita la transmisión de marca e incluso provoca que ésta pase desapercibida para la mayoría de consumidoras.

Es necesaria la existencia de una convergencia de valores de marca entre las dos marcas para que la migración sea posible. Ambas pueden tener divergencia en ciertos atributos de su imagen de marca pero es importante que los valores centrales, los atributos principales de la categoría sean compartidos.

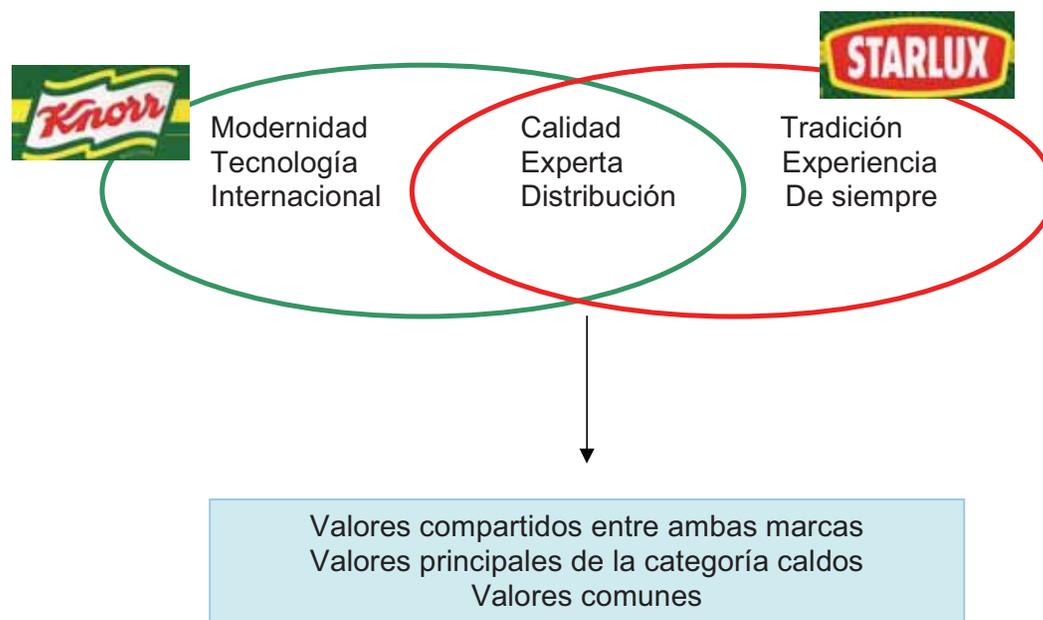


FIGURA 6-6: VALORES DE MARCA KNORR – STARLUX – COMUNES ENTRE AMBAS

HIPOTESIS 3

El tratamiento de la comunicación es un factor clave del éxito de la migración, el hilo conductor que guía al consumidor en el proceso de la migración. Este hilo conductor se plasma en la arquitectura de marca en el envase y la comunicación del cambio.

Tras el análisis del estudio de mercado, queda validada la hipótesis 3 y se puede afirmar que tanto el diseño gráfico del envase y el mantenimiento de los códigos de comunicación del mismo son factores clave del éxito.

Respecto a la identificación del cambio, los elementos que le ayudaron a identificar el cambio fueron principalmente el envase (55%) y la información a través de otras personas (45%).

Esta afirmación se realiza debido a que el nivel de recuerdo del envase de Knorr respecto al de Starlux es muy alto. Una vez visto el envase de Doble Caldo Knorr el **45% de las entrevistadas manifiestan que les recuerda a alguna otra marca que conoce**. Existe una clara asociación con Starlux, ya que de entre estas entrevistadas **el 96%**, la marca que les recuerda es **Starlux**. El 55% restante se encuentran cómodos con la marca Knorr y no les recuerda a ninguna más.

El **nuevo envase de Knorr mantiene las claves** identificativas del antiguo envase de Starlux, facilita la asociación por lo que el tratamiento gráfico y la nueva arquitectura de marca son claves para asegurar el éxito de la migración. Las dos marcas conviven durante un periodo de tiempo suficientemente largo para que el consumidor pueda identificar el producto que anteriormente compraba. La arquitectura de marca está construida de forma que la marca receptora toma el protagonismo sobre la marca a migrar que va disminuyendo en presencia progresivamente.

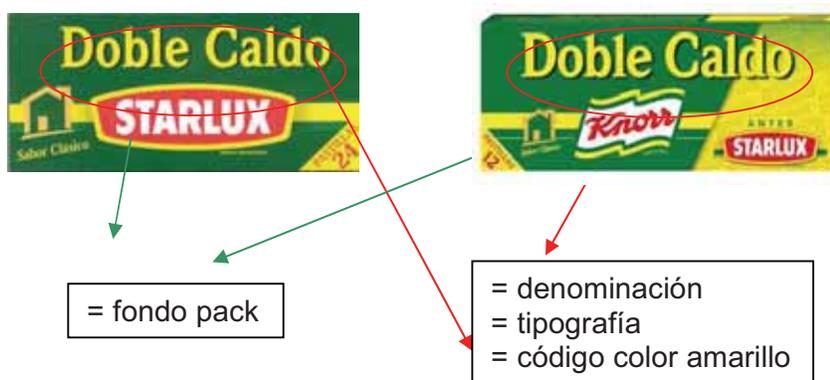


FIGURA 6-7: CLAVES DE IDENTIDAD ENVASES STARLUX Y KNORR (MIGRACIÓN)

Respecto al modo en el que las entrevistadas conocieron la migración, de entre las que manifiestan conocer el cambio (24% del total), el **36% se enteraron a través de un familiar y el 33% a través de un anuncio de TV**. El hecho de que la mayor fuente de conocimiento del cambio sea un amigo o familiar es sorprendente, ya que es un modo de difusión del cambio al que a priori no se le daba ninguna importancia y que no se contempló en el plan de marketing de la migración.

En la investigación, la televisión aparece como el segundo medio de comunicación del cambio, cuando en el plan de la migración había sido contemplada como el vehículo más importante después del envase para comunicar la migración.

HIPOTESIS 4

El mantenimiento de la estructura de precios y de la calidad del producto son factores clave del éxito de la migración.

La hipótesis 4 queda rechazada, ya que de los resultados de la investigación se concluye que calidad y precio son factores importantes en el proceso de compra del producto pero no son factores determinantes del éxito de la migración.

El 80% de los consumidores no han percibido ningún cambio en el producto durante el proceso de migración. Las razones por las que los consumidores compran actualmente la marca son: porque “es un buen producto” (2,07), porque “es una marca de confianza” (2,86) y porque “tiene un buen precio” (3,18). Estos son factores intrínsecos a las características de la marca y del producto.

Sin embargo, los aspectos que han ayudado a identificar el cambio de marca, y por lo tanto la migración, son el mantenimiento de la denominación (6,26), el mantenimiento del diseño del envase (6,34) y la comunicación (7,06).

Este hecho confirma que el precio es un factor higiénico de la migración. Es importante no alterar el precio en el proceso de la migración para facilitar el tránsito a la nueva marca. Sin embargo no es una de las razones principales por las que el consumidor la identifica.

Con la calidad del producto la situación es similar, ya que el consumidor valora positivamente que no se altere la misma. Este hecho pone en cuestión la teoría de que es necesario un up-grade en calidad o un plus para justificar la migración y dar una razón al consumidor para migrar.

Si el consumidor es un sujeto pasivo de la migración que acepta el precio y la calidad del producto de la marca transmisora, los resultados de la investigación nos refuerzan la idea de que no deben alterarse siendo razones importantes de compra, pero no siendo factores de éxito en la migración. Los ejes fundamentales de la

migración están en guiar al consumidor de una marca a otra a través de la comunicación y el envase.

La investigación pre-migración permitió comprobar que el consumidor vive una migración de marca de modo impuesto pero la acepta y la integra cada vez con mayor naturalidad en los procesos de cambio actuales.

Esta afirmación no implica que si el consumidor tuviera la oportunidad de elegir, preferiría recuperar su antigua marca, incluso años después de la migración (en el caso de la migración de Doble Caldo Knorr se trata de 5 años).

El consumidor es capaz de aceptar una migración si la empresa respeta aquellas variables que son para él significativas. Es por ello por lo que la correcta evaluación de la permeabilidad del consumidor al cambio, y un profundo conocimiento de los factores de éxito de la migración son un paso previo imprescindible antes de acometer una migración de marca.

Esta investigación post-migración ha confirmado que con una correcta ejecución de la migración, se consigue que el consumidor migre a la marca receptora a pesar de su indiferencia o rechazo inicial. También se han confirmado aquellas variables clave del marketing mix de las marcas que deben ser consideradas en cualquier migración desde el punto de vista del consumidor.

Como tercera fase de esta tesis doctoral, y partiendo de los resultados de estas investigaciones, ya que el origen de cualquier migración no es el consumidor, sino una necesidad de empresa, se ha realizado una tercera investigación, con casos reales empresariales producidos en el mercado competitivo actual español con el objetivo de analizar y determinar los medidores que determinan el éxito en la migración desde el punto de vista empresarial.

7. Fase 3 : Investigación empresa directores de marketing

Tal y como se ha visto en las dos fases anteriores, y con los resultados obtenidos en las mismas, queda probado que los consumidores son sujetos pasivos en una migración, en cuanto a que no son origen del mismo, aunque plenamente partícipes en el resultado de la misma. Una migración responde a una necesidad estratégica de la empresa y el consumidor la acepta aunque se vive como algo impuesto.

También se detectaron los factores de éxito a controlar en una migración desde el punto de vista del consumidor, es decir, aquellos elementos del marketing mix de una marca que deben ser tenidos en cuenta por los responsables de las migraciones con el fin de garantizar el éxito de la migración. En esta tercera fase de la investigación se analizará la interrelación existente entre estos elementos y se detectarán los momentos clave de cada uno de ellos, de manera que podamos tener una guía para migraciones futuras. ¿Qué elementos de la marca constituyen el vehículo más importante de identificación y qué tiempo se han de mantener en la marca receptora? ¿Cuál es la importancia de la comunicación en una migración y de qué factores depende? ¿Cuánto tiempo ha de transcurrir para que el reconocimiento de la marca receptora se asemeje a la de la marca a migrar?

En todo proceso de migración debe considerarse que una marca existe en función de sus consumidores, que la identifican tanto a través de sus atributos funcionales como emocionales. Por lo tanto, en una migración de marca, se migran consumidores, por lo que uno de los objetivos básicos de la migración es no perder los por el camino. El consumidor no participa directamente en la decisión de migrar; es un participante pasivo en la decisión, pero activo en su realización. Con el objetivo de no perder a estos consumidores, la empresa debe manejar todo el proceso para guiarlo desde su marca actual a la nueva marca. Si una empresa decide invertir en una migración de marcas es sin duda porque la marca tiene un valor suficiente como para amortizar los costes de la inversión que supone realizar una migración de marcas y conseguir mayores beneficios tras la migración. Es importante en una migración de marca determinar qué elementos y valores de la marca a migrar son imprescindibles para acompañar el cambio a la marca receptora, así como detectar qué seguimientos y controles periódicos deben realizarse en las compañías, para garantizar el éxito de la migración, desde el punto de vista empresarial.

El objetivo de realizar una investigación desde la perspectiva de la empresa dentro del contexto de una reorganización de marcas es, no sólo verificar desde un punto de vista empresarial cómo son interpretados los factores clave de éxito que consideran los consumidores que han vivido una migración, sino también conocer los objetivos empresariales de las migraciones dentro de las compañías y la gestión de las variables del marketing mix aplicadas.

En los últimos veinte años, con el crecimiento del consumo de los países occidentales, las marcas se convierten en el activo más importante de las empresas de gran consumo.

Cuando un producto es propuesto u ofrecido al mercado, es necesario que sea identificado por los consumidores a través de una marca (Aaker, 1995).

Una marca puede ser definida como “un nombre, señal, símbolo o diseño, o una combinación de ellos, que sirven para identificar un producto o servicio de un vendedor o grupo de vendedores, y diferenciarlos del resto de competidores” (Kotler 1991). Dichos componentes individuales de la marca se definen como identificadores de marca, y al conjunto de todos ellos, la marca (Keller, 1993).

También King (1993) diferencia claramente entre producto y marca :

“un producto es producido en una fábrica; una marca es comprada por un cliente. Un producto puede ser copiado por un competidor; una marca es única. Un producto puede quedarse desfasado; una marca exitosa es eterna”

Esto significa que los consumidores diferencian claramente entre producto y marca, y que esas percepciones son tanto racionales como emocionales (Rubinstein,1996).

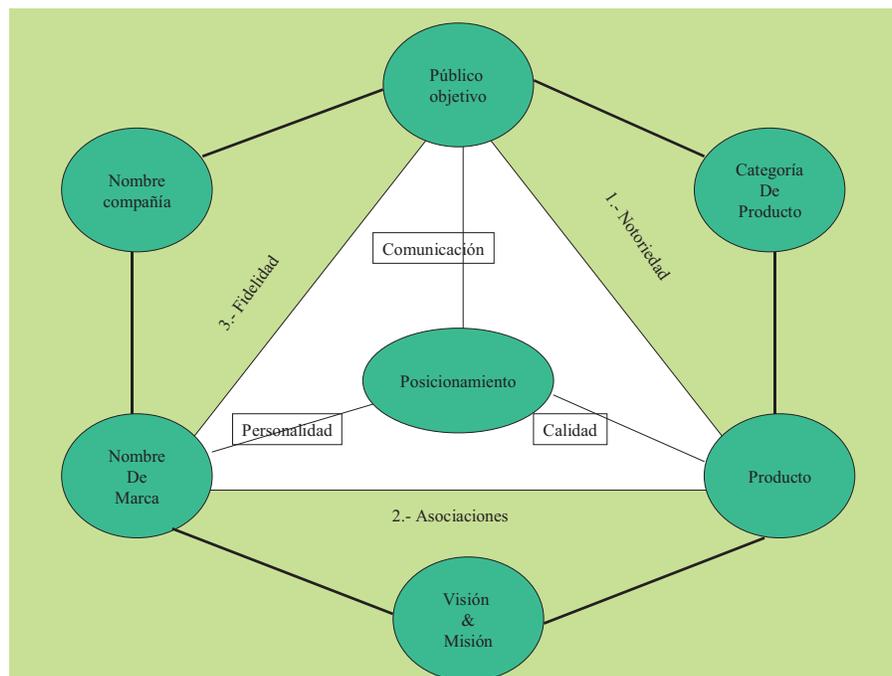
Las compañías reconocen la importancia de las políticas de marca y la óptima gestión del portafolio de marcas (Alashban, Hayes, Zinkhan y Balazs, 2002). Una marca es uno de los activos más valiosos de la empresa. La marca es el elemento diferenciador de la empresa, comunica eficazmente una calidad, un producto, un servicio, un posicionamiento; ayuda al consumidor a tomar decisiones de compra, y actúa como un elemento simbólico en las percepciones del consumidor (de Chernatony y McWilliam,1989). También Dawar y Parker (1994) constatan que los consumidores confían más en las marcas en sí, que en otros factores como el precio y la apariencia física de los productos, en el momento de juzgar la calidad de los mismos. Aaker (1991) sugiere, por su parte que las marcas son uno de los principales activos de una compañía.

Pero una marca no es sólo un nombre; a través de un proceso de creación de valor y de significado, y conjuntamente con otros factores relacionados unos con otros, se le otorga de una identidad de marca determinada, como expone Urde (1999). Si esta identidad de marca es valorada por los consumidores como única y diferenciadora respecto a la competencia, la marca puede convertirse en una ventaja competitiva.

Una identidad de marca es la combinación única de atributos funcionales y emocionales que se encuentran en la mente de los consumidores (Krysiek, 1998).

De igual manera expone Aaker al definir que una identidad de marca provee de dirección, objetivo y significado a la marca, y que es, por otro lado, elemento central en una estrategia de marca (Basu, 2006).

Urde (1999) presenta un modelo conceptual de marca y su identidad, en la que convergen diferentes factores y elementos que construyen entre todos ellos el valor de la marca:



Urde, Mats (1999)

FIGURA 7-1: MODELO CONCEPTUAL DE MARCA

Una compañía orientada hacia las marcas genera valor a través de las mismas. La habilidad de transformar productos en marcas supone un proceso importantísimo en las compañías, no sólo por lo que representa en la organización interna de las mismas, sino también por el significado que supone hacia el público objetivo al que se dirige. Un producto puede ser descrito de manera objetiva, puede ser explicado o analizado; pero una marca debe ser interpretada a través de los valores emocionales y simbólicos que suscribe. Un producto cumple una función y puede ser comparado a la par con otros productos similares, mientras que una marca, con una personalidad e identidad determinada, simboliza unos valores y un significado en un contexto social.

En una organización orientada hacia las marcas, el objetivo es dotar a la marca de valor y significado. La marca se convierte entonces en la plataforma estratégica de interrelación con los consumidores. Las marcas seleccionadas por los consumidores se convierten en un símbolo de expresión de ellos y de sus roles. De esta manera, las marcas se convierten incluso en una parte de la imagen e identidad del consumidor.

Roberts (2007) desarrollando su concepto “lovemarks” afirma que las marcas no tienen que convertirse en irremplazables sino en irresistibles. Una campaña, un medio, un mensaje es algo ya trasnochado que ha dado lugar a una variedad de interpretaciones de una misma idea en función del medio que se utilice para comunicarla.

Con el objetivo de mantener de manera efectiva la identidad de la marca se requiere un conocimiento total del valor de la misma ya que no puede confiar únicamente en su nuevo nombre. Hay muchos y diferentes factores que afectan la percepción de una marca por parte de los consumidores: el mismo producto, su apariencia física, su función, su forma física, su color, su envase, su publicidad, y también, su nombre (Meyers, 2000).

El migrar una marca a otra es mucho más que un cambio de nombre. Al haberla dotado de valor y significado, hay muchos factores y variables que conforman la marca dentro de las percepciones de los consumidores, y que deben considerarse con el objetivo de garantizar el éxito de la migración. En las anteriores investigaciones realizadas se demostró, por un lado, que el consumidor es un sujeto pasivo en una migración y que ésta, en la mayoría de los casos, es debida a motivos empresariales y económicos, y por otro, que hay una serie de variables determinantes en una migración, factores de éxito que deben controlarse y considerarse e identificar para que la migración sea exitosa.

A día de hoy, los estudios empíricos sobre migraciones son muy escasos o privados y confidenciales. Es posible que gracias a la experiencia acumulada de 10 casos se puedan definir las condiciones para una migración exitosa a nivel local o multinacional (Kapferer, 2008).

En esta tercera parte de la investigación se determina la importancia de estas variables y se cuantifican en su interrelación, de manera que se formulan las siguientes hipótesis, y adicionalmente, se investigan las razones y motivaciones que llevan a las empresas a realizar los procesos de migración.

7.1. Formulación de hipótesis de partida

HIPOTESIS 1

La importancia del conocimiento de una marca y su relación con el proceso de decisión de compra es uno de los aspectos estudiados por diferentes autores (Alba, Hutchinson y Lynch, 1991). Entender lo que hay detrás del conocimiento de marca, y los elementos bajo los que se sustenta es importante porque influye en lo que viene a la mente del consumidor cuando piensa sobre una marca en concreto. El conocimiento de una marca se sustenta en dos variables: la notoriedad de marca y la imagen de marca.

La notoriedad de marca está relacionada con la fuerza de la marca en la memoria de los consumidores, y la habilidad de éstos de identificar a la marca bajo diferentes circunstancias (Rossiter and Percy, 1987). Consiste tanto en el reconocimiento de la marca (el consumidor confirma que conoce la marca una vez mostrado algún identificador de la misma), como en el recuerdo de la marca ,dentro de una categoría de producto determinada y sin mostrar ningún identificador de marca.

Keller (1993) define imagen de marca como aquellas percepciones sobre la marca que se refieren a diversas asociaciones de la misma en la memoria del consumidor.

La notoriedad de marca juega un papel muy importante en el proceso de decisión de compra de los consumidores. Es importante que los consumidores recuerden una marca determinada en el momento de pensar en una categoría de productos. Incrementar la notoriedad de la marca, aumenta la posibilidad de que dicha marca sea una de las seleccionadas en un abanico de marcas consideradas en el proceso de compra (Nedungadi, 1990). Altos niveles de notoriedad de marca y una positiva imagen de marca deberían incrementar la probabilidad de una marca en ser seleccionada, a la vez que produce una mayor fidelidad de compra y la hace menos vulnerable a acciones de la competencia.

La notoriedad de la marca está relacionada con la familiaridad de la marca. Alba y Hutchinson (1987) definen familiaridad de marca como el número de experiencias sobre un producto o servicio realizadas por el consumidor, a través tanto de los usos como de otros factores externos como la publicidad.

Tal y como se observa en el modelo conceptual de marca que presenta Urde (1999), la notoriedad de marca y la fidelidad, son factores internos de la marca que relacionan el público al que se dirige tanto con el producto como con el nombre de la marca. La notoriedad es el primer eslabón en el proceso de construcción de marca a la vez que constituye una importante dimensión del valor de la marca (Farquhar, 1989; Aaker, 1991, 1996 ; Keller, 1993, 1998).

Para Aaker (2004), tanto la notoriedad y el nivel de conocimiento de la marca en el mercado, así como la fidelidad de los consumidores con ella, conforman dos de los elementos principales a considerar en el momento de valorar una marca y de desarrollar una identidad de marca. Otros factores a tener en cuenta son también la diferenciación de la marca frente a la competencia, así como el nivel de relevancia e importancia de la marca en el mercado.

Podemos definir notoriedad como la variable que nos mide el conocimiento de la marca por parte del público al que nos dirigimos. Una marca con alta notoriedad es una marca con un elevado conocimiento por parte de los consumidores. Los niveles de notoriedad pueden analizarse tanto de manera espontánea (sin nombrar marca, sólo preguntando por las marcas que se conocen en una categoría determinada, de manera que pueden haber múltiples respuestas) como sugerida (preguntando por una marca en concreto, con lo cual, sólo hay posibilidad de dos respuestas, afirmativa o negativa).

La fidelidad de marca es más alta cuantas más veces los consumidores compran la marca frente a su competencia, estando relacionada también con los actos de compra de la marca.

El acto de compra es el resultado final de un proceso mental de compra, que está relacionado de manera directa con la comunicación, y con el conocimiento que se tenga sobre la marca en concreto (Dichter, 1992).

En consecuencia, teniendo en cuenta que una marca ya presente en el mercado, tiene unos niveles de notoriedad determinados que no deben perderse, sino como mínimo mantenerse en el momento de migrar a otra marca, y considerando al acto de compra como el último eslabón de relación entre marca y consumidor, cuando el comprador contacta directamente con la marca en el momento de la compra, se plantea la siguiente hipótesis:

- *H1: Para que la notoriedad de la nueva marca sea igual a la de la marca migrada se necesitará un tiempo en función de que los actos de compra de la nueva sean como mínimo nueve.*

HIPOTESIS 2

Según Thomas y Murray (2004), una marca es una promesa hacia sus consumidores, y dicha promesa es dada y llega a sus consumidores a través de unos identificadores de marca. Dichos identificadores de marca pueden presentarse de múltiples formas aunque normalmente suelen ser palabras, frases, formas de embalaje o de presentación del producto, colores e incluso olores y sonidos. El envase es una fuente de identificación clara y potente. Ejemplo de ello es la botella de cristal de Coca-Cola, utilizada durante décadas y que es un claro elemento diferenciador de la marca. También el color puede dirigir a los consumidores en pensar en un producto o servicio en concreto.

Ambos autores advierten también sobre la necesidad de blindar legalmente la marca: “Tanto las marcas como los identificadores de marca para ser un arma valiosa en la construcción de la marca deben ser memorables, apropiados y únicos. Las marcas y sus identificadores deben ser “protegibles legalmente”, en caso contrario pierden su valor por dejar de ser una propiedad privada.”

Este aspecto legal de las marcas y el tratamiento de las mismas como propiedad privada se deben tener siempre en cuenta ya que la mejor estrategia de marca será inefectiva si no se consigue protegerla en exclusiva. Al proteger una marca se deben considerar que los identificadores sean únicos.

Con la globalización es importante identificar el número de países en los cuales la misma marca debe ser registrada y cual es la vía para que el registro sea más eficaz y menos costoso de mantenimiento (Cerviño y Cubillo, 2004).

De los varios elementos que componen el marketing mix, hay algunos que tienen un nivel más alto de standarización. Los que presentan el nivel más alto a nivel internacional son el diseño, el envase y la marca (Wind, Douglas y Perlmutter, 1973; Sorenson y Wiechmann, 1975; Kapferer, 1992).

Una marca no es realmente diferente si su personalidad no se refleja a través de sus identificadores (Wheeler, 2006).

Un identificador de marca puede ser cualquier elemento visual o información verbal que ayuda a identificar o diferenciar un producto o servicio (Keller, 2005). Los más usuales y comunes son el nombre, logos, símbolos, caracteres, slogans y envases. La utilización de estos identificadores de marca ayuda a construir y fortalecer la notoriedad de la marca y facilita la formación de favorables y diferenciadores asociaciones de marca. Ya que los identificadores de marca tienen diferentes ventajas según sea el que se utilice, es importante combinarlos entre ellos para así maximizar su contribución al valor de la marca. La mayoría de marcas fuertes utilizan más de un identificador de marca. Tenemos el caso de Nike, que utiliza un logotipo distintivo y un slogan potente (“Just Do it”).

Dicha utilización de identificadores de marca la realizan los fabricantes de productos o servicios al desarrollar y mantener la imagen de marca a través de la publicidad y el diseño de envases y logos (Dukes, 2004).

Kaikaki (2004) explora el significado del color de los envases y opina que los colores pueden ser utilizados como identificadores de la marca, como por ejemplo el amarillo de Hertz o el rojo de Avis. Se estima que actualmente un 70% de los 1000 Fortune logos de compañía son azules, el color de la realeza.

Profesionales del sector de la comunicación son de la opinión de que todas las marcas tienen un lenguaje de envase consistente y diferenciador que supone una señal de confianza y seguridad hacia los consumidores, y les reafirman de su elección. En otras palabras, el envase es una manera de comunicar la marca (Croft, 2004).

Urde (1999) en su modelo conceptual de identidad de marca expone que tanto el diseño del envase como la forma del mismo son características que forman parte y construyen la estrategia de marca.

Después de analizar las marcas más fuertes a nivel mundial, Keller (2000) constata que dichas marcas comparten una serie de atributos que deben ser considerados a la hora de construir marcas fuertes. Una marca está formada, entre otras variables, por una serie de elementos visibles (logos, símbolos, slogans, envases), que refuerzan la notoriedad de la marca en el consumidor y ayudan a proteger la imagen de la marca.

Reforzando el punto anterior, Aaker (1995) propone diez recomendaciones a considerar con el objetivo de construir marcas fuertes. Uno de ellos es el tener una identidad consistente a lo largo del tiempo, identidad que se transmite, entre otras, a través de la imagen y símbolos que lo refuercen. En casos de migración, ésta puede realizarse de forma gradual o inmediata, en función de las necesidades de la empresa. Una transición inmediata de marca puede señalar un cambio total en el negocio. La opción de realizar un cambio de modo paulatino es recomendable cuando no existe una novedad en el posicionamiento que acompañe la migración, caso en el que el consumidor necesita tiempo para entender y asimilar el cambio, quizás por no estar muy involucrado en la categoría de producto.

El utilizar dos marcas en un mismo envase (marca-submarca, por ejemplo, o en determinados nuevos productos) es una práctica habitual para ayudar al consumidor a identificar una determinada categoría de productos. El objetivo de esta práctica por parte de los fabricantes es atraer a los consumidores fieles de la marca ya establecida ya que ésta supone un rápido reconocimiento y mayor notoriedad del nuevo producto (Laforet y Saunders, 2005).

Considerando que una marca ya establecida y presente en el mercado supone un más alto reconocimiento y mayor notoriedad por parte de los consumidores, y que el envase en su conjunto (colores, forma, slogans) es una parte de la comunicación de la marca e identificador claro de la misma, se plantea la siguiente hipótesis:

- *H2 : El envase es el vehículo más importante para la identificación del producto por lo que, en la fase inicial, no deben cambiarse :*
 - *Ni formato*
 - *Ni colores*
 - *Ni fotografías**Sólo añadir la marca nueva, y progresivamente hacer desaparecer la antigua. La fase inicial serían los primeros 3 actos de compra.*

HIPOTESIS 3

Un elemento fundamental y central en el momento de construir y desarrollar una marca fuerte en el mercado es el posicionamiento que dicha marca va a ocupar u ocupa en la mente de los consumidores.

En su modelo conceptual de compañía orientada hacia las marcas, Urde (1999) habla del posicionamiento y los valores de la marca como el eje central en el que gravitan el resto de las variables, y el que transmite hacia los consumidores el significado de la marca. Es a través del posicionamiento que una compañía expresa e interpreta los valores de la marca, y le otorga de unos atributos y beneficios que le pertenecen y la identifican, a la vez que la diferencian, de la competencia. El posicionamiento de una marca se transmite a través de tres dimensiones :

- la calidad : relacionada principalmente con el producto y reflejada , a menudo, a través del precio
- la personalidad : “personalizar” a la marca de rasgos humanos que le otorgan de un lado emocional, y que la posicionan en relación al resto de marcas

- la comunicación: la manera de comunicar, la selección de los medios, el tono utilizado, el estilo y el argumento, son expresiones del posicionamiento.

El posicionamiento, en resumen, es el que relaciona los factores funcionales (producto y categoría) con los emocionales (marca y compañía) a través de los valores centrales e identificadores de la marca. Una marca no se define solamente con uno de ellos; es necesario utilizar tanto el “cerebro” (en referencia a la funcionalidad) como el “corazón” (en referencia a la emocionalidad).

El concepto de posicionamiento ha sido ampliamente estudiado por Ries y Trout (1989, 1997, 2000), siendo la variable diferenciación el mayor valor de la marca: “Diferénciate o muere” (Trout y Rivkin, 2000).

Cuando se habla de posicionamiento, el factor “diferenciación entre las marcas” es importante, tal y como se documentó en un estudio de Young and Rubicam, realizado en más de 35 países, con 13.000 marcas, 450 marcas globales y 50 variables de medida, agrupadas en 4 dimensiones (diferenciación , relevancia, aprecio y conocimiento). Los resultados de dicho estudio reflejan la importancia y el poder de la diferenciación a la hora de construir marcas fuertes. Se podría decir, a modo de símil, que la diferenciación es el motor del cerebro de la marca, y si el motor se para, lo mismo hará el cerebro. Según dicho estudio, las marcas nuevas más exitosas tenían resultados más altos en dicha variable (diferenciación), mientras que las marcas maduras (a pesar de seguir siendo fuertes en relevancia, aprecio y conocimiento) empezaban a decaer cuando perdían claros puntos de diferenciación. Si una marca se equivoca al desarrollar o mantener sus puntos de diferenciación, los consumidores no tienen o pierden argumentos sólidos para escogerla sobre otras (Aaker, 2003).

Identidad de marca es la suma de significados que supone un producto o servicio para los consumidores, e incluye, entre otros, diferentes atributos, valores, beneficios, aspiraciones, imagen, uso y rasgos de personalidad. El posicionamiento de la marca forma también parte de la identidad de la misma, y es la parte que es comunicada de forma activa al consumidor y da a la marca el poder de influenciar en las decisiones de compra (Hatch,2005).

Pueden definirse dos dimensiones que determinan la estrategia de marca de una compañía, la “oferta” y el “mensaje”. La oferta no es más que el producto o servicio que se ofrece. Puede ser sólo un producto o servicio o una gama de ellos. El mensaje significa el posicionamiento en el mercado de los productos o servicios de la compañía, considerando tanto la necesidad que se cubre como la diferenciación existente frente a productos o servicios de la competencia (Basu, 2006).

El hecho de tener una ventaja competitiva clara que sustente esa diferenciación da a los consumidores una razón explícita para comprar una marca determinada (Keller,1993).

Aunque al hablar de posicionamiento se ponga más énfasis en los puntos de diferencia respecto a la competencia, esos puntos de diferenciación, por sí solos, no

son suficientes para sostener una marca en un entorno competitivo. Son necesarios considerar dos aspectos más para tener un posicionamiento competitivo (Keller, Sternthal y Tybout, 2002):

- entender el marco de referencia y las necesidades que cubre la marca en los consumidores, a través de un óptimo conocimiento del público objetivo, y
- dirigir a los consumidores hacia la marca, con señales de lo que pueden obtener o conseguir utilizando dicha marca.

La imagen de la marca es una parte importante y componente integral del valor de la marca en la mente de los consumidores (brand equity) (Keller, 1993), y dicha imagen de marca se establece a través de actividades de marketing y su comunicación (Keller, 1991).

Según Aaker (1995), el hecho de tener un posicionamiento claro de una marca es una de las diez recomendaciones que realiza para construir una marca fuerte. El tener una proposición de valor clara de la marca, que considere tanto los beneficios emocionales y funcionales de la misma, supone una guía clara de implementación de la comunicación. En este caso, relaciona directamente el posicionamiento de una marca con la comunicación de la misma, y de manera consistente, a los consumidores, ya que la consistencia en el apoyo a las marcas es necesaria para construir y mantener marcas fuertes.

Gestionar la imagen de marca por parte de las compañías es parte fundamental en sus estrategias. A través de una comunicación clara del posicionamiento de la marca, los consumidores pueden identificar las necesidades que dicha marca satisface a la vez que diferenciarla de sus competidores.

La comunicación de la marca tiene por último objetivo vender. El consumidor es una persona de la que los departamentos de marketing conocen sus necesidades y las satisfacen a través de los productos. El consumidor es tu mujer (Ogilvy, 1963).

La comunicación de una marca puede considerarse como el punto final del proceso de llevar la marca a los consumidores, porque a través de la comunicación se influencia en la percepción de los consumidores hacia ella (Rubinstein, 1996).

El hecho de que una marca sea relevante para el consumidor, esté posicionada de manera correcta en la mente de los consumidores y sea consistente en su apoyo e inversión en comunicación son algunos de los atributos que comparten las marcas más fuertes a nivel mundial (Keller, 2000).

Keller y Aaker (1992) han estudiado a fondo, y en varios artículos, el tema de las extensiones de marca y cómo los consumidores utilizan el conocimiento previo de la marca en el momento de evaluar sus extensiones. Mantienen que la evaluación de dichas extensiones de marca depende del tipo de información que viene a la mente sobre la marca principal en el contexto de la extensión y si dicha información es valorada de forma positiva o negativa frente a la competencia. Es decir, que la

actitud o valoración del consumidor hacia la marca, se traslada a la extensión realizada. Las extensiones de marca, comunicadas apropiadamente, dan la dimensión global de la marca que en muchas ocasiones van más allá de su categoría principal o de su producto principal. Las extensiones de marca pueden ser una fuente de innovación y de comunicación.

En definitiva, en una migración de marcas, no partimos de cero; partimos desde una base de conocimiento, percepción y valoración de los consumidores hacia una marca ya existente y establecida, y por lo tanto, con una imagen y valor de marca en la mente de los consumidores. Dicha imagen se ha ido estableciendo a través de determinadas acciones de marketing y comunicación, con el objetivo de crear la marca y situarla en el ámbito del mercado. En consecuencia, y también en una migración, debe considerarse continuar invirtiendo en la comunicación de la nueva marca de destino. En este punto, es importante diferenciar si la marca de destino es nueva en el mercado y por lo tanto, sin una imagen ni valor previo en la mente de los consumidores, o por el contrario, la migración se realiza hacia una marca ya existente, por lo que se plantea la siguiente hipótesis:

- *H3 : La inversión en comunicación depende de :*
 - *La distancia de posicionamiento de las marcas, si ambas son existentes.*
 - *En marca nueva, como mínimo, la comunicación anterior, en el periodo inicial.*

HIPOTESIS 4

La relación entre precio y calidad percibida, es un tema que ha atraído a numerosos investigadores en los últimos años. Dodds y Monroe (1985) expusieron que la información de la marca era más dominante que el precio al valorar la percepción de calidad de la misma. Afirmaron que el precio tenía un efecto más positivo en el momento de valorar la calidad percibida de una marca, cuando la información de la marca estaba presente que cuando no se disponía de ella. Con esto demostraban que la relación entre marca y precio no sólo es fuerte, sino que la influencia en la percepción de calidad es más fuerte cuando la información de la marca, y por tanto, sus identificadores, están presentes.

Esta misma situación se da en los diferentes estudios realizados con extensiones de marca y la evaluación que de dichas extensiones tienen los consumidores. El resultado es que la opinión o valoración que tiene el consumidor sobre la marca original se transfiere a la extensión, y que dicha transferencia es mayor cuanto mayor similitud tengan los dos productos (original y extensión) (Broniarczyk y Alba, 1994). Se reconoce la influencia de la marca en las extensiones

de marca, influencia que se refleja también en los diferentes estudios realizados sobre marcas paraguas (marcas umbrellas), en los que se expone que los consumidores transfieren las percepciones de calidad entre productos que utilizan la misma marca (Aaker 1991).

Dicha evaluación se realiza también de manera inversa. La valoración que de una extensión de marca se tenga, influye en gran medida en la credibilidad de la compañía. Si la extensión realizada es valorada de forma similar, en cuanto a calidad, a la marca original, la credibilidad de la compañía se mantiene. Si, por otro lado, la extensión introducida en el mercado se percibe de manera diferente a la marca original, la credibilidad en la compañía cambia; de manera positiva, con mayor confianza, si es valorada mejor, y de manera negativa, si se percibe una calidad inferior a la de la marca original (Keller y Aaker, 1992).

Cuando se habla de calidad, como una de las dimensiones del posicionamiento de una marca, se hace referencia principalmente al producto. Considerando también por otra parte que el precio a menudo refleja la calidad del producto, puede éste también ser incluido dentro de la dimensión del posicionamiento, y como tal, reflejar una parte del valor de la marca en los consumidores (Urde, 1999).

El precio es definido por Aaker (1995) como una de los principales factores a tener en cuenta en el momento de construir marcas fuertes. La competencia en precio juega un papel central en el desarrollo de las estrategias de las compañías, debido fundamentalmente al poder de la distribución moderna, a la sensibilidad al precio de los consumidores y en ocasiones, a la mayor oferta provocada por la presencia y entrada de nuevos competidores.

Keller (1993) define imagen de marca como aquellas percepciones que tienen los consumidores sobre una marca en concreto, y que se reflejan en una serie de asociaciones de marca que se agrupan y relacionan en la mente del consumidor. Dichas asociaciones de marca pueden agruparse en tres categorías: Atributos, Beneficios y Actitudes.

Los atributos son aquellos rasgos descriptivos que caracterizan a un producto o servicio, y que involucran al consumidor en su compra o consumo. Se distinguen dos clases diferentes de atributos:

- los relacionados directamente con el producto o servicio, como su composición y su calidad, y
- los aspectos externos del producto o servicio, como el precio, el envase o momento de uso.

El precio es considerado como un atributo externo del producto porque representa un paso clave y necesario en el proceso de compra pero no está directamente relacionado con el funcionamiento o las prestaciones del producto o servicio. El precio es un atributo importante en cuanto a la asociación a la marca, y a menudo, los consumidores relacionan el precio del producto con el valor de la marca.

Las características físicas del producto, y por tanto su calidad percibida por parte de los consumidores, así como el precio del mismo, son dos variables del marketing mix que definen una marca, y atributos que construyen su valor, y que están relacionados con la marca en sí. En una marca ya existente, dichos atributos son conocidos y valorados por parte de sus consumidores además de que hay una relación entre precio y calidad percibida de la marca que ya conocen. En una migración, en donde el objetivo principal es llevar a los consumidores de la marca actual hacia la marca receptora, esto nos lleva a formular la siguiente hipótesis:

- *H4: No se deben variar en la fase inicial de una migración, ni calidad de producto ni precio.*

HIPOTESIS 5

Una de las actividades que se realiza en las compañías de gran consumo es el seguimiento continuo de las marcas (Krysiek, 1998). Dichos controles se realizan con el fin de desarrollar las estrategias a largo plazo, y se usan tanto técnicas cualitativas (para una mayor comprensión de los atributos emocionales de la marca) como datos cuantitativos.

También para Keller (2000), una de las características comunes de las marcas exitosas es el seguimiento que de ellas realizan sus responsables. Las marcas fuertes generalmente realizan controles continuos y frecuentes. Este ejercicio de seguimiento se hace con el fin de valorar su salud, y normalmente se utilizan medidas cuantitativas que dan información sobre la marca a través de unas variables determinadas.

La herramienta que más frecuentemente se utiliza es el “brand audit”. Dicho seguimiento mide diferentes variables de control, tales como la participación de mercado de cada una de sus marcas, y las ventas anuales y su evolución frente a años anteriores (Kumar, 2003).

Construir una marca fuerte requiere también una óptima gestión de los recursos, tanto internos como externos de la compañía, y como garante de dicha gestión, un seguimiento a largo plazo de los resultados que se obtienen y que garanticen el éxito de los esfuerzos realizados con la marca (Ulrich y Smallwood, 2007).

También Aaker (2004) considera que, entre otros parámetros, es imprescindible, en el momento de fijar los criterios de las marcas, y cuáles deberían continuar o no dentro del portafolio de la compañía, el hecho de analizar la fortaleza del negocio a través del control del:

- Nivel de ventas
- Participación de mercado y posición de la marca en dicho mercado frente a su competencia
- Niveles de rentabilidad
- Crecimiento frente años anteriores, tanto de la marca como de la categoría en donde compete.

La participación de mercado de la marca es una de las variables a seguir más importantes, ya que es un indicador constante del comportamiento de la marca en su contexto (Roth, 1995).

La situación actual en muchos de los mercados de gran consumo, con mayor número de competidores y mayor poder y presencia de las marcas del distribuidor, contribuye a una mayor presión de precios, a través de un mayor nivel de actividad promocional. El nivel de actividad promocional es, por tanto, un indicador de la mayor atención en los precios de los productos. Dicha situación se observa en la evolución que ha tenido la inversión en promociones en precio por parte de las compañías de gran consumo en los últimos años. En la década de los 50, alrededor de un 10% de la inversión de comunicación se dirigía a promociones en precio. A finales de los 90, más del 75% del total del presupuesto de comunicación en los Estados Unidos, se dirigía a realizar este tipo de promociones (Aaker, 1995).

Reynolds y Phillips (2005) comentan que el concepto “abstracto” del valor de la marca operacionalmente se refleja en un escalado que se construye a partir de múltiples factores: el precio, las percepciones de calidad, la fidelidad a la marca, la intención de compra. Este marco general de medición es un indicador real del retorno de la inversión (ROI) de marketing. A las compañías les interesa más saber el ROI que su marca es capaz de generar, que una valoración exacta de lo que vale la marca. El concepto de retorno de la inversión de marketing o del beneficio que es capaz de generar la marca lo determinan los autores a través de las variables mencionadas.

Es importante destacar la importancia creciente de la distribución en el comportamiento y situación de las marcas. Kruger (2007) demostró la relación existente entre la participación de mercado de una marca y el nivel de distribución alcanzado. No solamente las marcas fuertes obtienen niveles más altos de distribución sino que también los nuevos productos alcanzan un mayor éxito en el mercado si están presentes en los lineales con la garantía de un fabricante líder (Bronnenberg, Dhar y Dub, 2007).

Por tanto, una de las características comunes de las marcas fuertes es que todas ellas realizan seguimientos continuos de su evolución. En consecuencia, más importante aún sería controlar la evolución de dichas variables en un momento de cambio de nombre, y seguir, de esta manera, la respuesta del consumidor con dicho cambio. Considerando estas premisas, se formula la siguiente y última hipótesis:

- *H5 : Durante el periodo de la migración debe construirse un cuadro de mando que controle las siguientes variables :*
 - *Ventas internas*
 - *Rentabilidad*
 - *Participación mercado de la marca, de otras marcas de la competencia, de de marcas del distribuidor*
 - *Distribución ponderada*
 - *Penetración*
 - *Nivel actividad promocional*

Para hacer acciones correctoras en caso de algunas variaciones significativas

7.2. Validación de hipótesis : investigación de mercado

Para validar las hipótesis formuladas se plantea la realización de un estudio de investigación de las principales migraciones de gran consumo que ha habido en los últimos años en España. Dicha investigación se ha realizado a través de una encuesta personal dirigida a los responsables seniors de marketing de cada una de estas migraciones. Dicha encuesta constaba tanto de preguntas cerradas como abiertas, estas últimas con el fin de conocer en profundidad los aspectos cualitativos de cada una de las migraciones, así como para enriquecer las respuestas y ampliar conocimientos.

Se han analizado un total de 36 casos de migración. Las encuestas han sido enviadas a un total de 72 personas (2 por migración), y se ha tenido una respuesta de 56, lo que nos da un 78% de redención, alto en cuanto a nivel de respuesta.

Además de obtener una valoración de las hipótesis por parte de los entrevistados, y siempre de acuerdo a la migración por ellos realizada (en consecuencia, las encuestas constaban de las mismas preguntas, para poder ser analizadas las respuestas en su globalidad, aunque personalizadas en cuanto a nombre de migración y datos), los objetivos a cubrir por la encuesta eran:

- 1.- conocer motivos reales de la migración
- 2.- obtener información adicional sobre las migraciones realizadas, así como de los responsables de las mismas (nivel de responsabilidad, número de migraciones realizadas con anterioridad).
- 3.- conocer la valoración de los entrevistados sobre:
 - Los resultados de la migración realizada
 - Grado de importancia de los objetivos previos detallados
 - Nivel de consecución de dichos objetivos
- 4.- validación de las hipótesis formuladas

7.2.1. Objetivo de la investigación empresa

Para validar la 1ª hipótesis:

- Medir la importancia del seguimiento de la notoriedad en una marca nueva :
- Determinar el número de actos de compra que deben transcurrir hasta igualar ambos niveles de notoriedad

Para validar la 2ª hipótesis:

- Medir la importancia del envase en la migración
- Medir la importancia de los elementos fundamentales del envase para que el consumidor siga comprando el producto:
 - Formato
 - Colores
 - Fotografías
 - Diseño envase
 - Submarca
- Medir el nivel de acuerdo en cuanto al mantenimiento de los elementos y su relación con los actos de compra
- Detectar elementos relevantes no controlados previamente

Para validar la 3ª hipótesis:

- Medir la importancia de comunicar la migración y durante cuánto tiempo, relacionado con los actos de compra
- Analizar la relación entre el nivel de presión publicitaria y la frecuencia de compra de la marca
- Medir el nivel de acuerdo en cuanto a la presión publicitaria en función del posicionamiento entre ambas marcas.

Para validar la 4ª hipótesis:

- Analizar hasta que punto es importante para la consecución del éxito de la migración el mantenimiento del precio del producto y de las características del mismo
-

Para validar la 5ª hipótesis:

- Analizar la importancia del seguimiento de determinadas variables de control en la migración y mientras ésta dure.
- Controlar si dicho seguimiento se realizó en los diferentes casos
- Detectar otras variables de seguimiento no contempladas inicialmente

Adicionalmente, para obtener la máxima información del estudio, es también un objetivo detectar todos aquellos factores no mencionados inicialmente, y que se hubieren revelado de manera relevante en el transcurso de la migración, e influido de manera decisiva.

7.2.2. Metodología de la investigación empresa

Para cumplir con los objetivos definidos anteriormente, se realiza una investigación cuantitativa realizada sobre los mismos responsables de las empresas que han llevado a cabo la migración. El estudio se plantea únicamente cuantitativo, pero con suficiente número de preguntas abiertas que ayuden a entender y profundizar mejor en las respuestas. Las entrevistas se realizaron a través de un cuestionario semiestructurado con preguntas cerradas precodificadas y preguntas abiertas con una duración total de 20 minutos. Se realizaron un total de 40 preguntas, de las cuales 35 eran cerradas y 5 abiertas.

Adicionalmente, se pedía también que se rellenara una Ficha de Migración, que constaba de 7 preguntas abiertas, cuyo objetivo básico era conocer mejor el entorno de la migración, las razones que llevaron a la empresa a decidirse por dicha vía y el porqué en dicho momento, así como los objetivos y valoración de la misma.

Las encuestas fueron enviadas por correo postal o correo electrónico, dejando un plazo de 1 mes para ser contestadas.

Error muestral

Con un nivel de confianza del 95% y con el tamaño muestral obtenido (nº 56) se obtendría un error muestral de +/- 0,0856, bajo el supuesto del caso de la máxima indeterminación y disponiendo de población finita.

Materiales

- Cuestionario personalizado
- Ficha de migración

Trabajo de campo

Los cuestionarios y fichas se rellenaron entre julio y noviembre del 2007.

Se han obtenido un total de 56 respuestas, correspondientes a 36 casos de migración, el 75% de los cuales se ha iniciado a partir del año 2000.

TABLA 7-1: INICIO PERIODO MIGRACIÓN

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 1988 | 1 | 1,8 | 2,0 | 2,0 |
| | 1994 | 3 | 5,4 | 6,1 | 8,2 |
| | 1997 | 3 | 5,4 | 6,1 | 14,3 |
| | 1999 | 4 | 7,1 | 8,2 | 22,4 |
| | 2000 | 2 | 3,6 | 4,1 | 26,5 |
| | 2001 | 4 | 7,1 | 8,2 | 34,7 |
| | 2002 | 5 | 8,9 | 10,2 | 44,9 |
| | 2003 | 7 | 12,5 | 14,3 | 59,2 |
| | 2004 | 6 | 10,7 | 12,2 | 71,4 |
| | 2005 | 4 | 7,1 | 8,2 | 79,6 |
| | 2006 | 9 | 16,1 | 18,4 | 98,0 |
| | 2007 | 1 | 1,8 | 2,0 | 100,0 |
| | | Total | 49 | 87,5 | 100,0 |
| Perdidos | Sistema | 7 | 12,5 | | |
| | Total | 56 | 100,0 | | |

La selección muestral se centra en cargos superiores de las empresas que han tenido responsabilidad directa sobre las marcas en el momento de la migración, de manera que las respuestas son de personas que han estado directamente implicadas en alguna migración en concreto.

TABLA 7-2: CARGO EN LA EMPRESA

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------|-----------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Director General | 9 | 16,1 | 16,4 | 16,4 |
| | Director de Marketing | 21 | 37,5 | 38,2 | 54,5 |
| | Brand Manager | 19 | 33,9 | 34,5 | 89,1 |
| | Otros | 6 | 10,7 | 10,9 | 100,0 |
| | Total | 55 | 98,2 | 100,0 | |
| Perdidos | Sistema | 1 | 1,8 | | |
| | Total | 56 | 100,0 | | |

Para un 53,6 % de los encuestados, la migración de la que responden en el cuestionario ha sido la primera migración de su carrera profesional

TABLA 7-3: PRIMERA MIGRACIÓN

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Si | 30 | 53,6 | 53,6 | 53,6 |
| | No | 26 | 46,4 | 46,4 | 100,0 |
| | Total | 56 | 100,0 | 100,0 | |

El máximo de migraciones realizadas con anterioridad por parte del grupo de entrevistados con experiencia anterior es de 4, aunque sólo por parte de 1 persona.

TABLA 7-4: NÚMERO DE MIGRACIONES REALIZADAS CON ANTERIORIDAD

| | | Estadístico | Error típ. |
|---|-----------------|-------------|------------|
| Media | | ,82 | ,147 |
| Intervalo de confianza para la media al 95% | Límite inferior | ,53 | |
| | Límite superior | 1,12 | |
| Media recortada al 5% | | ,73 | |
| Mediana | | ,00 | |
| Varianza | | 1,204 | |
| Desv. típ. | | 1,097 | |
| Mínimo | | 0 | |
| Máximo | | 4 | |
| Rango | | 4 | |
| Amplitud intercuartil | | 2 | |
| Asimetría | | 1,139 | ,319 |
| Curtosis | | ,247 | ,628 |

De las 56 migraciones analizadas, y según la valoración personal de las personas responsables que llevaron a término dichas migraciones:

- 33 (58,9%) consideran que la migración fue un éxito,
- 13 (23,2%) , que los objetivos se consiguieron parcialmente
- 10 (17,9%) , consideran que la migración no fue un éxito

TABLA 7-5: VALORACIÓN PERSONAL SOBRE LOS RESULTADOS DE LA MIGRACIÓN

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|---------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Éxito | 33 | 58,9 | 58,9 | 58,9 |
| | Éxito parcial | 13 | 23,2 | 23,2 | 82,1 |
| | No éxito | 10 | 17,9 | 17,9 | 100,0 |
| | Total | 56 | 100,0 | 100,0 | |

7.3. Análisis de resultados

HIPOTESIS 1

Para que la notoriedad de la nueva marca sea igual a la de la marca migrada se necesitará un tiempo en función de que los actos de compra de la nueva sean como mínimo nueve

TABLA 7-6: IMPORTANCIA DE LA NOTORIEDAD COMO OBJETIVO EN UNA MIGRACIÓN

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------|-------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Menor importancia | 3 | 5,4 | 5,6 | 5,6 |
| | 2 | 11 | 19,6 | 20,4 | 25,9 |
| | 3 | 17 | 30,4 | 31,5 | 57,4 |
| | 4 | 12 | 21,4 | 22,2 | 79,6 |
| | 5 | 10 | 17,9 | 18,5 | 98,1 |
| | Mayor importancia | 1 | 1,8 | 1,9 | 100,0 |
| | Total | 54 | 96,4 | 100,0 | |
| Perdidos | Sistema | 2 | 3,6 | | |
| | Total | 56 | 100,0 | | |

El 20,4% considera que la notoriedad de la nueva marca es uno de los dos principales objetivos a alcanzar.

Sólo un 5,6% de los entrevistados considera que la notoriedad de la nueva marca es el objetivo de menor importancia en una migración.

TABLA 7-7: NIVEL DE CONSECUCIÓN DE LA NOTORIEDAD DE LA MARCA RECEPTORA COMO OBJETIVO EN LA MIGRACIÓN

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Completamente conseguido | 20 | 35,7 | 38,5 | 38,5 |
| | Parcialmente conseguido | 25 | 44,6 | 48,1 | 86,5 |
| | No conseguido | 7 | 12,5 | 13,5 | 100,0 |
| | Total | 52 | 92,9 | 100,0 | |
| Perdidos | Sistema | 4 | 7,1 | | |
| Total | | 56 | 100,0 | | |

Es el objetivo que tiene un porcentaje más bajo de objetivo plenamente conseguido (38,5%), lo que indica la dificultad de construir notoriedad en marcas ya sean nuevas o previamente existentes. Por otro lado, un 13,5% de los entrevistados confirma que el objetivo de notoriedad no se alcanzó en sus migraciones, siendo de los porcentajes más altos en cuanto a no consecución.

TABLA 7-8: IMPORTANCIA DEL SEGUIMIENTO DE LA NOTORIEDAD DE LA MARCA NUEVA

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Menor importancia | 1 | 1,8 | 1,8 | 1,8 |
| | 3 | 9 | 16,1 | 16,1 | 17,9 |
| | 4 | 2 | 3,6 | 3,6 | 21,4 |
| | 5 | 18 | 32,1 | 32,1 | 53,6 |
| | Mayor importancia | 26 | 46,4 | 46,4 | 100,0 |
| | Total | 56 | 100,0 | 100,0 | |

El 46,4% de los entrevistados considera que el realizar el seguimiento de la notoriedad de la marca nueva es muy importante, porcentaje que se eleva al 78,5% si se añaden los que la valoran como bastante importante.

La media del grado de importancia del seguimiento de la notoriedad de la marca nueva es de 5,04 (sobre 6), lo que indica que, a pesar de no ser el objetivo principal de la migración, es una variable de considerable peso y magnitud para ser tomada en cuenta en cualquier migración a realizar.

TABLA 7-9: NÚMERO DE ACTOS DE COMPRA PARA CONSEGUIR NOTORIEDAD

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|---------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Entre 1 y 3 | 17 | 30,4 | 30,4 | 30,4 |
| | Entre 4 y 6 | 17 | 30,4 | 30,4 | 60,7 |
| | Entre 7 y 9 | 9 | 16,1 | 16,1 | 76,8 |
| | Entre 10 y 12 | 3 | 5,4 | 5,4 | 82,1 |
| | Entre 13 y 15 | 10 | 17,9 | 17,9 | 100,0 |
| | Total | 56 | 100,0 | 100,0 | |

En cuanto al número de actos de compra necesarios para conseguir que la notoriedad de la nueva marca sea igual a la de la marca migrada (P1b):

- El 60,7% sitúa la banda entre 1 y 6 actos de compra
- El 21,5% , entre 7 y 12 actos de compra
- El 17,9% restante, entre 13 y 15 actos de compra

TABLA 7-10: ACTOS DE COMPRA NECESARIOS PARA CONSEGUIR NOTORIEDAD

| | | P1b1_Nºactos compra para seguir notoriedad | | | | | Total |
|---------------------|-------------------|--|-------------|-------------|---------------|---------------|-------|
| | | Entre 1 y 3 | Entre 4 y 6 | Entre 7 y 9 | Entre 10 y 12 | Entre 13 y 15 | |
| F5b4A_Notoriedad_Nº | Menor importancia | 0 | 1 | 0 | 2 | 0 | 3 |
| | 2 | 4 | 6 | 0 | 0 | 1 | 11 |
| | 3 | 4 | 7 | 4 | 0 | 2 | 17 |
| | 4 | 3 | 3 | 2 | 0 | 4 | 12 |
| | 5 | 3 | 0 | 3 | 1 | 3 | 10 |
| | Mayor importancia | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Total | | 15 | 17 | 9 | 3 | 10 | 54 |

El número de actos de compra necesarios para conseguir que la notoriedad de la nueva marca sea igual a la de la marca migrada difiere también según el grado de importancia de la notoriedad como objetivo previo a la migración. Entre aquellos que consideran la notoriedad como uno de los 3 objetivos más importantes en una migración, el número de actos de compra necesarios para igualar la notoriedad de la marca nueva a la marca migrada es superior:

- El 56,5% de los entrevistados que sitúa a la notoriedad entre los tres primeros objetivos en cuanto a grado de importancia, opina que el

número de actos de compra para alcanzar la notoriedad de la marca migrada es superior a 7 :

- Un 38,5% de éstos , entre 7 y 9
 - Un 7,7% entre 10 y 12
 - Un 53,8% , entre 13 y 15
- Sin embargo, este porcentaje se reduce al 32.3% cuando se analizan las repuestas de los entrevistados que sitúan a la notoriedad entre los tres últimos objetivos en cuanto a grado de importancia

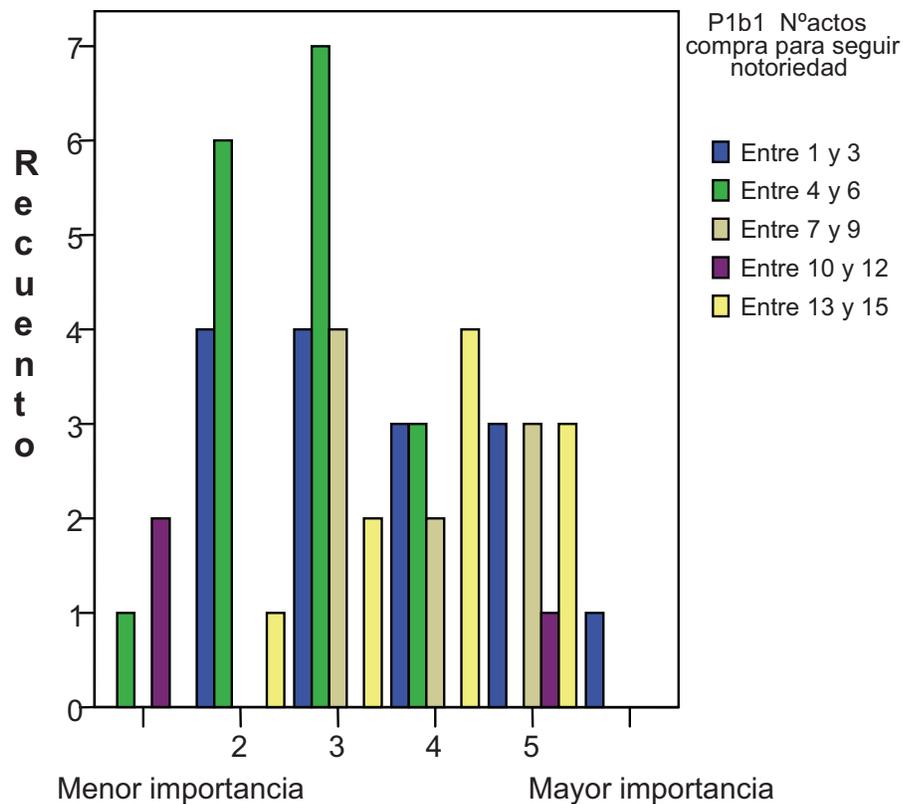


GRAFICO 7-1: ACTOS DE COMPRA NECESARIOS PARA CONSEGUIR NOTORIEDAD

Por otro lado, entre los entrevistados que opinan que el número de actos de compra necesarios para conseguir igualar la notoriedad de ambas marcas es entre 1 y 6, se concentran mayoritariamente aquellos que no consideran la notoriedad como uno de los tres principales objetivos:

- El 68,8% de éstos (entre 1 y 6 actos de compra para conseguir notoriedad), valoran la notoriedad entre los 3 últimos objetivos en cuanto a importancia.
- Frente al 31,2%, que la sitúan entre los tres primeros objetivos.

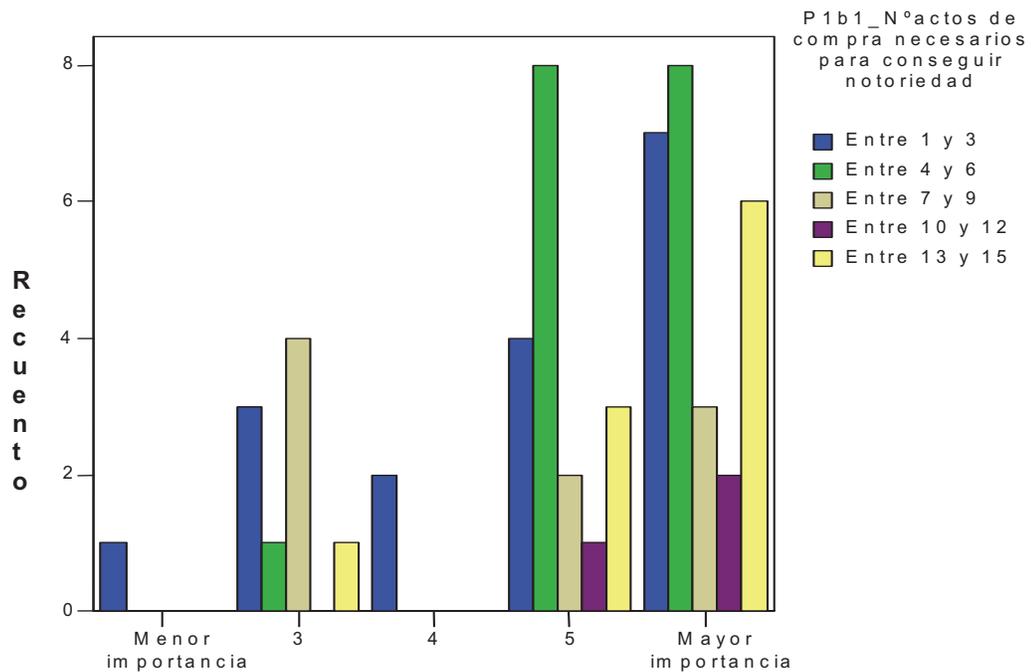


GRAFICO 7-2: ACTOS DE COMPRA NECESARIOS PARA CONSEGUIR NOTORIEDAD EN FUNCION DEL SEGUIMIENTO REALIZADO

TABLA 7-11: ACTOS DE COMPRA NECESARIOS PARA CONSEGUIR NOTORIEDAD EN FUNCION DEL SEGUIMIENTO REALIZADO

| | | P1b1 N°actos compra para seguir notoriedad | | | | | Total |
|--|-------------------|--|-------------|-------------|---------------|---------------|-------|
| | | Entre 1 y 3 | Entre 4 y 6 | Entre 7 y 9 | Entre 10 y 12 | Entre 13 y 15 | |
| P1a_Importancia del seguimiento de notoriedad de marca nueva | Menor importancia | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | 3 | 3 | 1 | 4 | 0 | 1 | 9 |
| | 4 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| | 5 | 4 | 8 | 2 | 1 | 3 | 18 |
| | Mayor importancia | 7 | 8 | 3 | 2 | 6 | 26 |
| Total | | 17 | 17 | 9 | 3 | 10 | 56 |

Cruzando las respuestas de las dos primeras preguntas que hacen referencia a esta primera hipótesis, cuánto más alto es el número de actos de compra que se considera necesario para igualar la notoriedad de la marca receptora a la marca migrada, mayor importancia se da del seguimiento de la notoriedad de la marca receptora:

- El 92,0% de los entrevistados que consideran que son necesarios más de 10 actos de compra para conseguir la misma notoriedad en la marca nueva, han evaluado el seguimiento de esta notoriedad como “muy o bastante” importante.
- Por otro lado, dicho porcentaje es del 81,0% de los entrevistados que consideran que el número de actos de compra para conseguir dicho objetivo se encuentra en la banda de 4 a 9.
- Y de un 64,7% en los de la banda de 1 a 3.

En consecuencia, la importancia del seguimiento de la notoriedad es más alta cuanto mayor es el número de actos de compra que se creen necesarios.

Adicionalmente, cuanto mayor importancia se da al seguimiento de la notoriedad de la marca receptora, el número de actos de compra considerados para conseguir igualar la notoriedad de ambas marcas (migrada y nueva) es más alto:

- El 25,0% de los entrevistados que valoran el seguimiento de la notoriedad como “muy importante” (6), opina que el número de actos de compra necesario está entre 1 y 3.
- Mientras que este porcentaje es del 40,0%, cuando los entrevistados valoran el seguimiento de la notoriedad como de menor importancia.

- En cambio, el 27,2% de los entrevistados que valoran el seguimiento de la notoriedad como “bastante o muy importante” (5+6), opina que el número de actos de compra necesario está entre 10 y 15
- Mientras que este porcentaje es del 10,0%, cuando los entrevistados valoran el seguimiento de la notoriedad como de menor importancia.

En resumen, cuanto menor es el número de actos de compra, más dispersión en cuanto a la valoración de la importancia del seguimiento de la notoriedad, y cuanto mayor es el número de actos de compra, más concentración en los niveles altos de importancia del seguimiento de la notoriedad

HIPOTESIS 2

El envase es el vehículo más importante para la identificación del producto por lo que, en la fase inicial, no deben cambiarse:

- *Ni formato*
- *Ni colores*
- *Ni fotografías*

Sólo añadir la marca nueva, y progresivamente hacer desaparecer la antigua. La fase inicial serían los primeros 3 actos de compra.

TABLA 7-12: IMPORTANCIA DEL ENVASE EN LA MIGRACIÓN

| P2b | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos 4 | 4 | 7,1 | 7,1 | 7,1 |
| 5 | 11 | 19,6 | 19,6 | 26,8 |
| Máxima importancia_6 | 41 | 73,2 | 73,2 | 100,0 |
| Total | 56 | 100,0 | 100,0 | |

El 92,8% de los entrevistados declara que el envase es “muy importante o de máxima importancia” (6+5).

Ninguno de los responsables que respondieron a la encuesta (0%) declara que el envase es “nada o poco importante”.

La media del grado de importancia del envase se acerca casi al máximo de valoración: 5,66 sobre 6.

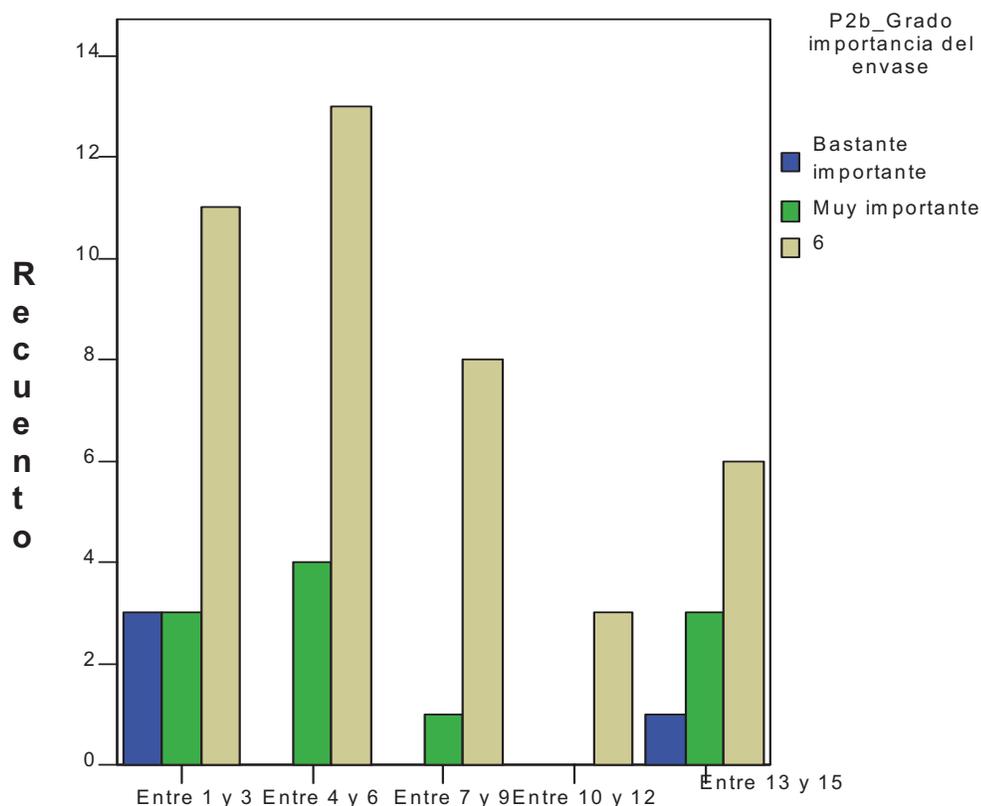


GRAFICO 7-3: IMPORTANCIA DEL ENVASE EN LA MIGRACIÓN SEGÚN EL NÚMERO DE ACTOS DE COMPRA NECESARIOS

Dado que interesa relacionar la importancia del envase con el número de actos de compra, se cruzan las respuestas a esta pregunta con las obtenidas en cuanto al número de actos de compra necesarios para conseguir la misma notoriedad en la marca receptora que en la marca a migrar. Considerando que el 92,8% de los entrevistados declara que envase es “de la máxima importancia o muy importante” (6+5), este porcentaje es mayor en aquellos entrevistados que valoran necesario un número de actos de compra entre 4 y 6, y entre 7 y 9, que en los de entre 1 y 3.

El 82,4% de los entrevistados que opina que el número de actos de compra mínimos necesarios para tener la misma notoriedad en la marca nueva es entre 1 y

3, valora el envase en una migración como “de máxima importancia o muy importante”.

Ese porcentaje se incrementa al 100% entre los que opinan que el número de actos de compra se encuentra entre 4 y 6, y entre 7 y 9.

Además, el envase se muestra más relevante y se le da más importancia en la migración en aquellos entrevistados que valoran necesario un número de actos de compra entre 4 y 6 para conseguir la misma notoriedad en la marca receptora que el que se tenía en la marca a migrar.

Entre los entrevistados que consideran el envase como de máxima importancia o muy importante (5+6):

- El 26,9% de los mismos cree necesario un mínimo de 1-3 actos de compra para igualar notoriedad (frente al 30,4% total)
- El 32,7 % cree necesario entre 4-6 actos de compra (frente al 30,4% total)
- El 17,3% cree necesario entre 7-9 actos de compra (frente al 16,1% total).

TABLA 7-13: CARACTERÍSTICAS DEL FORMATO DEL ENVASE DE LA MARCA RECEPTORA: IGUAL O NO AL DE LA MARCA A MIGRAR

| P2c | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 2 | 3,6 | 3,6 | 3,6 |
| | 3 | 7,1 | 7,1 | 10,7 |
| | 4 | 21,4 | 21,4 | 32,1 |
| | 5 | 21,4 | 21,4 | 53,6 |
| Completamente de acuerdo | 26 | 46,4 | 46,4 | 100,0 |
| Total | 56 | 100,0 | 100,0 | |

En cuanto a las características que debe de tener el formato del envase de la marca receptora (P2c), un 67,8% de los entrevistados declara estar “completamente o muy de acuerdo” con la declaración de que el formato del envase de la marca nueva debe de ser exactamente el mismo que el de la marca migrada.

Sólo un 3,6 % declara estar “muy en desacuerdo” con dicha afirmación y nadie está “completamente en desacuerdo” con ella.

La media del grado de acuerdo sobre que el formato de envase de la marca receptora debe ser el mismo que el de la marca a migrar es de 5,00 sobre 6, lo que indica un grado de acuerdo alto (muy de acuerdo).

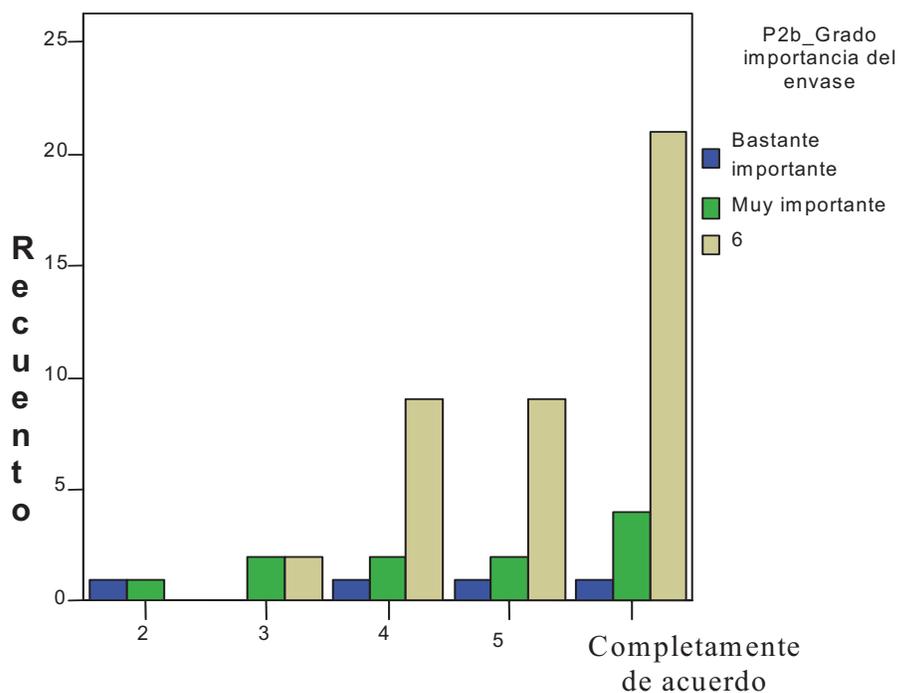


GRAFICO 7-4: MANTENIMIENTO DEL FORMATO SEGÚN EL NIVEL DE IMPORTANCIA DEL ENVASE

Cuanta mayor importancia se da al envase (según p2b), mayor importancia se da también al hecho de que el formato del mismo de la marca receptora debe ser exactamente igual que el de la marca migrada.

Un 73,2% de los entrevistados que han declarado que el envase es de “máxima importancia” (6) en una migración, declaran estar “completamente o muy de acuerdo” con la declaración de que el formato del envase de la marca receptora debe de ser exactamente el mismo que el de la marca migrada (frente al 67,8% del total).

Y ninguno de éstos declara estar “muy en desacuerdo” con dicha afirmación frente al 3,6% del total).

TABLA 7-14: CARACTERÍSTICAS DE LOS COLORES DEL ENVASE DE LA MARCA RECEPTORA: IGUAL O NO AL DE LA MARCA A MIGRAR

| P2d | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-----------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Completamente en desacuerdo | 1 | 1,8 | 1,8 | 1,8 |
| | 2 | 2 | 3,6 | 3,6 | 5,4 |
| | 3 | 4 | 7,1 | 7,1 | 12,5 |
| | 4 | 8 | 14,3 | 14,3 | 26,8 |
| | 5 | 11 | 19,6 | 19,6 | 46,4 |
| | Completamente de acuerdo | 30 | 53,6 | 53,6 | 100,0 |
| | Total | 56 | 100,0 | 100,0 | |

Sobre la valoración de los entrevistados sobre los colores del envase y si éstos deberían seguir en la marca receptora los mismos códigos que en la migrada (P2d), un 73,2% de los entrevistados declaran estar “completamente o muy de acuerdo” sobre la declaración de que los colores del envase de la marca receptora no deben cambiarse respecto a los que habían en el de la marca migrada.

Sólo un 5,4 % declara estar “completamente o muy en desacuerdo” con dicha afirmación.

La media del grado de acuerdo sobre que los colores del envase de la marca nueva no deben cambiarse respecto a los que habían en el de la marca migrada es de 5,07 sobre 6, lo que indica un grado de acuerdo alto (muy de acuerdo).

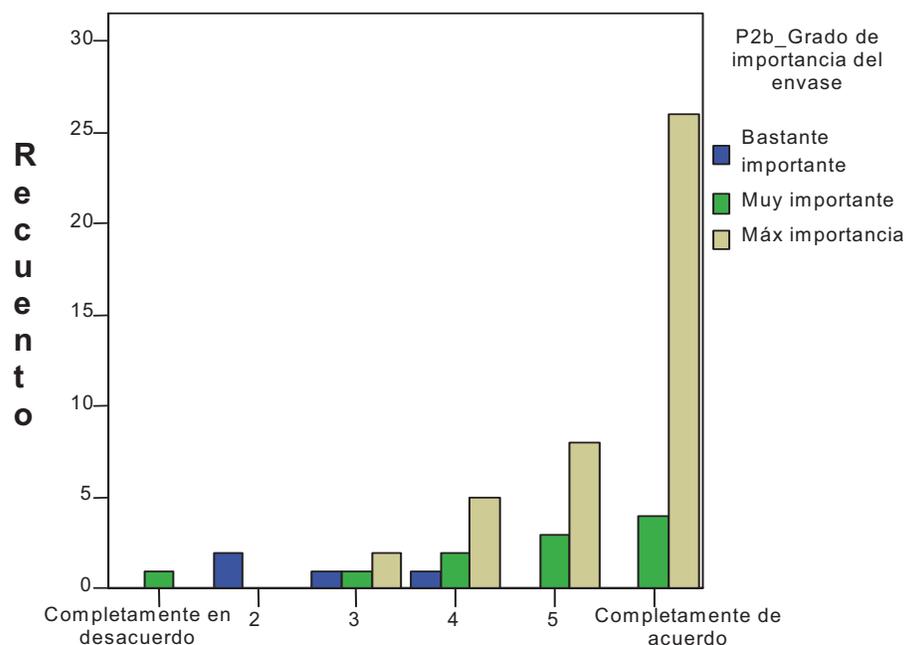


GRAFICO 7-5: MANTENIMIENTO DE LOS COLORES SEGÚN EL NIVEL DE IMPORTANCIA DEL ENVASE

Al igual que sucedía al evaluar el formato , en este caso también cuanta mayor importancia se da al envase (según p2b), mayor importancia se da también al hecho de que los colores del envase de la marca receptora no deben cambiarse respecto a los que habían en la marca migrada .

Un 82,9% de los entrevistados que han declarado que el envase es de máxima importancia en una migración, declaran estar “completamente o muy de acuerdo” con la declaración de que los colores del envase de la marca no deben cambiarse respecto a los que habían en el de la marca migrada (frente al 73,2% del total).

Ninguno de éstos declara estar “completamente o muy en desacuerdo” con dicha afirmación (frente al 5,4% del total).

TABLA 7-15: CARACTERÍSTICAS DE LAS FOTOGRAFÍAS DEL ENVASE DE LA MARCA RECEPTORA: IGUALES O NO AL DE LA MARCA A MIGRAR

| P2e | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-----------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Completamente en desacuerdo | 2 | 3,6 | 3,6 | 3,6 |
| | 2 | 2 | 3,6 | 3,6 | 7,1 |
| | 3 | 8 | 14,3 | 14,3 | 21,4 |
| | 4 | 9 | 16,1 | 16,1 | 37,5 |
| | 5 | 17 | 30,4 | 30,4 | 67,9 |
| | Completamente de acuerdo | 18 | 32,1 | 32,1 | 100,0 |
| | Total | 56 | 100,0 | 100,0 | |

En cuanto a la opinión de los entrevistados sobre las fotografías del envase y si éstas no deben cambiarse respecto a las que habían en el de la marca migrada (P2e), un 62,5% de los entrevistados declara estar “completamente o muy de acuerdo” sobre la declaración de que las fotografías del envase de la marca nueva no deben cambiarse respecto a los que habían en el de la marca migrada.

Un 7,2 % declara estar “completamente o muy en desacuerdo” con dicha afirmación.

La media del grado de acuerdo sobre que las fotografías del envase de la marca nueva no deben cambiarse respecto a los que habían en el de la marca migrada es de 4,63 sobre 6, lo que indica un grado de acuerdo medio - alto (entre bastante y muy de acuerdo).

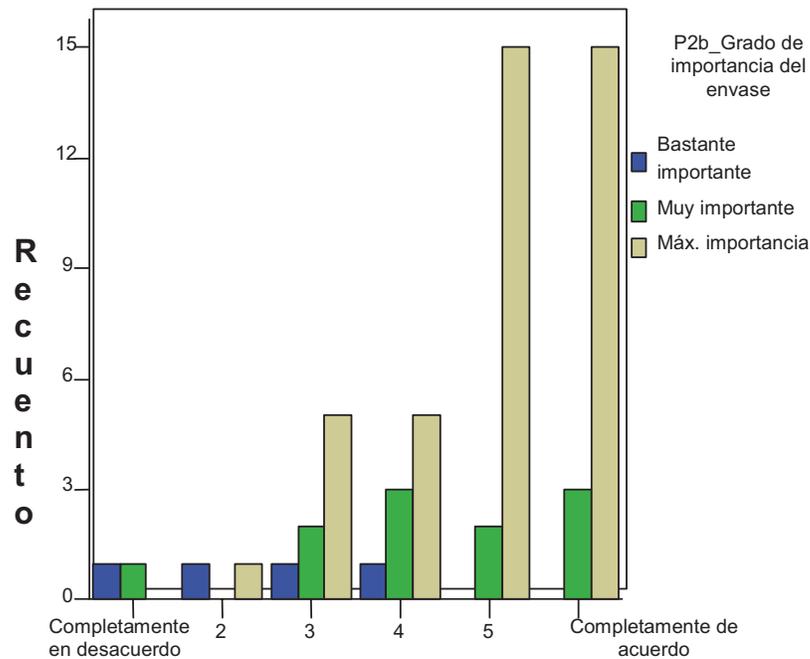


GRAFICO 7-6: MANTENIMIENTO DE LAS FOTOGRAFÍAS SEGÚN EL NIVEL DE IMPORTANCIA DEL ENVASE

Al igual que sucedía en las dos variables anteriores, en este caso también cuanta mayor importancia se da al envase (según p2b), mayor importancia se da también al hecho de que las fotografías del envase de la marca receptora no deben cambiarse respecto a los que habían en la marca migrada.

Un 73,2% de los entrevistados que han declarado que el envase es de máxima importancia (6) en una migración, declaran estar “completamente o muy de acuerdo” con la declaración de que las fotografías del envase de la marca nueva no deben cambiarse (frente al 62,5% del total).

Sólo un 2,4% de éstos declara estar “completamente o muy en desacuerdo” con dicha afirmación (frente al 7,2% del total).

TABLA 7-16: CARACTERÍSTICAS DEL DISEÑO DEL ENVASE COMO AYUDA A LA IDENTIFICACIÓN DE LA MARCA

| P2f | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válido | Nada | 2 | 3,6 | 3,6 | 3,6 |
| | 2 | 5 | 8,9 | 8,9 | 12,5 |
| | 3 | 6 | 10,7 | 10,7 | 23,2 |
| | 4 | 6 | 10,7 | 10,7 | 33,9 |
| | 5 | 11 | 19,6 | 19,6 | 53,6 |
| | Totalmente | 26 | 46,4 | 46,4 | 100,0 |
| | Total | 56 | 100,0 | 100,0 | |

En cuanto a la valoración de los entrevistados sobre el diseño del envase y si el hecho de que se mantuviera el mismo, ayudó a identificar la marca receptora y relacionarla con la marca migrada (P2f), el 66,6% de los entrevistados declara que el mantener el diseño del envase ayuda a identificar y relacionar ambas marcas de forma considerable: “totalmente o mucho”.

Un 12,5 % declara que este hecho ayudó en “nada o muy poco”.

La media del grado de acuerdo en cuanto a que el mantenimiento del diseño del envase ayuda a identificar la marca receptora y relacionarla con la marca migrada, es de 4,73 sobre 6, lo que indica un grado de acuerdo medio - alto (entre totalmente y mucho).

TABLA 7-17: CAMBIO DE ALGUNO DE LOS ELEMENTOS DEL ENVASE

| P2g | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-----------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Completamente en desacuerdo | 1 | 1,8 | 1,8 | 1,8 |
| | 2 | 3 | 5,4 | 5,4 | 7,1 |
| | 3 | 7 | 12,5 | 12,5 | 19,6 |
| | 4 | 10 | 17,9 | 17,9 | 37,5 |
| | 5 | 16 | 28,6 | 28,6 | 66,1 |
| | Completamente de acuerdo | 19 | 33,9 | 33,9 | 100,0 |
| | Total | 56 | 100,0 | 100,0 | |

En cuanto al grado de acuerdo sobre cambiar sólo uno de los tres elementos (fotografías, colores o diseño) e idealmente después de los tres primeros actos de compra (P2g), un 62,5% de los entrevistados declara estar “completamente o muy

de acuerdo” sobre la declaración de que, en caso de cambiar alguno de los elementos del envase de la marca receptora, sólo se debe cambiar uno de los tres.

Un 7,2 % declara estar “completamente o muy en desacuerdo” con dicha afirmación.

La media del grado de acuerdo sobre la afirmación de que en caso de cambiar algunos de los elementos, se debería sólo cambiar uno de los tres, e idealmente después de los 3 primeros actos es de 4,68 sobre 6 ,lo que indica un grado de acuerdo medio - alto (entre bastante y muy de acuerdo).

TABLA 7-18: MANTENIMIENTO DE LA DENOMINACIÓN O SUBMARCA EN EL ENVASE (SI LO HUBIERE)

| P2h | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------|------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 2 | 1 | 1,8 | 7,7 | 7,7 |
| | 3 | 1 | 1,8 | 7,7 | 15,4 |
| | 4 | 1 | 1,8 | 7,7 | 23,1 |
| | 5 | 1 | 1,8 | 7,7 | 30,8 |
| | Totalmente | 9 | 16,1 | 69,2 | 100,0 |
| | Total | 13 | 23,2 | 100,0 | |
| Perdidos | Sistema | 43 | 76,8 | | |
| Total | | 56 | 100,0 | | |

En aquellos casos en los que la marca en sí tenía una submarca o denominación, se preguntaba también si el hecho de mantener esa denominación o submarca ayudó a identificar el cambio de marca (de marca migrada a marca receptora) (P2h).

Un 76,9% de los entrevistados declara que el mantener la denominación o submarca en el envase ayudó a identificar y relacionar ambas marcas de forma considerable: “totalmente o mucho”.

Un 7,7 % declara que este hecho ayudó en “muy poco”, mientras que ninguno de los entrevistados declara que este hecho no ayuda en “nada”.

La media del grado de acuerdo en cuanto a que el mantenimiento de la denominación o submarca en el envase ayuda a identificar la marca receptora y relacionarla con la marca migrada, es de 5,23 sobre 6 , lo que indica un grado de acuerdo muy alto (entre totalmente y mucho).

TABLA 7-19: CONVIVENCIA EN EL ENVASE DE LAS DOS MARCAS (RECEPTORA Y MIGRADA)

| P2i | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-----------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Completamente en desacuerdo | 4 | 7,1 | 7,1 | 7,1 |
| | 2 | 10 | 17,9 | 17,9 | 25,0 |
| | 3 | 12 | 21,4 | 21,4 | 46,4 |
| | 4 | 8 | 14,3 | 14,3 | 60,7 |
| | 5 | 10 | 17,9 | 17,9 | 78,6 |
| | Completamente de acuerdo | 12 | 21,4 | 21,4 | 100,0 |
| | Total | 56 | 100,0 | 100,0 | |

En cuanto al grado de acuerdo sobre la conveniencia de convivir en el envase las dos marcas (receptora y migrada) en la fase inicial (tres primeros actos de compra) y después hacer desaparecer progresivamente la marca migrada (P2i), un 39,3% de los entrevistados declara estar “completamente o muy de acuerdo” sobre la conveniencia de mantener las dos marcas en la fase inicial de la migración.

Un 24,0 % declara estar “completamente o muy en desacuerdo” con dicha afirmación.

Analizando las respuestas de estos últimos, todas los entrevistados que están en desacuerdo con esta afirmación, son de migraciones en las que, en la realidad, este hecho, o bien no se produjo (migración a marca no existente en el mercado hasta ese momento) o bien tenía una denominación o submarca muy fuerte (como por ejemplo en la migración en el segmento de salteados, con Salto).

La media del grado de acuerdo sobre la conveniencia de convivir en el envase las dos marcas (nueva y migrada) en la fase inicial (tres primeros actos de compra) y después hacer desaparecer progresivamente la marca migrada es de 3,82 (sobre 6), lo que indica un grado de acuerdo medio (bastante de acuerdo).

HIPOTESIS 3

La inversión en comunicación depende de:

- *La distancia de posicionamiento de las marcas, si ambas son existentes.*
- *En marca nueva, como mínimo, la comunicación anterior, en el periodo inicial.*

TABLA 7-20: NECESIDAD DE COMUNICAR EL CAMBIO DE MARCA PARA AYUDAR A IDENTIFICAR LA MARCA RECEPTORA Y RELACIONARLA CON LA MARCA MIGRADA

| P3b | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------|-----------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Completamente en desacuerdo | 5 | 8,9 | 9,1 | 9,1 |
| | 2 | 6 | 10,7 | 10,9 | 20,0 |
| | 3 | 6 | 10,7 | 10,9 | 30,9 |
| | 4 | 6 | 10,7 | 10,9 | 41,8 |
| | 5 | 10 | 17,9 | 18,2 | 60,0 |
| | Completamente de acuerdo | 22 | 39,3 | 40,0 | 100,0 |
| | Total | 55 | 98,2 | 100,0 | |
| Perdidos | Sistema | 1 | 1,8 | | |
| Total | | 56 | 100,0 | | |

El 58,2% de los entrevistados consideran estar “completamente o muy de acuerdo” (5+6) en el hecho de que comunicar el cambio de marca en televisión es imprescindible en la identificación de la marca receptora y relacionarla con la marca migrada.

Un 20,0% de los entrevistados consideran estar “completamente o muy en desacuerdo” (1+2) con dicha afirmación.

La media de acuerdo sobre la necesidad de comunicar el cambio de marca y ayudar a la identificación de la marca nueva es de 4,38 (sobre 6), lo que indica un grado de acuerdo medio (entre bastante y muy de acuerdo).

TABLA 7-21: MOMENTO DE COMUNICACIÓN DE LA MARCA RECEPTORA

| P3c | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------|-----------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | En los 3 primeros actos de compra | 35 | 62,5 | 63,6 | 63,6 |
| | Entre los 4 y 6 actos | 13 | 23,2 | 23,6 | 87,3 |
| | Entre los 7 y 9 actos | 5 | 8,9 | 9,1 | 96,4 |
| | Otros | 2 | 3,6 | 3,6 | 100,0 |
| | Total | 55 | 98,2 | 100,0 | |
| Perdidos | Sistema | 1 | 1,8 | | |
| Total | | 56 | 100,0 | | |

El 63,6% de los entrevistados consideran que la comunicación de la marca receptora debe realizarse en el periodo de los 3 primeros actos de compra. El 23,2%, en el periodo de 4 a 6 actos de compra, y un 9,1%, en el periodo de 7 a 9 actos de compra.

La media, en cuanto a actos de compra, se encuentra entre 3 y 4 actos de compra, siendo más cercana a 4 (franja 1,53).

TABLA 7-22: NIVEL DE PRESIÓN PUBLICITARIA EN CASOS DE MIGRACIÓN DE MARCAS DE FRECUENCIA DE COMPRA ALTA

| P3d_migración con frecuencia de compra alta | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 3 | 5 | 8,9 | 9,1 | 9,1 |
| | 4 | 6 | 10,7 | 10,9 | 20,0 |
| | 5 | 20 | 35,7 | 36,4 | 56,4 |
| | Completamente de acuerdo | 24 | 42,9 | 43,6 | 100,0 |
| | Total | 55 | 98,2 | 100,0 | |
| Perdidos | Sistema | 1 | 1,8 | | |
| Total | | 56 | 100,0 | | |

Si la migración se produce en marcas con frecuencia de compra alta (tres por trimestre = doce al año), el 80,0% está “completamente o muy de acuerdo” (5+6) en que una comunicación intensiva facilita la migración, es decir, que debe realizarse una fuerte presión comunicacional en los primeros momentos de la migración. El 20% restante de los entrevistados tienen una posición intermedia en este sentido, mientras que el 0,0 % esta “completamente o muy en desacuerdo” (1+2) con dicha afirmación. La media de acuerdo es de 5,15 (sobre 6), lo que significa un nivel de acuerdo muy elevado.

TABLA 7-23: NIVEL DE PRESIÓN PUBLICITARIA EN CASOS DE MIGRACIÓN DE MARCAS DE FRECUENCIA DE COMPRA BAJA

| P3e_Migración con frecuencia de compra baja | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---|-----------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Completamente en desacuerdo | 1 | 1,8 | 1,8 | 1,8 |
| | 2 | 8 | 14,3 | 14,5 | 16,4 |
| | 3 | 14 | 25,0 | 25,5 | 41,8 |
| | 4 | 14 | 25,0 | 25,5 | 67,3 |
| | 5 | 13 | 23,2 | 23,6 | 90,9 |
| | Completamente de acuerdo | 5 | 8,9 | 9,1 | 100,0 |
| Total | | 55 | 98,2 | 100,0 | |
| Perdidos | Sistema | 1 | 1,8 | | |
| Total | | 56 | 100,0 | | |

En cambio, si la migración se produce en marcas con frecuencia de compra baja (tres al año), sólo un 32,7% está “completamente o muy de acuerdo” (5+6) en que la presión publicitaria no tiene que ser mayor que la que existía anteriormente a la migración. El 51,0% de los entrevistados tienen una posición intermedia en este sentido (3+4), y el 16,3% esta “completamente o muy en desacuerdo” (1+2) con dicha afirmación. La media de acuerdo es de 3,82 (sobre 6), lo que significa un nivel de acuerdo medio, más cercano a “bastante de acuerdo” que a “bastante en desacuerdo”.

TABLA 7-24: NIVEL DE PRESIÓN PUBLICITARIA NECESARIA SI LA MARCA RECEPTORA ES NUEVA EN EL MERCADO

| P3a_Si marca receptora es nueva | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------------------------|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 2 | 1 | 1,8 | 4,5 | 4,5 |
| | 5 | 3 | 5,4 | 13,6 | 18,2 |
| | Completamente de acuerdo | 18 | 32,1 | 81,8 | 100,0 |
| | Total | 22 | 39,3 | 100,0 | |
| Perdidos | Sistema | 34 | 60,7 | | |
| Total | | 56 | 100,0 | | |

Si la migración se produce de una marca existente a una marca totalmente nueva en el mercado, y por tanto sin referente en cuanto a imagen y posicionamiento, el 95,4% está “completamente o muy de acuerdo” (5+6) en que la presión de comunicación debe ser como mínimo igual a la que se realizaba con la marca migrada. Únicamente un 4,5 % esta “muy en desacuerdo” (2) con dicha afirmación. La media de acuerdo es de 5,68 (sobre 6), lo que significa un nivel de acuerdo muy elevado, cercano al “completamente de acuerdo”.

TABLA 7-25: NIVEL DE PRESIÓN PUBLICITARIA NECESARIA SI LA MARCA RECEPTORA YA EXISTE EN EL MERCADO

| P3f_Si marca receptora existe | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-------------------------------|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 2 | 4 | 7,1 | 11,8 | 11,8 |
| | 3 | 4 | 7,1 | 11,8 | 23,5 |
| | 4 | 7 | 12,5 | 20,6 | 44,1 |
| | 5 | 9 | 16,1 | 26,5 | 70,6 |
| | Completamente de acuerdo | 10 | 17,9 | 29,4 | 100,0 |
| | Total | 34 | 60,7 | 100,0 | |
| Perdidos | Sistema | 22 | 39,3 | | |
| Total | | 56 | 100,0 | | |

En cambio, si la migración se produce hacia una marca ya existente en el mercado, y por tanto con un referente en cuanto a imagen y posicionamiento, el porcentaje de acuerdo es diferente. Un 55,9% está “completamente o muy de acuerdo” (5+6) en que la presión de comunicación de la marca receptora depende de la diferencia de imagen y posicionamiento en el consumidor entre ambas marcas (receptora y migrada). El 32,4% de los entrevistados tienen una posición intermedia en este sentido (3+4). Un 11.8 % esta “muy en desacuerdo” (2) con dicha afirmación.

La media de acuerdo es de 4,50 (sobre 6), lo que significa un nivel de acuerdo alto, cercano al “muy de acuerdo”.

HIPOTESIS 4

No se deben variar en la fase inicial de una migración, ni calidad de producto ni precio.

TABLA 7-26: MANTENIMIENTO DEL PRECIO DEL PRODUCTO FACILITA LA MIGRACIÓN

| P4a | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 2 | 2 | 3,6 | 3,6 | 3,6 |
| | 3 | 4 | 7,1 | 7,1 | 10,7 |
| | 4 | 8 | 14,3 | 14,3 | 25,0 |
| | 5 | 15 | 26,8 | 26,8 | 51,8 |
| | Completamente de acuerdo | 27 | 48,2 | 48,2 | 100,0 |
| | Total | 56 | 100,0 | 100,0 | |

En cuanto a si el mantenimiento del precio de producto ayuda a facilitar la migración, un 75,0% de los entrevistados declara estar “completamente o muy de acuerdo” (5 + 6).

Sólo un 3,6 % declara estar “muy en desacuerdo” (2) con dicha afirmación y nadie está “completamente en desacuerdo” con ella.

La media del grado de acuerdo sobre que el mantenimiento del precio de producto de la marca nueva ayuda a facilitar la migración a es de 5,09 sobre 6, lo que indica un grado de acuerdo alto (muy de acuerdo).

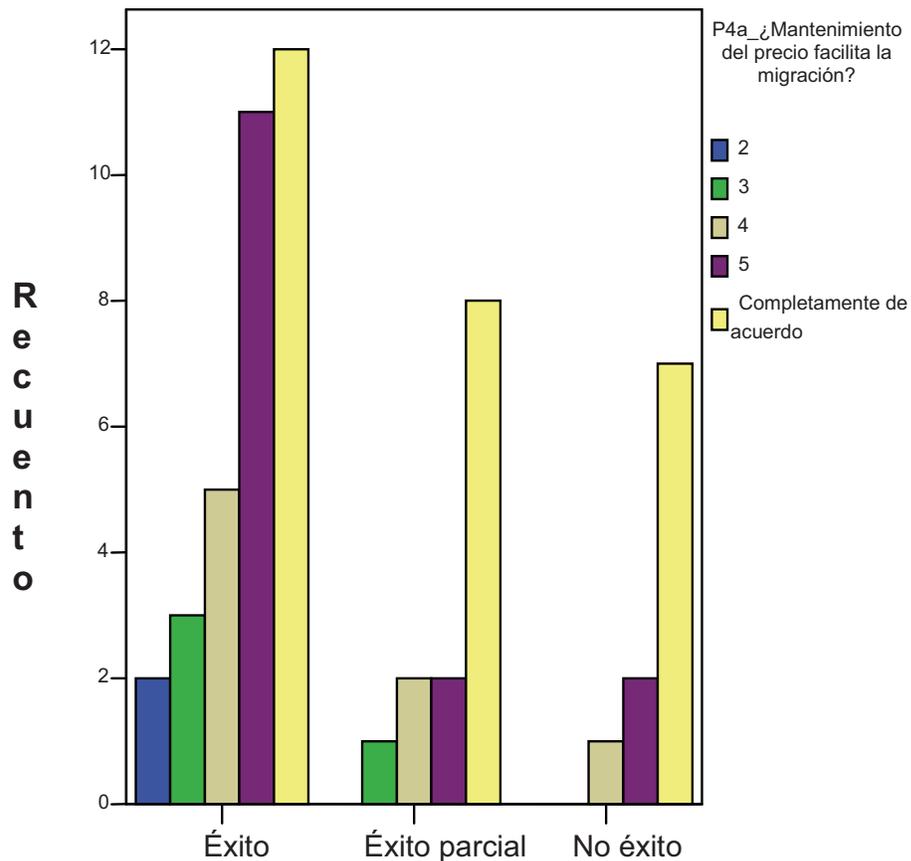


GRAFICO 7-7: RELACIÓN ENTRE EL MANTENIMIENTO DEL PRECIO Y EL ÉXITO DE LA MIGRACIÓN

A pesar de que hay un elevado grado de acuerdo entre los entrevistados sobre la conveniencia de mantener el precio del producto, éste no garantiza el éxito de la migración, en cuanto a la valoración personal de sus responsables:

Un 36,4% de los entrevistados que han valorado como éxito el resultado de la migración, declaran estar “completamente de acuerdo” (6) con la declaración de que el mantenimiento del precio ayuda a facilitar la migración (frente al 48,2% del total), mientras que un 70% de los que valoraron que la migración realizada por ellos no fue un éxito declaran estar “completamente de acuerdo” (6) con dicha afirmación.

El nivel de acuerdo sobre dicha afirmación es más alto cuando se ha valorado a la migración como de No Éxito (5,60 sobre 6) que cuando se valora como Éxito (4,85 sobre 6).

TABLA 7-27: MANTENIMIENTO DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO FACILITA LA MIGRACIÓN

| P4b | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos 2 | 1 | 1,8 | 1,8 | 1,8 |
| 3 | 4 | 7,1 | 7,1 | 8,9 |
| 4 | 5 | 8,9 | 8,9 | 17,9 |
| 5 | 8 | 14,3 | 14,3 | 32,1 |
| Completamente de acuerdo | 38 | 67,9 | 67,9 | 100,0 |
| Total | 56 | 100,0 | 100,0 | |

En cuanto a si el mantenimiento de las características del producto, sin modificar ni su calidad organoléptica ni de textura ni color, ayuda a facilitar la migración, un 72,2% de los entrevistados declaran estar “completamente o muy de acuerdo “ (5+6) con esta declaración.

Sólo un 1,8 % declara estar “muy en desacuerdo” (2) con dicha afirmación y nadie está “completamente en desacuerdo” (1).

La media del grado de acuerdo sobre que el mantenimiento de las características del producto de la marca nueva ayuda a facilitar la migración a es de 5,39 sobre 6, lo que indica un grado de acuerdo muy elevado (entre completamente y muy de acuerdo).

Como en el caso del precio, también en las características del producto, a pesar de que hay un elevado grado de acuerdo entre los entrevistados sobre la conveniencia de mantener las mismas para así facilitar la migración, este hecho no garantiza el éxito de la migración, según la valoración personal de sus responsables. Un 63,6% de los entrevistados que han valorado como éxito el resultado de la migración, declaran estar “completamente de acuerdo” (6) con la declaración de que el mantenimiento de las características del producto ayuda a facilitar la migración (frente al 67,9% del total), mientras que un 80% de los que valoraron que la migración realizada por ellos no fue un éxito declaran estar “completamente de acuerdo” (6) con dicha afirmación.

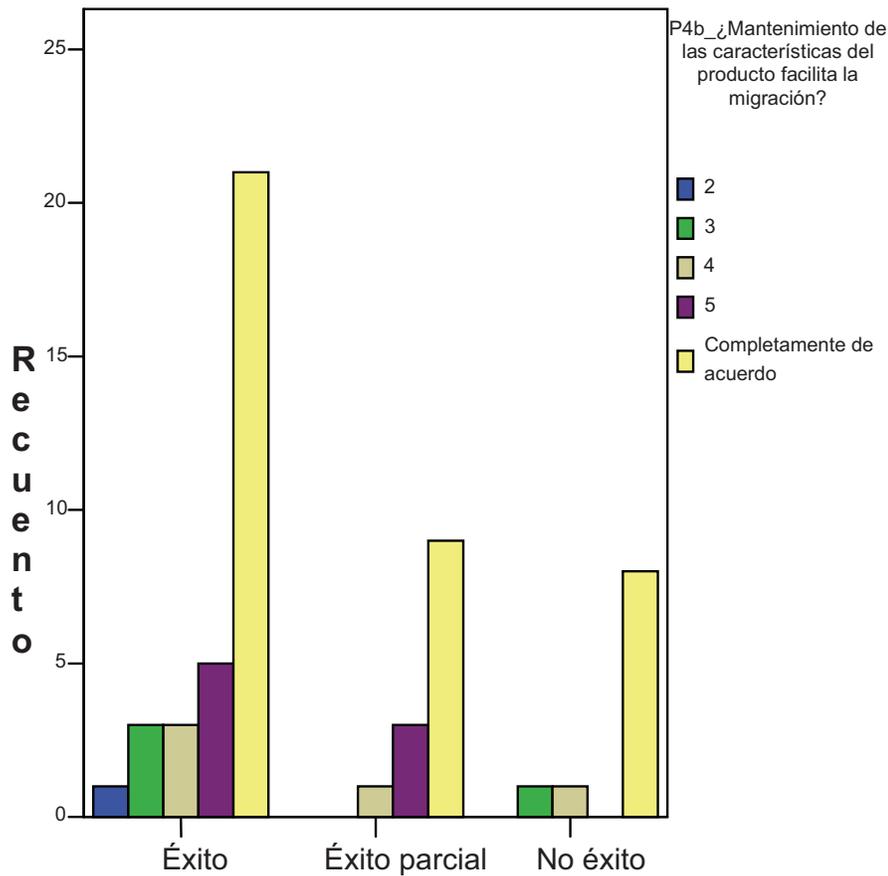


GRAFICO 7-8: RELACIÓN ENTRE EL MANTENIMIENTO DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO Y EL ÉXITO DE LA MIGRACIÓN

El nivel de acuerdo es más alto cuando se ha valorado a la migración como de No Éxito (5,50 sobre 6) que cuando se valora como Éxito (5,27 sobre 6), aunque en las personas que valoran como éxito el resultado de la migración, es más elevado el nivel de acuerdo que en el mantenimiento del precio.

HIPOTESIS 5

Durante el periodo de la migración debe construirse un cuadro de mando que controle las siguientes variables:

- *Ventas internas*
- *Rentabilidad*
- *Participación mercado de la marca, de otras marcas de la competencia, de marcas del distribuidor*
- *Distribución ponderada*
- *Penetración*
- *Nivel actividad promocional*

Para hacer acciones correctoras en caso de algunas variaciones significativas

TABLA 7-28: IMPORTANCIA DEL SEGUIMIENTO DE LAS VENTAS INTERNAS PARA EL CORRECTO CONTROL DE LA MIGRACIÓN

| P5a | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 2 | 1 | 1,8 | 1,8 | 1,8 |
| | 3 | 1 | 1,8 | 1,8 | 3,6 |
| | 4 | 1 | 1,8 | 1,8 | 5,5 |
| | 5 | 10 | 17,9 | 18,2 | 23,6 |
| | Completamente de acuerdo | 42 | 75,0 | 76,4 | 100,0 |
| Total | | 55 | 98,2 | 100,0 | |
| Perdidos | Sistema | 1 | 1,8 | | |
| Total | | 56 | 100,0 | | |

Un 94,6% de los entrevistados declara estar “completamente o muy de acuerdo” (5+6) en la importancia de un estricto seguimiento de las ventas internas. Sólo un 1,8 % declara estar “muy en desacuerdo” (2) con dicha afirmación y nadie está “completamente en desacuerdo”.

La media del grado de acuerdo sobre que es importante controlar las ventas internas en la migración a es de 5,65 sobre 6, lo que indica un grado de acuerdo muy elevado (casi completamente de acuerdo).

TABLA 7-29: SEGUIMIENTO DE LAS VENTAS INTERNAS REALIZADO

| P5j1 | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Si | 55 | 98,2 | 100,0 | 100,0 |
| Perdidos | Sistema | 1 | 1,8 | | |
| | | 56 | 100,0 | | |

Por otro lado, la totalidad de los entrevistados (100%) de los que han respondido a esta pregunta, confirman haber realizado un seguimiento de las ventas internas en la marca nueva, durante un tiempo determinado al realizar la migración.

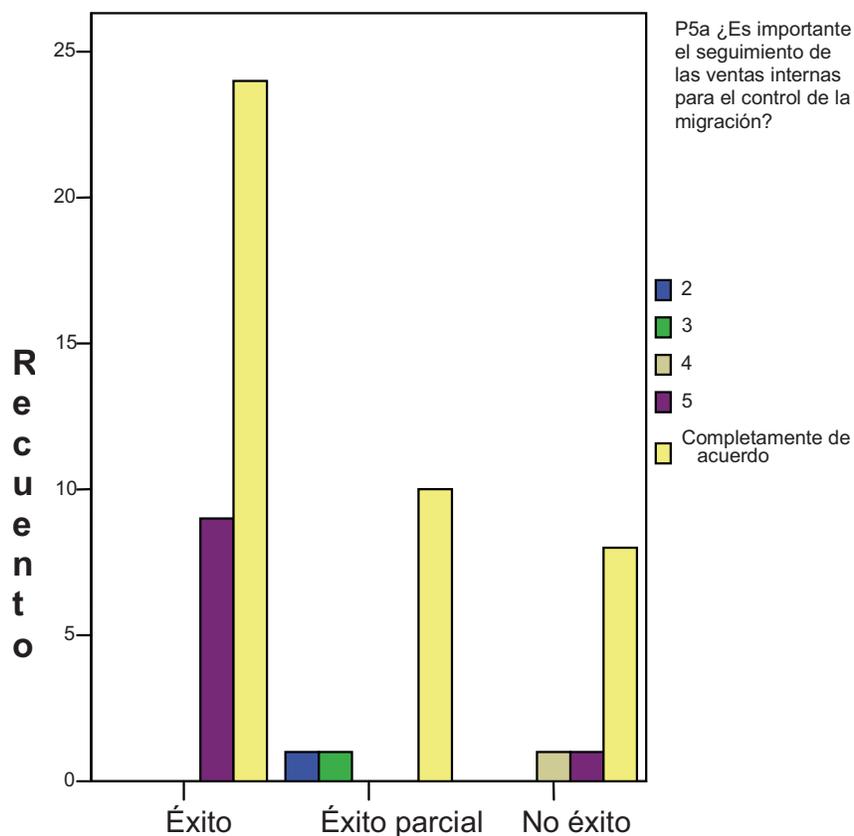


GRAFICO 7-9: RELACIÓN ENTRE LA IMPORTANCIA DEL SEGUIMIENTO DE LAS VENTAS INTERNAS Y EL ÉXITO DE LA MIGRACIÓN

Dado que el nivel de acuerdo entre todos los entrevistados es muy elevado, no hay prácticamente diferencias entre la valoración de este punto entre los que tuvieron migraciones de éxito y los que no lo consiguieron.

Un 72.7% de los entrevistados que han valorado como éxito el resultado de la migración, declaran estar “completamente de acuerdo” (6) con la importancia del seguimiento de las ventas internas (frente al 76.4% del total), mientras que un 80% de los que valoraron que la migración realizada por ellos no fue un éxito declaran estar “completamente de acuerdo” (6) con dicha afirmación. El nivel de acuerdo sobre dicha afirmación es exactamente el mismo en un caso que en otro (5,70 sobre 6).

TABLA 7-30: IMPORTANCIA DEL SEGUIMIENTO DE LA RENTABILIDAD PARA EL CORRECTO CONTROL DE LA MIGRACIÓN

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 2 | 5 | 8,9 | 8,9 | 8,9 |
| | 3 | 12 | 21,4 | 21,4 | 30,4 |
| | 4 | 13 | 23,2 | 23,2 | 53,6 |
| | 5 | 13 | 23,2 | 23,2 | 76,8 |
| | Completamente de acuerdo | 13 | 23,2 | 23,2 | 100,0 |
| | Total | 56 | 100,0 | 100,0 | |

Un 46,4% de los entrevistados declara estar “completamente o muy de acuerdo” (5+6) en la importancia de un estricto seguimiento de la rentabilidad, mientras que el 44,6 % de los entrevistados tienen una posición intermedia en este sentido (3+4). Un 8,9% declara estar “muy en desacuerdo” (2) con dicha afirmación. La media del grado de acuerdo sobre que es importante el seguimiento de la rentabilidad en la migración a es de 4,3 sobre 6, lo que indica un grado de acuerdo medio (bastante de acuerdo).

TABLA 7-31: SEGUIMIENTO DE LA RENTABILIDAD REALIZADO

| P5j2 | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Si | 42 | 75,0 | 76,4 | 76,4 |
| | No | 13 | 23,2 | 23,6 | 100,0 |
| | Total | 55 | 98,2 | 100,0 | |
| Perdidos | Sistema | 1 | 1,8 | | |
| Total | | 56 | 100,0 | | |

En cuanto a la realización de este seguimiento, un 76,4% confirma haber realizado un seguimiento de la rentabilidad en la marca receptora, durante un tiempo determinado al realizar la migración, porcentaje bastante inferior al de otras variables.

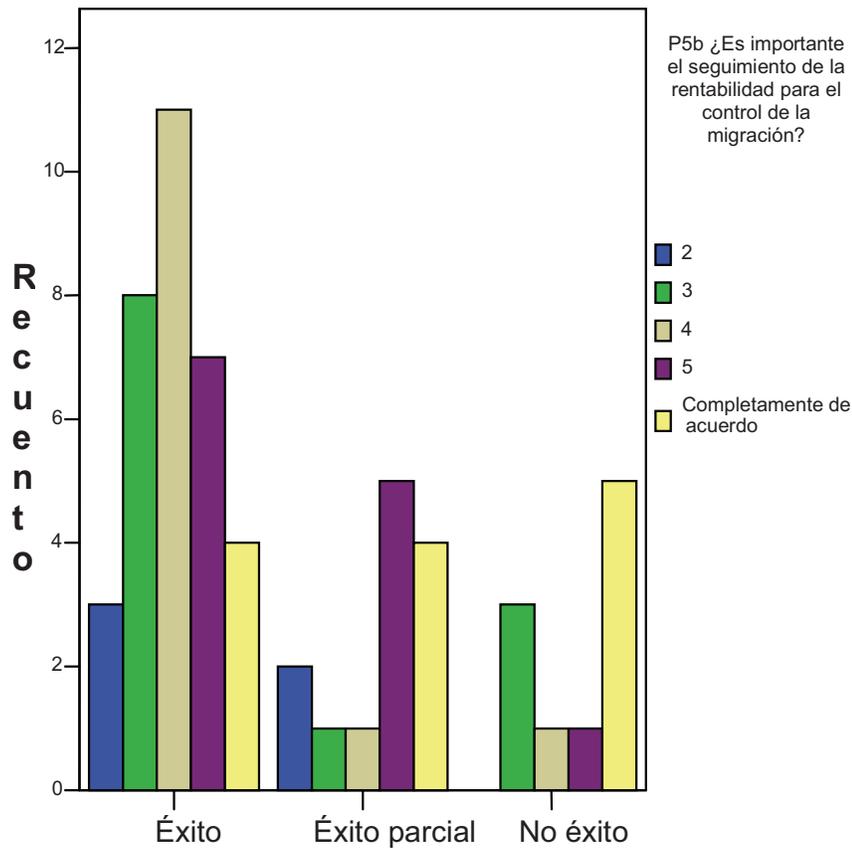


GRAFICO 7-10: RELACIÓN ENTRE LA IMPORTANCIA DEL SEGUIMIENTO DE LA RENTABILIDAD Y EL ÉXITO DE LA MIGRACIÓN

Como se observa en el cuadro anterior, hay incluso más entrevistados que están "completamente de acuerdo" en el seguimiento de la rentabilidad en los casos de No Éxito, que en los de Éxito total. En este caso sí que existe una clara diferenciación de valoración en este parámetro entre aquellas migraciones que han sido consideradas un éxito por parte de sus responsables, frente a la que han sido valoradas como de no éxito :

- Únicamente un 12,1% de los entrevistados que han valorado como Éxito el resultado de la migración, declaran estar “completamente de acuerdo” (6) con el seguimiento de la rentabilidad (frente al 23,2% del total).
- Mientras que un 50% de los que valoraron que la migración realizada por ellos no fue un éxito declaran estar “completamente de acuerdo” (6) con dicha afirmación.

El nivel de acuerdo sobre dicha afirmación es más alto cuando se ha valorado a la migración como de No Éxito (4,80 sobre 6) que cuando se valora como Éxito (4,00 sobre 6), siendo en ambos casos el más bajo de todos los parámetros analizados.

TABLA 7-32: IMPORTANCIA DEL SEGUIMIENTO DE LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO PARA EL CORRECTO CONTROL DE LA MIGRACIÓN

| P5c | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | | | | |
| 3 | 1 | 1,8 | 1,8 | 1,8 |
| 4 | 1 | 1,8 | 1,8 | 3,6 |
| 5 | 9 | 16,1 | 16,1 | 19,6 |
| Completamente de acuerdo | 45 | 80,4 | 80,4 | 100,0 |
| Total | 56 | 100,0 | 100,0 | |

Un 96,5% de los entrevistados declara estar “completamente o muy de acuerdo” (5+6) en la importancia de un estricto seguimiento de las participaciones del mercado de todos los contendientes en el mismo. Un 3,6 % de los entrevistados tienen una posición intermedia en este sentido (3+4) y nadie declara estar “completamente o muy en desacuerdo” (1+2) con dicha afirmación.

La media del grado de acuerdo sobre que es importante el seguimiento de la rentabilidad en la migración a es de 5,75 sobre 6, lo que indica un grado de acuerdo muy elevado (completamente de acuerdo), siendo el más alto de todas las variables analizadas.

TABLA 7-33: SEGUIMIENTO DE LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO REALIZADO

| P5j3 | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Si | 53 | 94,6 | 96,4 | 96,4 |
| | No | 2 | 3,6 | 3,6 | 100,0 |
| | Total | 55 | 98,2 | 100,0 | |
| Perdidos | Sistema | 1 | 1,8 | | |
| | Total | 56 | 100,0 | | |

En este caso, también prácticamente la totalidad de los entrevistados (96,4%) confirman haber realizado un seguimiento de la participación de mercado, durante un tiempo determinado al realizar la migración.

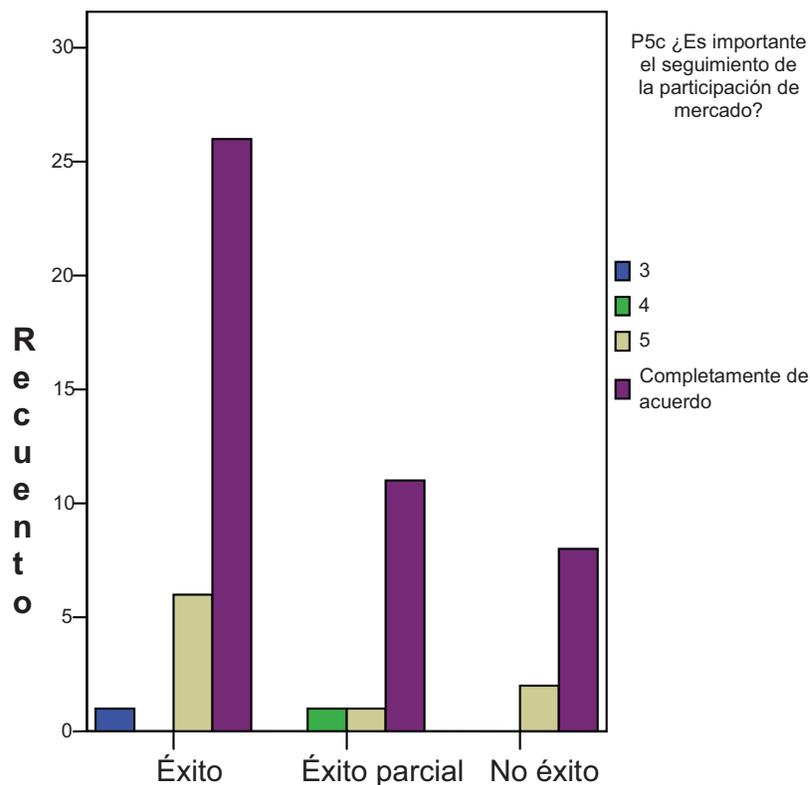


GRAFICO 7-11: RELACIÓN ENTRE LA IMPORTANCIA DEL SEGUIMIENTO DE LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO Y EL ÉXITO DE LA MIGRACIÓN

Dado que el nivel de acuerdo entre todos los entrevistados es muy elevado, no hay prácticamente diferencias entre la valoración de este punto entre los que tuvieron migraciones de éxito y los que no lo consiguieron :

- Un 78,8% de los entrevistados que han valorado como éxito el resultado de la migración, declaran estar “completamente de acuerdo” (6) con el seguimiento de las ventas internas (frente al 80,3% del total).
- Mientras que un 80% de los que valoraron que la migración realizada por ellos no fue un éxito declaran estar “completamente de acuerdo” (6) con dicha afirmación.

El nivel de acuerdo sobre dicha afirmación es muy similar en una caso que en otro: 5,73 sobre 6, en los casos de éxito y 5,80 sobre 6 , en los casos de no éxito.

TABLA 7-34: IMPORTANCIA DEL SEGUIMIENTO DE LA DISTRIBUCIÓN PONDERADA PARA EL CORRECTO CONTROL DE LA MIGRACIÓN

| P5d | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos 3 | 1 | 1,8 | 1,8 | 1,8 |
| 4 | 4 | 7,1 | 7,1 | 8,9 |
| 5 | 12 | 21,4 | 21,4 | 30,4 |
| Completamente de acuerdo | 39 | 69,6 | 69,6 | 100,0 |
| Total | 56 | 100,0 | 100,0 | |

Un 91,0% de los entrevistados declara estar “completamente o muy de acuerdo” (5+6) en la importancia de un seguimiento de la distribución ponderada que se va alcanzando con la marca receptora y chequearla con la que se partía respecto de la marca migrada.

Un 9,0 % de los entrevistados tienen una posición intermedia en este sentido (3+4) y nadie declara estar “completamente o muy en desacuerdo” (1+2) con dicha afirmación.

La media del grado de acuerdo sobre que es importante el seguimiento de la distribución ponderada en la migración a es de 5,59 sobre 6, lo que indica un grado de acuerdo muy elevado (casi completamente de acuerdo).

TABLA 7-35: SEGUIMIENTO DE LA DISTRIBUCIÓN PONDERADA REALIZADO

| P5j4 | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Si | 50 | 89,3 | 90,9 | 90,9 |
| | No | 5 | 8,9 | 9,1 | 100,0 |
| | Total | 55 | 98,2 | 100,0 | |
| Perdidos | Sistema | 1 | 1,8 | | |
| | Total | 56 | 56 | 100,0 | |

En este caso, el 90,9% de los entrevistados confirman haber realizado un seguimiento de la distribución ponderada, durante un tiempo determinado al realizar la migración.

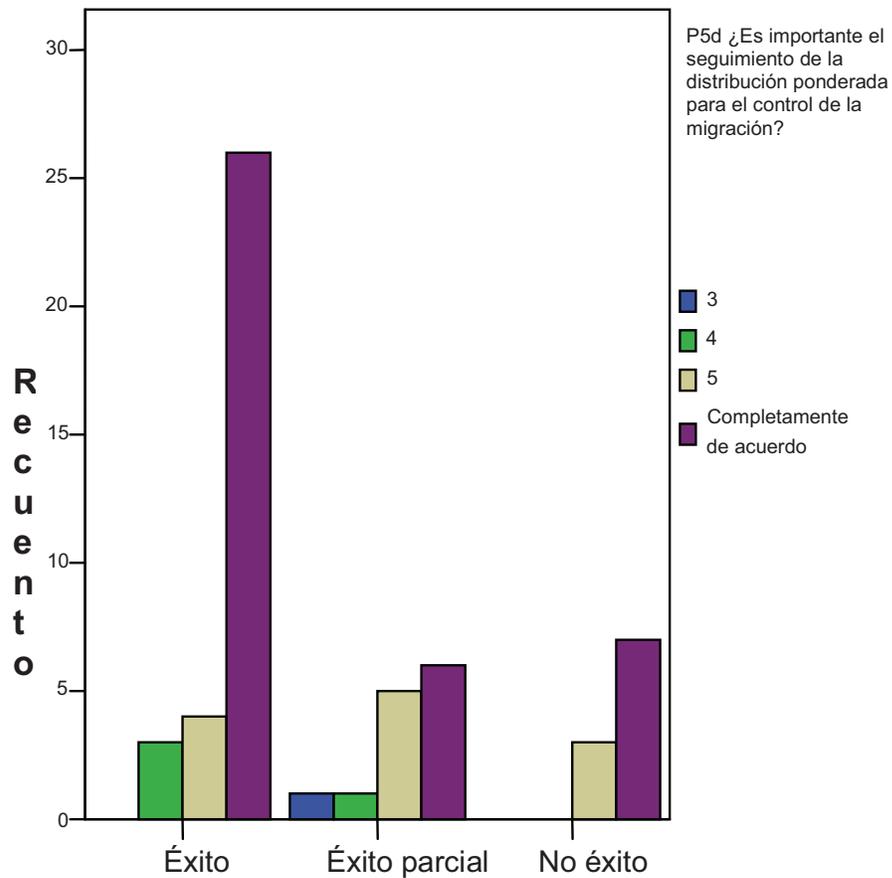


GRAFICO 7-12: RELACIÓN ENTRE LA IMPORTANCIA DEL SEGUIMIENTO DE LA DISTRIBUCIÓN PONDERADA Y EL ÉXITO DE LA MIGRACIÓN

En este caso también el nivel de acuerdo entre todos los entrevistados es muy elevado, y similar al obtenido con las variables de participación de mercado y ventas internas. No hay prácticamente diferencias entre la valoración de este punto entre los que tuvieron migraciones de éxito y los que no lo consiguieron.

Un 78,8% de los entrevistados que han valorado como éxito el resultado de la migración, declaran estar “completamente de acuerdo” (6) con el seguimiento distribución ponderada (frente al 69,6% del total), mientras que un 70% de los que valoraron que la migración realizada por ellos no fue un éxito declaran estar “completamente de acuerdo” (6) con dicha afirmación.

Lo que hay es una menor valoración de la importancia del seguimiento de la distribución ponderada en aquellos casos en los que los objetivos se obtuvieron parcialmente; un 46,2% de éstos declaran estar “completamente de acuerdo” (6) con esta afirmación, frente al 78,8% en los casos de éxito, y el 70% en los de no éxito.

El nivel de acuerdo sobre dicha afirmación es muy similar en un caso que en otro, y en ambos, superior a la media total (5,59):

- 5,78 sobre 6, en los casos de éxito.
- 5,70 sobre 6, en los casos de no éxito.

TABLA 7-36: IMPORTANCIA DEL SEGUIMIENTO DE LA PENETRACIÓN DE LA NUEVA MARCA PARA EL CORRECTO CONTROL DE LA MIGRACIÓN

| | P5e | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | 2 | 1 | 1,8 | 1,8 | 1,8 |
| | 3 | 2 | 3,6 | 3,6 | 5,4 |
| | 4 | 5 | 8,9 | 8,9 | 14,3 |
| | 5 | 8 | 14,3 | 14,3 | 28,6 |
| | Completamente de acuerdo | 40 | 71,4 | 71,4 | 100,0 |
| | Total | 56 | 100,0 | 100,0 | |

Un 85,7% de los entrevistados declara estar “completamente o muy de acuerdo” (5+6) en la importancia de un seguimiento de la penetración de la marca receptora y compararla con la que, antes de la migración, se tenía con la marca migrada, y asegurar así, en lo máximo posible, la no pérdida de consumidores con la migración. Un 12,5 % de los entrevistados tienen una posición intermedia en este sentido (3+4), mientras que un 1,8% declara estar “muy en desacuerdo” (2) con dicha afirmación.

La media del grado de acuerdo sobre que es importante el seguimiento de la penetración de la nueva marca para el control de la migración es de 5,50 sobre 6, lo que indica un grado de acuerdo muy elevado (entre muy y completamente de acuerdo).

TABLA 7-37: SEGUIMIENTO DE LA PENETRACIÓN REALIZADO

| P5j5_seguimiento penetración | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------------------------|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Si | 48 | 85,7 | 87,3 | 87,3 |
| | No | 7 | 12,5 | 12,7 | 100,0 |
| | Total | 55 | 98,2 | 100,0 | |
| Perdidos | Sistema | 1 | 1,8 | | |
| Total | | 56 | 56 | 100,0 | |

En cuanto al seguimiento de la penetración de la nueva marca, el 87,3% de los entrevistados confirman haber realizado un seguimiento de ella, durante un tiempo determinado, al realizar la migración.

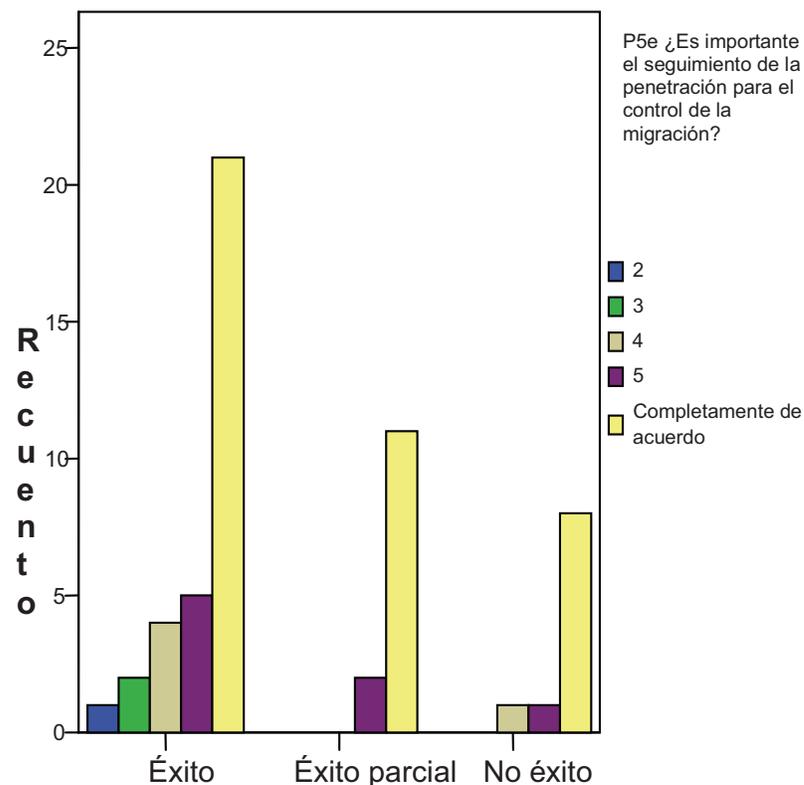


GRAFICO 7-13: RELACIÓN ENTRE LA IMPORTANCIA DEL SEGUIMIENTO DE LA PENETRACIÓN Y EL ÉXITO DE LA MIGRACIÓN

En este caso, se observa una dispersión en cuanto a la importancia del seguimiento de la penetración de la marca receptora en los casos de éxito, que no se da en los de no éxito o éxito parcial.

Un 63,6% de los entrevistados que han valorado como éxito el resultado de la migración, declara estar “completamente de acuerdo” (6) con el seguimiento de la penetración (frente al 71,4% del total), lo que indica que, en aquellos casos que han sido considerado un éxito, no se considera tan importante el seguimiento de la penetración, mientras que un 80% de los que valoraron que la migración realizada por ellos no fue un éxito declaran estar “completamente de acuerdo” (6).

El nivel de acuerdo sobre dicha afirmación es diferente en un caso que en otro:

- 5,06 sobre 6, en los casos de éxito.
- 5,70 sobre 6, en los casos de no éxito.

Sin embargo hay una mejor valoración de la importancia del seguimiento de la penetración en aquellos casos en los que los objetivos se obtuvieron parcialmente. Un 84,6% de éstos declaran estar “completamente de acuerdo” (6) con esta afirmación.

TABLA 7-38: IMPORTANCIA DEL SEGUIMIENTO DEL NIVEL DE ACTIVIDAD PROMOCIONAL PARA EL CORRECTO CONTROL DE LA MIGRACIÓN

| P5f | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | | | | |
| 2 | 2 | 3,6 | 3,6 | 3,6 |
| 3 | 3 | 5,4 | 5,4 | 8,9 |
| 4 | 4 | 7,1 | 7,1 | 16,1 |
| 5 | 15 | 26,8 | 26,8 | 42,9 |
| Completamente de acuerdo | 32 | 57,1 | 57,1 | 100,0 |
| Total | 56 | 100,0 | 100,0 | |

Un 83,9% de los entrevistados declara estar “completamente o muy de acuerdo” (5+6) en la importancia de un seguimiento del nivel de actividad promocional, tanto de la marca receptora como de la competencia directa (incluidas marcas del distribuidor). Un 12,5 % de los entrevistados tienen una posición intermedia en este sentido (3+4), y un 3,6% declara estar “muy en desacuerdo” (2) con dicha afirmación.

La media del grado de acuerdo sobre que es importante el seguimiento del nivel de actividad promocional para el control de la migración es de 5,29 sobre 6, lo

que indica un grado de acuerdo muy elevado (entre muy y completamente de acuerdo).

TABLA 7-39: SEGUIMIENTO DEL NIVEL DE ACTIVIDAD PROMOCIONAL REALIZADO

| P5j6 | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Si | 49 | 87,5 | 89,1 | 89,1 |
| | No | 6 | 10,7 | 10,9 | 100,0 |
| | Total | 55 | 98,2 | 100,0 | |
| Perdidos | Sistema | 1 | 1,8 | | |
| Total | | 56 | 56 | 100,0 | |

El 89,1% de los entrevistados confirman haber realizado un seguimiento del nivel de actividad promocional, durante un tiempo determinado al realizar la migración.

En cuanto a dicho seguimiento del nivel de actividad promocional, también en este caso, se observa una dispersión en cuanto a la importancia del seguimiento en los casos de éxito y éxito parcial, que no se da en los de no éxito.

Un 54,5% de los entrevistados que han valorado como éxito el resultado de la migración, declaran estar “completamente de acuerdo” (6) con el seguimiento del nivel de actividad promocional, siendo el 81,8% si añadimos los que declaran estar “muy de acuerdo” (5+6).

Un 61,5% de los entrevistados que han valorado como éxito parcial el resultado de la migración, declaran estar “completamente de acuerdo” (6) con el seguimiento del nivel de actividad promocional, siendo el 76,9% si añadimos los que declaran estar “muy de acuerdo” (5+6).

Y sin embargo, un 60% de los que valoraron que la migración realizada por ellos no fue un éxito declaran estar “completamente de acuerdo” (6) con dicha afirmación, y es el 100% los que declaran estar “completamente o muy de acuerdo” (5+6).

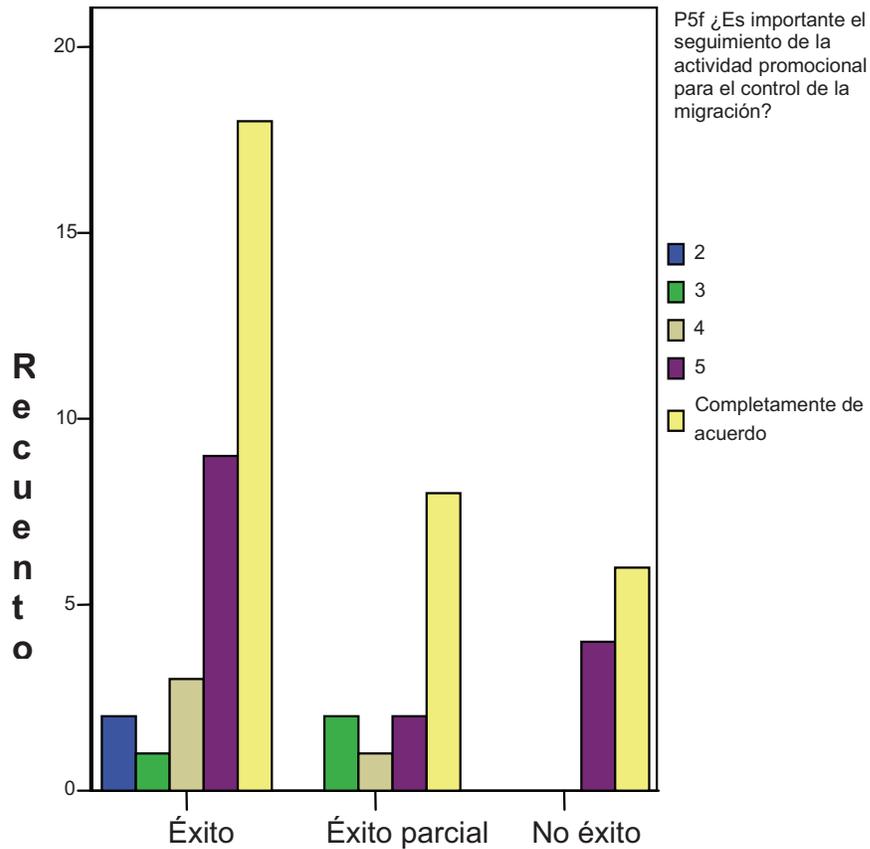


GRAFICO 7-14: RELACIÓN ENTRE LA IMPORTANCIA DEL SEGUIMIENTO DE LA ACTIVIDAD PROMOCIONAL Y EL ÉXITO DE LA MIGRACIÓN

El nivel de acuerdo sobre dicha afirmación es diferente en un caso que en otro:

- 5,21 sobre 6, en los casos de éxito.
- 5,23 sobre 6, en los casos de éxito parcial.
- 5,60 sobre 6, en los casos de no éxito.

TABLA 7-40: IMPORTANCIA DEL SEGUIMIENTO DE LOS LANZAMIENTOS DE LA COMPETENCIA PARA EL CORRECTO CONTROL DE LA MIGRACIÓN

| P5g | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-----------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Completamente en desacuerdo | 2 | 3,6 | 3,6 | 3,6 |
| | 3 | 11 | 19,6 | 19,6 | 23,2 |
| | 4 | 8 | 14,3 | 14,3 | 37,5 |
| | 5 | 17 | 30,4 | 30,4 | 67,9 |
| | Completamente de acuerdo | 18 | 32,1 | 32,1 | 100,0 |
| | Total | 56 | 100,0 | 100,0 | |

Un 62,5% de los entrevistados declara estar “completamente o muy de acuerdo” (5+6) en la importancia de un seguimiento de los lanzamientos de la competencia, aprovechando la migración de la marca, frente a un 3,6% que declara estar “completamente en desacuerdo” (1).

Un 33,9 % de los entrevistados tienen una posición intermedia en este sentido (3+4).

La media del grado de acuerdo sobre que es importante el seguimiento de los lanzamientos de la competencia para el control de la migración es de 4,64 sobre 6, lo que indica un grado de acuerdo medio (entre bastante y muy de acuerdo).

TABLA 7-41: SEGUIMIENTO DE LOS LANZAMIENTOS DE LA COMPETENCIA REALIZADO

| P5j7 | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Si | 44 | 78,6 | 81,5 | 81,5 |
| | No | 10 | 17,9 | 18,5 | 100,0 |
| | Total | 54 | 96,4 | 100,0 | |
| Perdidos | Sistema | 2 | 3,6 | | |
| Total | | 56 | 56 | 100,0 | |

El 81,5% de los entrevistados confirma haber realizado un seguimiento de los lanzamientos de la competencia.

TABLA 7-42: IMPORTANCIA DEL SEGUIMIENTO Y EVOLUCIÓN DE LAS MARCAS DEL DISTRIBUIDOR PARA EL CORRECTO CONTROL DE LA MIGRACIÓN

| P5h | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-----------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Completamente en desacuerdo | 2 | 3,6 | 3,6 | 3,6 |
| | 2 | 5 | 8,9 | 8,9 | 12,5 |
| | 3 | 10 | 17,9 | 17,9 | 30,4 |
| | 4 | 9 | 16,1 | 16,1 | 46,4 |
| | 5 | 13 | 23,2 | 23,2 | 69,6 |
| | Completamente de acuerdo | 17 | 30,4 | 30,4 | 100,0 |
| | Total | 56 | 100,0 | 100,0 | |

Un 53,6% de los entrevistados declara estar “completamente o muy de acuerdo” (5+6) en la importancia de un seguimiento de la evolución de las marcas blancas o del distribuidor, frente a un 12,5% que declara estar “completamente o muy en desacuerdo” (1+2) con dicha afirmación. Un 34,0 % de los entrevistados tienen una posición intermedia en este sentido (3+4).

La media del grado de acuerdo sobre que es importante el seguimiento de la evolución de las marcas blancas para el control de la migración es de 4,38 sobre 6, lo que indica un grado de acuerdo medio (bastante de acuerdo).

TABLA 7-43: SEGUIMIENTO DE LAS MARCAS DEL DISTRIBUIDOR REALIZADO

| P5j8 | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------|---------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Si | 41 | 73,2 | 75,9 | 75,9 |
| | No | 13 | 23,2 | 24,1 | 100,0 |
| | Total | 54 | 96,4 | 100,0 | |
| Perdidos | Sistema | 2 | 3,6 | | |
| Total | | 56 | 56 | 100,0 | |

El 75,9% de los entrevistados confirma haber realizado un seguimiento de la evolución de las marcas blancas, siendo, conjuntamente con el seguimiento de la rentabilidad y el de la publicidad de la competencia, el que tiene un nivel de seguimiento inferior.

TABLA 7-44: IMPORTANCIA DEL SEGUIMIENTO DE LA PUBLICIDAD DE LA COMPETENCIA PARA EL CORRECTO CONTROL DE LA MIGRACIÓN

| P5i | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos 2 | 3 | 5,4 | 5,4 | 5,4 |
| 3 | 6 | 10,7 | 10,7 | 16,1 |
| 4 | 5 | 8,9 | 8,9 | 25,0 |
| 5 | 20 | 35,7 | 35,7 | 60,7 |
| Completamente de acuerdo | 22 | 39,3 | 39,3 | 100,0 |
| Total | 56 | 100,0 | 100,0 | |

Un 75,0% de los entrevistados declara estar “completamente o muy de acuerdo” (5+6) en la importancia de un seguimiento de la publicidad de la competencia, frente a un 5,4% declara estar “muy en desacuerdo” (2) con dicha afirmación.

Un 19,6 % de los entrevistados tienen una posición intermedia en este sentido (3+4).

La media del grado de acuerdo sobre que es importante el seguimiento de la publicidad de la competencia para el control de la migración es de 4,93 sobre 6, lo que indica un grado de acuerdo medio – alto (cercano al muy de acuerdo).

TABLA 7-45: SEGUIMIENTO DE LA PUBLICIDAD DE LA COMPETENCIA REALIZADO

| P5j9 | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos Si | 40 | 71,4 | 74,1 | 74,1 |
| No | 14 | 25,0 | 25,9 | 100,0 |
| Total | 54 | 96,4 | 100,0 | |
| Perdidos Sistema | 2 | 3,6 | | |
| Total | 56 | 56 | 100,0 | |

El 74,1% de los entrevistados confirma haber realizado un seguimiento de la publicidad de la competencia.

TABLA 7-46: IMPORTANCIA DE TENER UN CUADRO DE MANDO DE CONTROL

| P5k | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos 4 | 5 | 8,9 | 8,9 | 8,9 |
| 5 | 19 | 33,9 | 33,9 | 42,9 |
| 6 | 32 | 57,1 | 57,1 | 100,0 |
| Total | 56 | 100,0 | 100,0 | |

Un 91,0% de los entrevistados declara estar “completamente o muy de acuerdo” (5+6) en la importancia de tener un cuadro de mando de control de todas las variables, en el que se verifique la evolución de todos los parámetros anteriormente citados, y nadie declara estar “completamente o muy en desacuerdo” (1+2) con dicha afirmación.

Un 8,9 % de los entrevistados tienen una posición intermedia en este sentido (4).

La media del grado de acuerdo sobre que es importante el cuadro de mando para el control de la migración es de 5,48 sobre 6, lo que indica un grado de acuerdo elevado (entre muy y completamente de acuerdo).

TABLA 7-47: RESUMEN DEL NIVEL DE IMPORTANCIA DE TODAS LAS VARIABLES

| <u>Variables de control</u> | Nivel de importancia | | | Seguimiento realizado |
|---------------------------------|----------------------|-------|-------------|-----------------------|
| | % 5+6 | % 1+2 | Media 1 – 6 | % SI |
| Participación de mercado | 96,5 | 0,0 | 5,75 | 96,4 |
| Ventas Internas | 94,6 | 1,8 | 5,65 | 98,2 |
| Distribución Ponderada | 91,0 | 0,0 | 5,59 | 90,9 |
| Penetración marca nueva | 85,7 | 1,8 | 5,50 | 87,3 |
| Nivel actividad promocional | 83,9 | 3,6 | 5,29 | 89,1 |
| Publicidad competencia | 75,0 | 5,4 | 4,93 | 74,1 |
| Lanzamientos competencia | 62,5 | 3,6 | 4,64 | 81,5 |
| Evolución de las marcas blancas | 53,6 | 12,5 | 4,38 | 75,9 |
| Rentabilidad | 46,4 | 8,9 | 4,30 | 76,4 |

Las variables que se consideran más importantes son también las que han tenido un nivel de seguimiento más alto en las migraciones analizadas:

- Participación de mercado
- Ventas Internas
- Distribución Ponderada

Y las que han tenido un nivel de importancia más bajo comparativamente al resto son:

- Rentabilidad
- Evolución de las marcas blancas

7.4. Contraste de hipótesis y conclusiones

A la vista de los resultados que arroja la investigación podemos efectivamente validar las hipótesis que se plantean en el apartado 7.1 de la exposición.

HIPOTESIS 1

Para que la notoriedad de la nueva marca sea igual a la de la marca migrada se necesitará un tiempo en función de que los actos de compra de la nueva sean como mínimo nueve

Respecto a la HIPOTESIS 1, y tras el análisis de los resultados obtenidos en la investigación, queda validada parcialmente la Hipótesis 1, con el único cambio en cuanto al número de actos de compra. Podemos afirmar que, en una migración, hay una relación directamente proporcional entre la notoriedad de la marca receptora y el número de actos de compra de la misma. Cuanto mayor es el número de actos de compra que se considera necesario para igualar la notoriedad de la marca receptora a la de la marca migrada, mayor importancia se da al seguimiento de la notoriedad.

Esta afirmación queda probada con la constatación de que el **92,0% de los entrevistados que consideran que son necesarios más de 10 actos de compra para conseguir igualar la notoriedad de ambas marcas, evalúan el seguimiento de la notoriedad como “muy o bastante importante”.** Este porcentaje baja al 64,7% entre los entrevistados que consideran que son necesarios entre 1 y 3 actos de compra.

La notoriedad de la marca receptora se encuentra en la mayoría de los casos analizados en una posición intermedia en cuanto al ranking de importancia de objetivos. Podemos decir que no es un objetivo prioritario de las migraciones, pero si lo suficientemente importante para ser controlado. Además, a mayor importancia de

la notoriedad como objetivo de la migración, más alto el número de actos de compra que se considera necesario para alcanzar con la marca receptora, la notoriedad de la marca migrada. La **evaluación media** de los entrevistados que consideran la notoriedad entre los **tres primeros objetivos** se sitúa muy cercana a la banda "entre **7 – 9 actos de compra**" (2,9), mientras que esa misma evaluación de los entrevistados que consideran la notoriedad entre los tres últimos objetivos, se sitúa justamente en la banda "entre 4 – 6 actos de compra".

Si analizamos el nivel de consenso entre los entrevistados sobre la importancia del seguimiento de la notoriedad de la marca nueva, vemos que el nivel de importancia de esta variable es muy alto, ya que un 78,5% de los entrevistados declaran que es "bastante o muy importante", y únicamente un 1,8% declaran que es "poco importante". La media del grado de importancia del seguimiento de la notoriedad es de 5,04 sobre 6, lo que indica la importancia de la misma, a pesar de no ser el objetivo primordial de la migración.

Pero esta importancia en el seguimiento no significa que sea fácilmente alcanzable. Es el objetivo que tiene un porcentaje más bajo de plena consecución (38,5%), lo que indica la enorme dificultad que existe al construir marcas y que éstas sean identificadas por los consumidores. Reafirma el hecho de que la notoriedad es el primer eslabón en el proceso de construcción de marca y mide el nivel de conocimiento de la marca por parte del público al cual nos dirigimos. Se necesita un número de impactos determinados, que definimos como impactos de compra, para conseguir igualar la notoriedad de la marca receptora a la de la marca migrada.

El 60,7% de los entrevistados consideran que el número de actos de compra necesarios para conseguir alcanzar la notoriedad de la marca migrada se sitúa entre 1 y 6 actos de compra.

El 21,5%, lo sitúa entre 7 y 12 actos de compra, y un 17,9% lo sitúa entre 13 y 15 actos de compra.

Esto significa que la valoración media de todos los entrevistados en cuanto a la franja de número de actos de compra necesarios se sitúa justamente entre la banda 2 (4 – 6 actos de compra) y la banda 3 (7 – 9 actos de compra).

Cuanta mayor importancia se da al seguimiento de la notoriedad de la marca nueva, mayor número de actos de compra se creen necesarios:

- La valoración media de los entrevistados que consideran "de la máxima importancia o muy importante" el seguimiento de la notoriedad, es del 2,6, lo que sitúa la media de actos de compra más cercana a la franja "entre 7 – 9 actos de compra".
 - La valoración media de los entrevistados que consideran "nada o poco importante" el seguimiento de la notoriedad es del 2,3, lo que la sitúa más cercana a la franja "entre 4 – 6 actos de compra".
-

Por lo que podemos considerar que **el número de actos de compra necesarios sería de 7.**

En consecuencia, considerando que:

1. la notoriedad de la nueva marca es una variable cuyo seguimiento se considera "muy importante" para el control de la migración (media de 5,05 sobre 6).
2. cuanta mayor importancia se da al seguimiento de dicha notoriedad, el número de actos de compra necesarios para igualar la notoriedad de la marca receptora a la migrada, es más alto.
3. cuanto más relevante se considera a la notoriedad de la nueva marca como objetivo previo de la migración, mayor número de actos de compra se creen necesarios.

El análisis de los resultados valida la HIPOTESIS 1, habiendo una relación entre notoriedad y actos de compra, aunque retocando el número de actos de compra necesarios que sería de, como mínimo, 7.

HIPOTESIS 2

El envase es el vehículo más importante para la identificación del producto por lo que, en la fase inicial, no deben cambiarse:

- *Ni formato*
- *Ni colores*
- *Ni fotografías*

Sólo añadir la marca nueva, y progresivamente hacer desaparecer la antigua. La fase inicial serían los primeros 3 actos de compra.

Tras el análisis de los resultados de la investigación realizada queda validada parcialmente la HIPOTESIS 2, con el cambio referente al tiempo que supone la fase inicial que no sería de 3 actos de compra sino de 5.

El envase, como vehículo de identificación de la marca en una migración, es considerado el elemento más importante, frente al resto de variables analizadas (comunicación, precio, características producto), obteniendo la más alta calificación, y una elevada valoración por parte de los entrevistados. En consecuencia, se confirma que el envase es el principal factor de identificación del cambio, y el que guía, en mayor medida, a los consumidores de la marca migrada hacia la marca receptora. Se reafirma en este sentido el hecho de que los elementos visibles de una marca (entre ellos el envase y todas las variables que lo conforman), además de

proteger la marca, refuerzan la notoriedad de la misma en el consumidor, con lo que el mantenimiento de las mismas ayuda a identificar la nueva marca y relacionarla con la marca migrada y acompañar, de esta manera, al consumidor hacia la nueva marca.

Esta afirmación se realiza debido a que **es la variable con un mayor porcentaje de entrevistados que declaran que el envase es de la “máxima importancia o muy importante” (92,8%) y con una media del grado de importancia más alto (5,66 sobre 6).**

Adicionalmente, se considera el envase más relevante en aquellos casos en los que se cree necesario un número mayor de actos de compra para conseguir la misma notoriedad en la marca receptora que en la marca migrada. Reafirmando esta situación, tenemos el dato que, de los entrevistados que valoraron el envase como “de la máxima importancia o muy importante”:

- El 26,9% cree necesario un número de actos de compra entre 1-3
- El 32,7%, entre 4 – 6
- El 17,3%, entre 7 – 9

Por todo lo anterior, podemos afirmar que el envase es el vehículo más importante para la identificación del producto en una migración, y que la **fase inicial estaría en la franja de actos de compra comprendida entre 4 y 6.**

Referente a los elementos del envase que conforman el mismo, y que son también parte fundamental de tratamiento en una migración, los más valorados, por parte de los entrevistados, son los colores del envase y el formato del mismo.

El **73,2%** de los entrevistados confirman que **los colores del envase de la marca receptora no deben cambiarse** en una migración respecto a los que habían en el de la marca migrada. Apoyando la información anterior, cuanto mayor importancia se da al envase en una migración, mayor acuerdo en que los colores del mismo no deben cambiarse: el 82,9% de los que evalúan al envase como de la máxima importancia, declaran estar “completamente o muy de acuerdo” en que los colores del envase de la marca nueva no deben cambiarse respecto a los de la marca migrada, y servir, de esta manera, de guía a los consumidores en la selección de la marca receptora.

Respecto al mantenimiento del formato de producto de la marca nueva frente al de la marca migrada, los resultados son similares a los obtenidos al evaluar los colores. En este caso, **el 67,8%** de los entrevistados declaran que **el formato no debe cambiarse**, obteniendo un nivel de acuerdo más alto entre aquellos que evalúan el envase de la máxima importancia (73,2%).

El tercer elemento del envase analizado fueron las fotografías del producto. En este caso, hay un nivel de acuerdo respecto al mantenimiento de las mismas ligeramente inferior al obtenido en las otras dos variables evaluadas (formato y colores), pero a la vez, importante (**62,5%**) con lo que podemos dar también por

validada la necesidad **de mantenimiento de las fotografías del envase** en la fase inicial de la migración.

Se reafirma la validación anterior no solamente con el alto nivel de acuerdo obtenido, sino también por el muy bajo nivel de desacuerdo de las afirmaciones (entre 3,6 % y 7,2%).

Los altos niveles de acuerdo obtenidos en la evaluación de cada una de las variables, así como también el alto porcentaje de acuerdo en cuanto a sólo cambiar uno de estas tres variables, en caso de cambio, hace que se valide la primera parte de la Hipótesis 2.

Algunos de los casos analizados utilizaban, juntamente con la marca, una denominación o submarca determinada. En estos casos, el mantenimiento de dicha submarca en la marca nueva es también importante y necesario, y obtiene un elevado nivel de acuerdo: el **76,9% de los entrevistados declaran que el mantenimiento de dicha submarca ayuda de forma considerable a la identificación de la marca receptora y la relaciona con la marca migrada**, suponiendo un nexo de unión y relación entre ambas.

En cuanto a la convivencia en el envase de las dos marcas (receptora y migrada), hay una mayor dispersión en cuanto al nivel de acuerdo. Todos los casos de desacuerdo respecto a esta afirmación, son precisamente marcas con una denominación o submarca muy fuerte (incluso superior al de la marca migrada; casos de Salto y Pannini), con lo cual le dan mayor importancia al mantenimiento de la submarca en la migración y que ésta sirva de claro identificador que de la misma marca en sí.

En consecuencia , y con los datos anteriormente expuestos queda validada la Hipótesis 2 , añadiendo la importancia de mantener la denominación o submarca, en los casos en que ésta exista , y ampliando la fase inicial de la migración en el periodo de los primeros 5 actos de compra .

HIPOTESIS 3

La inversión en comunicación depende de:

- *La distancia de posicionamiento de las marcas, si ambas son existentes.*
- *En marca nueva, como mínimo, la comunicación anterior, en el periodo inicial.*

Tras el análisis de los resultados de la investigación realizada queda validada la Hipótesis 3, y se puede afirmar que la inversión en comunicación de la marca receptora depende de si ésta es nueva en el mercado o se migra hacia una marca ya existente, y por ello, con una imagen y posicionamiento determinado en la mente de

los consumidores. La estrategia a seguir y apoyo a realizar es diferente en ambos casos, ya que en uno se debe construir y desarrollar una marca nueva, transmitiendo los valores de la marca migrada a la marca receptora, y en otro, se migra hacia una marca con un significado y valor de la marca ya existente, y por lo tanto, deben considerarse las diferencias de valores entre las dos marcas y cómo se tiene que evolucionar hacia el valor de marca deseado.

La comunicación es una parte del proceso de llevar la marca a los consumidores, y es parte importante a la hora de hacer llegar el significado de la marca y de influenciar en la percepción de los consumidores hacia ella.

En una migración de marca, la comunicación de la marca receptora es una parte importante del proceso de guía hacia la nueva marca, aunque no es la única necesaria para la identificación de la misma.

Esta afirmación se realiza considerando que un **58,2% de los entrevistados consideran estar “completamente o muy de acuerdo” en el hecho de que comunicar el cambio de marca es imprescindible en la identificación de la marca receptora** y relacionarla con la marca migrada. Por otra parte, hay un 20% que se muestran en desacuerdo con dicha afirmación, ya que consideran que es importante aunque no imprescindible al haber otros caminos a utilizar para relacionar ambas marcas.

Referente al momento más idóneo de comunicación de la marca receptora, el momento idóneo de apoyo publicitario es en los primeros momentos de la migración, ya que un **63,6% de los entrevistados consideran que la comunicación de la marca receptora debe realizarse en el periodo de los 3 primeros actos de compra**, y un 23,2% en el periodo de 4 a 6 actos de compra. Por lo que podemos afirmar, que la comunicación debe realizarse desde el primer momento en que la marca receptora esté suficientemente distribuida en el mercado, y como mínimo, durante un periodo que comprenda los primeros 6 actos de compra.

En cuanto al nivel de presión publicitaria, en aquellas marcas con una frecuencia de compra alta (por ejemplo tres por trimestre), debe realizarse una comunicación intensiva, es decir, fuerte presión publicitaria en los primeros meses de la migración, ya que es una marca de elevado contacto de compra con su consumidor, y es necesario comunicar el cambio de manera rápida. En los casos de marcas con una frecuencia de compra baja (por ejemplo tres al año) existe una dispersión de respuestas en cuanto a si tiene que ser la presión publicitaria mayor que la realizada con la marca a migrar.

Si la marca receptora es una marca ya existente en el mercado, y por tanto, con unos valores e imagen previos en la mente de los consumidores, la inversión en comunicación depende de la distancia de posicionamiento entre ambas marcas (las dos ya presentes). La marca migrada, a lo largo de los años ha ido construyendo su valor y se ha ido posicionando con un significado determinado que añade valor al producto ofrecido. Si la marca receptora a la que se migra ya es una marca presente en el mercado, y por tanto, con una proposición de valor claro y propio, se debe tener en cuenta en la migración cuál es la distancia entre ambas

marcas en cuanto a imagen y posicionamiento en los consumidores , e invertir en comunicación de la marca receptora de manera directamente proporcional a la distancia entre ambos posicionamientos; es decir, cuanto mayor es la distancia de posicionamiento entre ambas marcas, y por tanto, de valor y significado cualitativo de la marca en los consumidores, mayor inversión en comunicación deberá realizarse, para que los valores de la marca migrada se integren en la marca receptora.

Esta afirmación se valida con el porcentaje de entrevistados que declaran estar de acuerdo con esta afirmación, ya que un **55,9% confirman estar “completamente o muy de acuerdo” en que la presión de comunicación de la marca nueva depende de la diferencia de imagen y posicionamiento en el consumidor entre ambas marcas.** Este porcentaje incrementa a un 63,3% si sacamos de los resultados, a aquellos entrevistados que, por ser profesionales del ámbito de la restauración, no realizan grandes inversiones en comunicación.

En cuanto a la segunda parte de la hipótesis, en **caso de marca nueva** (marca receptora no existe previamente), y por tanto los consumidores no tienen una imagen predeterminada de ella, se necesita realizar una inversión en comunicación de, como mínimo, la misma inversión que se realizaba con la marca migrada, y al menos, durante el periodo inicial de la migración.

El 95,4% de los entrevistados declaran estar “completamente o muy de acuerdo” en que la presión de comunicación debe ser como mínimo igual a la que se realizaba con la marca migrada, lo que significa un acuerdo casi total.

Por todo lo anterior, queda validada la hipótesis 3, tanto en cuanto a la importancia de la comunicación como a la diferente manera de enfocar la presión publicitaria dependiendo de si la marca receptora es una marca ya existente en el mercado o es una marca totalmente nueva, al considerar el posicionamiento e imagen de la marca migrada como claro referente a tener en cuenta.

HIPOTESIS 4

No se deben variar en la fase inicial de una migración, ni calidad de producto ni precio.

Respecto a la HIPOTESIS 4 no queda validada. Se puede afirmar que el mantenimiento de la calidad del producto y el precio en una migración, como atributos que caracterizan a una marca, son condición necesaria pero no suficiente para garantizar el éxito de una migración. Coincide plenamente con los resultados obtenidos previamente en la segunda investigación a consumidores, en la cual se afirmaba que calidad y precio son factores importantes en el proceso de compra del producto pero no son factores determinantes del éxito de la migración.

A través del análisis de los resultados obtenidos podemos afirmar que, tanto el precio como la calidad de producto son factores cuyo mantenimiento se asume y se cree necesario, pero no por hacerlo se garantiza el éxito en la migración.

El mantenimiento del precio y la calidad de producto son importantes y necesarios en una migración y por tanto, relacionan la marca receptora con la marca migrada, ya que,

- El 75,0% de los entrevistados declaran estar “completamente o muy de acuerdo” en que el mantenimiento del precio ayuda a facilitar la migración.
- El 72,2% de los entrevistados declaran estar “completamente o muy de acuerdo” en que facilita la migración el hecho de que las características del producto se mantengan, sin modificar ni su calidad organoléptica ni su textura ni su color.

El hecho de mantener el precio del producto no garantiza el éxito en la migración. El porcentaje de entrevistados que declaran estar “completamente o muy de acuerdo” con la afirmación de que el mantenimiento del precio ayuda a facilitar la migración, es superior entre aquellos que consideran que la migración no fue un éxito (90,0%) que entre los que consideran que sí lo fue (69,7%). El nivel de acuerdo sobre dicha afirmación es más alto cuando se ha valorado la migración como No éxito que cuando se valora como éxito (4,85 sobre 6)

Lo mismo ocurre al valorar el mantenimiento de la calidad del producto, y no cambiar sus características, aunque en este caso no existe una diferencia tan clara entre los casos de éxito y los de No éxito. El 63,6% de los entrevistados que han valorado como éxito el resultado de la migración declara estar “completamente de acuerdo” en que el mantenimiento de las características del producto facilita la migración. Dicho porcentaje es del 80% de los que valoraron la migración como de No éxito.

Considerando los resultados de la investigación, queda rechazada la Hipótesis 4, reafirmando por otra parte los resultados que se obtuvieron en la investigación realizada en consumidores.

Se concluye que, el precio y la calidad de producto, como atributos característicos de una marca y variables de un marketing mix que la definen y construyen su valor, son atributos cuyo mantenimiento y no variación en una migración de marca es necesario, pero no garante del éxito de la misma.

HIPOTESIS 5

Durante el periodo de la migración debe construirse un cuadro de mando que controle las siguientes variables:

- *Ventas internas*
- *Rentabilidad*
- *Participación mercado de la marca, de otras marcas de la competencia, de marcas del distribuidor*
- *Distribución ponderada*
- *Penetración*
- *Nivel actividad promocional*

Para hacer acciones correctoras en caso de algunas variaciones significativas

Tras el análisis de los resultados de la investigación realizada queda validada la Hipótesis 5, y se puede afirmar que es importante y necesario para el correcto control de la migración la construcción de un cuadro de mando que controle dichas variables, con el objetivo de realizar acciones correctoras en caso de variaciones significativas respecto al objetivo.

Esta afirmación se realiza considerando el elevado porcentaje de entrevistados (**91,0%**) que **declaran estar “completamente o muy de acuerdo” en la necesidad de tener un cuadro de mando** a través del cual se verifique la evolución de los parámetros citados de una manera consistente y durante el tiempo que dure la migración.

En cuanto al nivel de importancia de las variables analizadas en la investigación, las que se consideran de mayor importancia son las que tuvieron un nivel de seguimiento mayor en las migraciones realizadas:

- Participación de mercado: 96,5% de los entrevistados declaran que están “completamente o muy de acuerdo” en cuanto a la importancia del control de esta variable.
- Ventas Internas : 94,7 %
- Distribución Ponderada : 91,0%
- Penetración marca receptora: 85,7%
- Nivel de actividad promocional : 83,9%

En consecuencia, obtenemos un porcentaje de importancia muy elevado en los parámetros antes citados, tanto en cuanto a su utilidad para el control de la migración como en el control realmente realizado en las migraciones.

No hay diferencias significativas en cuanto a la valoración de la importancia del seguimiento y control de estas variables entre aquellas migraciones que fueron consideradas un éxito respecto a aquellas que no lo fueron:

- Respecto a la Participación de Mercado, el porcentaje de los entrevistados que declaran estar “completamente de acuerdo” es de :
 - 78,8% en los casos de Éxito
 - 80,0% en los casos de No éxito
- Respecto a las Ventas Internas :
 - 72,7% en los casos de Éxito
 - 80,0% en los caso de No Éxito
- Respecto a la Distribución Ponderada :
 - 78,8% en los casos de Éxito
 - 70,0% en los casos de No Éxito
- Respecto a la Penetración de la marca nueva :
 - 63,6% en los casos de Éxito
 - 80,0% en los casos de No Éxito
- Respecto al nivel de Actividad Promocional :
 - 54,5% en los casos de Éxito
 - 60,0% en los casos de No Éxito

lo cual nos lleva a afirmar que estas variables son relevantes para un correcto control de la migración en todos los casos, ya hayan sido considerados de Éxito o de No Éxito.

Con la última de las variables propuestas, el control y seguimiento de la rentabilidad, las conclusiones no son definitivas, ni los resultados muestran una definición clara.

La rentabilidad es la variable que obtiene un grado inferior de importancia y de seguimiento real. Únicamente un 46,4% de los entrevistados declaran que están “completamente o muy de acuerdo” en cuanto a la importancia del control de esta variable, frente a los elevados porcentajes que obtenemos en el resto de variables (superiores al 80%). Por otro lado, es la variable que muestra una diferenciación clara de opinión entre los entrevistados que consideran sus casos de migración de Éxito frente a los de No Éxito. Entre los casos de No éxito, el porcentaje de máxima importancia del seguimiento de la rentabilidad es de un 50,0% frente al 12,1% de los casos de Éxito. Es decir, los casos de No Éxito consideran el seguimiento de la rentabilidad mucho más que los casos de Éxito. Una de las posibles razones de este resultado es que en aquellos casos en los que la focalización sobre la rentabilidad ha sido más alta, y no se han conseguido esos objetivos previos de rentabilidad, hace

que la migración sea considerada de No Éxito, sacrificando el resto de posibles beneficios de la migración. En esta investigación no se ha llegado a profundizar en este aspecto y en la posible repercusión e influencia de la rentabilidad en el posterior desarrollo de la migración. A pesar de no ser la rentabilidad por si sola la razón real que mueva hacia la migración, quizás las expectativas hacia ella son demasiado relevantes lo que hace que se sobrevalore su consecución, a la vez que minusvalora el fin mismo de la migración.

Por todo lo dicho, queda validada la Hipótesis 5, con la única salvedad del papel real que juega la rentabilidad en una migración. Es una variable que debe continuar siendo estudiada en un futuro para poder llegar a una conclusión clara al respecto, y las preguntas que quedan formuladas serían:

1. ¿Cuál es el papel real de la rentabilidad en una migración?
2. ¿Qué expectativas se esperan?
3. ¿Por qué en los casos de Éxito no se considera el seguimiento de la rentabilidad de forma relevante?
4. ¿Cuál es la razón detrás de la importancia de la rentabilidad en los casos de No Éxito?

7.5. Razones y objetivos que llevan a la migración

7.5.1. Análisis de resultados

a.- Razones de la migración de marcas

En el 100% de los casos analizados, la razón de la migración no procede de una insatisfacción del consumidor. En ningún caso hay una petición expresa por parte de los consumidores para que haya un cambio de marca.

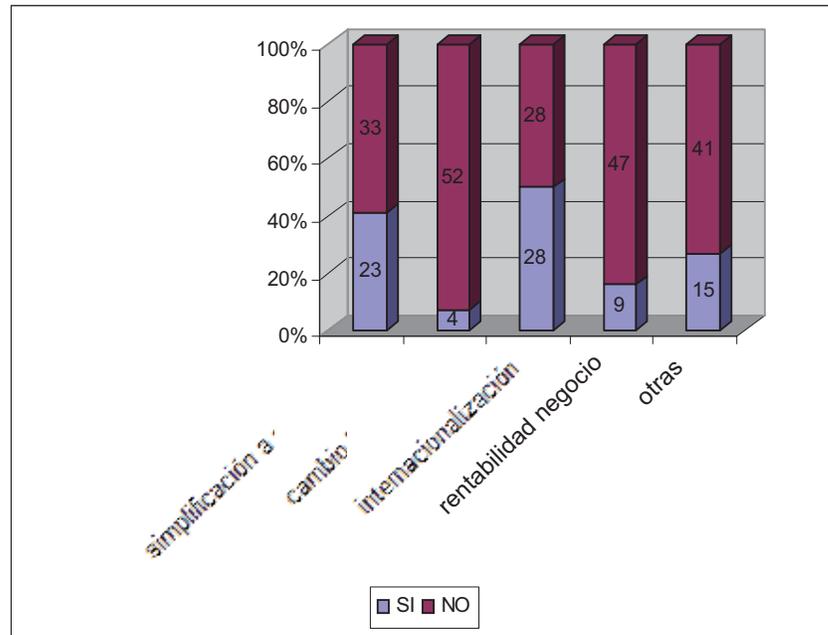


GRAFICO 7-15: RAZONES DE LA MIGRACIÓN

Las principales causas de la migración se encuentran tanto en la internacionalización (adoptar marcas globales) como en la simplificación de marcas a nivel local. La rentabilidad del negocio no aparece como razón única de la migración sino que acompaña, y es consecuencia, de las dos razones anteriormente citadas. No existe una única razón sino que, en la mayoría de los casos, las razones son múltiples:

- en un 50% de los casos analizados, la razón de la migración es la internacionalización de la marca a través de una adaptación a una marca global.
- en un 41% de los casos analizados, la razón de la migración es la simplificación en la gestión de marcas locales a través de una reducción en el número de las mismas.
- en un 16% de los casos analizados, la razón de la migración es la rentabilidad de la compañía
- en un 7% de los casos analizados, la razón de la migración es la el cambio de legislación que obliga a cambiar la marca.
- en un 26% de los casos analizados, son otras razones.

b.- Objetivos de la migración de marcas

TABLA 7-48: NIVEL DE IMPORTANCIA DE LAS SINERGIAS PRODUCTIVAS

| F5b6A | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------|-------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Menor importancia | 2 | 3,6 | 5,9 | 5,9 |
| | 2 | 2 | 3,6 | 5,9 | 11,8 |
| | 3 | 1 | 1,8 | 2,9 | 14,7 |
| | 4 | 3 | 5,4 | 8,8 | 23,5 |
| | 5 | 4 | 7,1 | 11,8 | 35,3 |
| | Mayor importancia | 22 | 39,3 | 64,7 | 100,0 |
| | Total | 34 | 60,7 | 100,0 | |
| Perdidos | Sistema | 22 | 39,3 | | |
| Total | | 56 | 100,0 | | |

TABLA 7-49: NIVEL DE CONSECUCCIÓN DE LAS SINERGIAS PRODUCTIVAS

| F5b6B | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Completamente conseguido | 16 | 28,6 | 59,3 | 59,3 |
| | Parcialmente conseguido | 6 | 10,7 | 22,2 | 81,5 |
| | No conseguido | 5 | 8,9 | 18,5 | 100,0 |
| | Total | 27 | 48,2 | 100,0 | |
| Perdidos | Sistema | 29 | 51,8 | | |
| Total | | 56 | 100,0 | | |

Las sinergias productivas que se consiguen al realizar una migración es el objetivo más importante para 22 de los 34 entrevistados que han valorado esta opción (64,7%) y que aumenta a un 76,5% si añadimos el segundo más importante. Únicamente un 11,8% la sitúa entre los dos objetivos menos importantes. Además, un 59,3% de ellos opina que dicho objetivo fue completamente conseguido, mientras que un 18,5% opina que no.

TABLA 7-50: NIVEL DE IMPORTANCIA DE LAS SINERGIAS COMERCIALES

| F5b5A | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------|-------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Menor importancia | 5 | 8,9 | 11,9 | 11,9 |
| | 2 | 8 | 14,3 | 19,0 | 31,0 |
| | 3 | 5 | 8,9 | 11,9 | 42,9 |
| | 4 | 7 | 12,5 | 16,7 | 59,5 |
| | 5 | 9 | 16,1 | 21,4 | 81,0 |
| | Mayor importancia | 8 | 14,3 | 19,0 | 100,0 |
| | Total | 42 | 75,0 | 100,0 | |
| Perdidos | Sistema | 14 | 25,0 | | |
| Total | | 56 | 100,0 | | |

TABLA 7-51: NIVEL DE CONSECUCCIÓN DE LAS SINERGIAS COMERCIALES

| F5b5B | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Completamente conseguido | 24 | 42,9 | 68,6 | 68,6 |
| | Parcialmente conseguido | 7 | 12,5 | 20,0 | 88,6 |
| | No conseguido | 4 | 7,1 | 11,4 | 100,0 |
| | Total | 35 | 62,5 | 100,0 | |
| Perdidos | Sistema | 21 | 37,5 | | |
| Total | | 56 | 100,0 | | |

Las sinergias comerciales son el segundo objetivo más valorado en cuanto a su importancia, aunque en este caso, se observa más dispersión en cuanto a su valoración. Un 40,4 % de las encuestas válidas (17 de 42) sitúan a las sinergias comerciales entre los dos primeros objetivos más importantes; pero también un 30,9% de éstas las valoran entre los dos menos importantes. Por otra parte, el 68,6% de los encuestados opinan que dicho objetivo fue plenamente conseguido, frente a un 11,4% que opina que no fue conseguido.

TABLA 7-52: NIVEL DE IMPORTANCIA DE LA RENTABILIDAD

| F5b3A | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------|-------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Menor importancia | 3 | 5,4 | 5,8 | 5,8 |
| | 2 | 4 | 7,1 | 7,7 | 13,5 |
| | 3 | 12 | 21,4 | 23,1 | 36,5 |
| | 4 | 16 | 28,6 | 30,8 | 67,3 |
| | 5 | 13 | 23,2 | 25,0 | 92,3 |
| | Mayor importancia | 4 | 7,1 | 7,7 | 100,0 |
| | Total | 52 | 92,9 | 100,0 | |
| Perdidos | Sistema | 4 | 7,1 | | |
| Total | | 56 | 100,0 | | |

TABLA 7-53: NIVEL DE CONSECUCIÓN DE LA RENTABILIDAD

| F5b3B | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Completamente conseguido | 33 | 58,9 | 66,0 | 66,0 |
| | Parcialmente conseguido | 14 | 25,0 | 28,0 | 94,0 |
| | No conseguido | 3 | 5,4 | 6,0 | 100,0 |
| | Total | 50 | 89,3 | 100,0 | |
| Perdidos | Sistema | 6 | 10,7 | | |
| Total | | 56 | 100,0 | | |

El tercer objetivo en importancia es la rentabilidad. Un 32,7% de los encuestados valora la rentabilidad entre los dos objetivos más importantes, mientras que sólo un 13,5% la sitúa entre los dos menos importantes. Un 66% de los mismos opina que el objetivo de la mejora de rentabilidad fue plenamente conseguido, mientras que sólo 3 de 50 (6,0%) opina que dicho objetivo no se consiguió.

TABLA 7-54: NIVEL DE IMPORTANCIA DE LA NOTORIEDAD

| F5b4A | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------|-------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Menor importancia | 3 | 5,4 | 5,6 | 5,6 |
| | 2 | 11 | 19,6 | 20,4 | 25,9 |
| | 3 | 17 | 30,4 | 31,5 | 57,4 |
| | 4 | 12 | 21,4 | 22,2 | 79,6 |
| | 5 | 10 | 17,9 | 18,5 | 98,1 |
| | Mayor importancia | 1 | 1,8 | 1,9 | 100,0 |
| | Total | 54 | 96,4 | 100,0 | |
| Perdidos | Sistema | 2 | 3,6 | | |
| Total | | 56 | 100,0 | | |

TABLA 7-55: NIVEL DE CONSECUCCIÓN DE LA NOTORIEDAD

| F5b4B | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Completamente conseguido | 20 | 35,7 | 38,5 | 38,5 |
| | Parcialmente conseguido | 25 | 44,6 | 48,1 | 86,5 |
| | No conseguido | 7 | 12,5 | 13,5 | 100,0 |
| | Total | 52 | 92,9 | 100,0 | |
| Perdidos | Sistema | 4 | 7,1 | | |
| Total | | 56 | 100,0 | | |

En cuarto lugar en orden de importancia de los objetivos presentados para ser valorados por los encuestados se encuentra la notoriedad de la marca receptora. Un 20,4% la sitúan entre los dos objetivos más importantes, pero también el 26,0% la sitúan entre los dos de menor importancia. Un 53,7% la valoran en una posición intermedia de importancia, por lo que el 79,7% de los encuestados que la evalúan, la sitúan entre los 4 objetivos más importantes. Pero es el objetivo que tiene un porcentaje más bajo de objetivo plenamente conseguido (38,5 %), lo que indica la dificultad de construir notoriedad en marcas ya sean nuevas o previamente existentes.

TABLA 7-56: NIVEL DE IMPORTANCIA DE LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO

| F5b1A | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------|-------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Menor importancia | 15 | 26,8 | 27,3 | 27,3 |
| | 2 | 12 | 21,4 | 21,8 | 49,1 |
| | 3 | 14 | 25,0 | 25,5 | 74,5 |
| | 4 | 8 | 14,3 | 14,5 | 89,1 |
| | 5 | 5 | 8,9 | 9,1 | 98,2 |
| | Mayor importancia | 1 | 1,8 | 1,8 | 100,0 |
| | Total | 55 | 98,2 | 100,0 | |
| Perdidos | Sistema | 1 | 1,8 | | |
| Total | | 56 | 100,0 | | |

TABLA 7-57: NIVEL DE CONSECUCCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO

| F5b1B | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Completamente conseguido | 30 | 53,6 | 56,6 | 56,6 |
| | Parcialmente conseguido | 15 | 26,8 | 28,3 | 84,9 |
| | No conseguido | 8 | 14,3 | 15,1 | 100,0 |
| | Total | 53 | 94,6 | 100,0 | |
| Perdidos | Sistema | 3 | 5,4 | | |
| Total | | 56 | 100,0 | | |

La participación de mercado es valorada por un 27,3% de los encuestados como el objetivo menos importante. Sólo un 10,9% de los entrevistados la sitúan entre los dos objetivos más importantes.

Aunque son minoría los que opinan que dicho objetivo no pudo conseguirse (15,1%), es el que tiene un porcentaje más alto de no consecución.

TABLA 7-58: NIVEL DE IMPORTANCIA DE LAS VENTAS INTERNAS

| F5b2A | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------|-------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Menor importancia | 22 | 39,3 | 40,0 | 40,0 |
| | 2 | 18 | 32,1 | 32,7 | 72,7 |
| | 3 | 6 | 10,7 | 10,9 | 83,6 |
| | 4 | 6 | 10,7 | 10,9 | 94,5 |
| | 5 | 1 | 1,8 | 1,8 | 96,4 |
| | Mayor importancia | 2 | 3,6 | 3,6 | 100,0 |
| | Total | 55 | 98,2 | 100,0 | |
| Perdidos | Sistema | 1 | 1,8 | | |
| | Total | 56 | 100,0 | | |

TABLA 7-59: NIVEL DE CONSECUCCIÓN DE LAS VENTAS INTERNAS

| F5b2B | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|----------|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Completamente conseguido | 34 | 60,7 | 64,2 | 64,2 |
| | Parcialmente conseguido | 12 | 21,4 | 22,6 | 86,8 |
| | No conseguido | 7 | 12,5 | 13,2 | 100,0 |
| | Total | 53 | 94,6 | 100,0 | |
| Perdidos | Sistema | 3 | 5,4 | | |
| | Total | 56 | 100,0 | | |

Las ventas internas son valoradas por un 40,0% de los encuestados como el objetivo menos importante, porcentaje que se eleva al 72,7% si le añadimos el segundo menos importante. Únicamente el 5,4% de los encuestados opinan que las ventas internas son dos de los objetivos más importantes. Un 13,2% opina que dicho objetivo no pudo conseguirse (13,2%), mientras que el 64,2% dice que si que se consiguió.

7.5.2. Conclusiones sobre las razones y objetivos de las migraciones

a.- Razones de las migraciones

En la mayor parte de sectores productivos la migración entre marcas es un fenómeno frecuente provocado por el entorno competitivo actual, la fuerte competencia, el dinamismo de los mercados y la gran cantidad de marcas y datos al que se ve sometido el consumidor provocan que la concentración de marcas sea una estrategia sumamente útil para garantizar su supervivencia en el mercado. En un contexto de fuerte competencia, se recurre con frecuencia a la concentración de marcas; ya sea de marcas comerciales o de marcas corporativas que resultan de la fusión o adquisición de compañías.

En el ámbito de empresas de gran consumo, las causas por las que se produce una migración suelen estar justificadas por motivos endógenos a la empresa: abaratar costes, fortalecer presencia en un mercado, incrementar la notoriedad de marca. Rara vez se produce una migración de marca provocada por una necesidad del consumidor. El consumidor de una marca no pide una migración, se la encuentra por razones ajenas a él. A priori, dicho consumidor resulta directamente perjudicado ya que deja de encontrar en el mercado una marca que, hasta la fecha, satisfacía sus necesidades.

En la segunda fase de la investigación realizada a consumidores queda probado que a los consumidores no les importaría recuperar su antigua marca, incluso en migraciones de éxito y habiendo transcurrido un tiempo determinado de convivencia con la nueva marca. La imagen de la marca migrada sigue presente de manera fuerte en la mente de los consumidores, fruto de todas las actividades de marketing realizadas en su momento.

Sin embargo, ¿cuál es el motivo real que lleva a las empresas a realizar las migraciones de marca, después de haber realizado fuertes inversiones con las marcas a migrar?

Se ha analizado también este factor en todos los casos estudiados, y en todos ellos, se constata que la razón de la migración no surge de necesidades del consumidor, sino que proviene de razones puramente empresariales. En ninguno de los casos analizados, una necesidad o petición del consumidor está por detrás de la razón de la migración, lo que confirma la hipótesis ya validada en la primera investigación al consumidor, además de coincidir plenamente con las opiniones de los autores estudiados.

Las principales causas de la migración se encuentran tanto en la internacionalización (adoptar marcas globales) como en la simplificación de marcas a nivel local. Ambas causas están completamente relacionadas con la reorganización de un portafolio de marcas. La rentabilidad del negocio no aparece como razón única de la migración sino que acompaña y es consecuencia, de las dos razones anteriormente citadas.

b.- Objetivos de la migración

Los objetivos más importantes de las migraciones realizadas, y posicionados en orden de importancia, son objetivos estratégicos que se derivan de la reorganización del portafolio de marcas y así son, las sinergias que se consiguen, tanto productivas como comerciales (aunque en mayor medida las sinergias productivas), así como la rentabilidad final obtenida.

El 76,5% de los entrevistados valoran las sinergias productivas entre los dos objetivos más importantes de la migración. Además de la importancia dada a la consecución de sinergias comerciales al realizar migraciones de marca, fue un objetivo que se alcanzó de manera satisfactoria en el 59,3% de los casos.

Las sinergias comerciales son el segundo objetivo más valorado en cuanto a su importancia, aunque en este caso, se observa más dispersión en cuanto a su valoración. Un 40,4% de las encuestas válidas (17 de 42) sitúan a las sinergias comerciales entre los dos primeros objetivos más importantes; pero también un 30,9% de éstas las valoran entre los dos menos importantes. Reafirmando la importancia dada en las migraciones analizadas, el 68,6% de los encuestados opinan que dicho objetivo fue plenamente conseguido, frente a un 11,4% que opina que no fue conseguido.

El hecho de que las sinergias productivas y comerciales sean valoradas como los factores de mayor importancia en las migraciones analizadas es coherente con las razones reales de dichas migraciones. La internacionalización de las marcas a través de utilizar en el mercado local marcas presentes en otros mercados (globalización) así como la simplificación y unificación de las marcas a nivel local, que son las razones fundamentales de la mayoría de migraciones analizadas en esta investigación, llevan a conseguir una mejora de las sinergias tanto a nivel de producción como de comercialización de las marcas.

A pesar de que la rentabilidad no es por sí sola la razón real que mueve hacia la migración, sí que es un objetivo valorado de importancia para los responsables de las compañías que ha realizado migraciones de marca. Un 32,7% de los encuestados valora la rentabilidad entre los dos objetivos más importantes, con un porcentaje de consecución del 66,0%. La rentabilidad es el resultado económico que refleja el éxito o fracaso de las razones de la migración y cuyo primer objetivo es conseguir las sinergias productivas y comerciales.

En cuarto lugar en cuanto importancia del objetivo se encuentra la notoriedad de la marca receptora, valorada en la mayoría de los casos en una posición intermedia. No es objetivo prioritario de las migraciones pero sí importante para situarse entre los 4 primeros, ya que un 74,1% de los encuestados que la evalúan, la sitúan entre los 4 objetivos más importantes. La consecución de este objetivo no se alcanza fácilmente, siendo el que tiene un porcentaje más bajo de objetivo plenamente conseguido (38,5%), lo que indica la dificultad de construir notoriedad en marcas ya sean nuevas o previamente existentes.

Objetivos fundamentalmente cuantitativos como las ventas internas y la participación de mercado son valorados como de menor importancia, teniendo en cuenta la mayor importancia que se da al resto, aunque con unos niveles altos de consecución. Al haber evaluado dichos objetivos a través de un ranking, aparecen de importancia inferior a los objetivos estratégicos. Estas variables (participación de mercado y ventas internas) son las variables de control más importantes para conseguir los objetivos estratégicos de la migración. En realidad se está hablando de variables de seguimiento y no de objetivos propiamente dichos.

Los resultados de esta investigación nos llevan a concluir que los objetivos fundamentales de las migraciones analizadas son principalmente la consecución de unas mejores sinergias, tanto productivas como comerciales, que llevan añadidas una mejora de la rentabilidad. La rentabilidad de por sí no es un objetivo único de la migración, pero se puede decir que es una consecuencia de la misma.

8.- Análisis de casos prácticos

Del análisis de las fichas creadas para estudiar la migración de cada una de las marcas, se obtienen una serie de conclusiones que aportan datos relevantes para la presente investigación.

Dentro de las marcas estudiadas existen categorías que tienen comportamientos totalmente diferentes, en función de la relevancia que la categoría tiene dentro de la marca, en cuanto al tamaño, la participación de mercado y la identificación marca-categoría. Ello hace que el comportamiento en la migración sea tan distinto que tengan la consideración de migraciones diferentes.

En la gran mayoría de los casos analizados, la marca tras la migración pierde participación en volumen y valor. Sólo en un tercio de las migraciones, que podríamos considerar como las más exitosas, aumenta la participación de mercado en volumen, que, aunque no en todos los casos, sí en la mayoría, van acompañadas de crecimientos de la participación en valor de la marca receptora.

Durante el período de análisis de las migraciones (años 1997–2007) se produjo en España un enorme desarrollo de las marcas blancas (Distributors Own Brand, DOB's) como consecuencia del desarrollo del negocio de los distribuidores. No es un factor discriminatorio el hecho de que en todas las migraciones tendencialmente la marca privada continúe creciendo. Durante la época de migración sólo se encuentra un caso claro de descenso de la marca privada, que sí se asocia al éxito de la migración que es Pannini Frudesa a Pannini Knorr, pero es la excepción, debido al enorme éxito de esta migración específica.



GRAFICO 8-1: EVOLUCIÓN DE LA MARCA DE DISTRIBUCIÓN EN ESPAÑA

Más relevante es el hecho de que en todas las migraciones que tuvieron un crecimiento en volumen se produjo una bajada de precios durante la migración. Ésta puede deberse bien específicamente a disminución de tarifas, a una mayor actividad promocional o a cambio de mix de ventas. Éste es el caso de seis migraciones. No se produce a la inversa el hecho de que en todas las migraciones en las que se bajaron los precios se consiguió un crecimiento en la participación de mercado.

En dos tercios de los casos estudiados se incrementaron los precios durante el proceso de migración, cuando se sabe que precio y calidad son definidos por los directores de marketing y consumidores como factores que deberían ser neutros en la migración si no son alterados, tal como se demuestra en la investigación realizada. Si bien se carecen de datos sobre si la calidad ha sido alterada, el precio sí que sufre variaciones al alza o a la baja en todos los casos analizados con el comportamiento anteriormente descrito, y que es relevante como conclusión del presente trabajo

La penetración de la categoría, o el número de actos de compra, no están afectados por la migración en cuanto a la categoría en sí misma. Sí que son indicadores para el seguimiento de la evolución de las marcas receptoras porque pueden revelar algún problema en el desarrollo de la migración. Como su evolución se produce de una manera progresiva son indicadores que no reflejan la situación con una intensidad tan real como lo hace la evolución de la distribución numérica y ponderada.

Sin ser criterios a generalizar, sí que se puede identificar en la casuística de las migraciones analizadas, que por el desarrollo de la marca de los distribuidores el resto de marcas pierden distribución. En el momento de la migración, una pérdida de distribución significativa en alguno de los clientes grandes, que en general son los que tienen mayor peso de marca blanca, puede afectar seriamente a los volúmenes de la marca receptora y consecuentemente a la rentabilidad.

Si desde la perspectiva de marketing la comunicación debería ser una de las variables más importantes, desde el punto de vista financiero no se encuentra una lógica entre las inversiones en medios y el tamaño o valor de la migración. Las inversiones son erráticas y responden a otros criterios distintos a los propios de la transferencia de consumidores de una marca a otra o de la dinámica del mercado. En el análisis de los cuestionarios de marketing se observa que en los casos de fracaso la rentabilidad adquiere una relevancia muy importante. Podría suponerse, y debería ser investigado con profundidad en un futuro, si las inversiones de televisión son el elemento regulador para conseguir la rentabilidad en el proceso o en las cuentas anuales. En caso de que la migración tenga desviaciones en cuanto a los resultados, se recurre a cortar las inversiones en medios para poder conseguir al menos la rentabilidad objetivo dentro del período de evaluación de resultados correspondiente, ya que los otros parámetros no se consiguen.

Las migraciones están fijadas dentro de un marco temporal. Tienen un coste de realización que empieza con los estudios de marca a migrar y marca receptora, los costes de realización de los cambios en envases, en comunicación, en el área de logística y compras, si se concentran producciones, etc. Estos costes, en su gran parte, se producen en las fases previas o iniciales de la migración y están basados

en unos supuestos de ventas y rentabilidad. Si cualquiera de estos dos factores tiene unas diferencias significativas sobre el plan de migración, los costes reales tienen desviaciones también significativas. Si se produce una desviación negativa sobre la planificación de la migración afectará no sólo al plan de la migración sino también al cierre de las cuentas de la compañía en el ejercicio correspondiente.

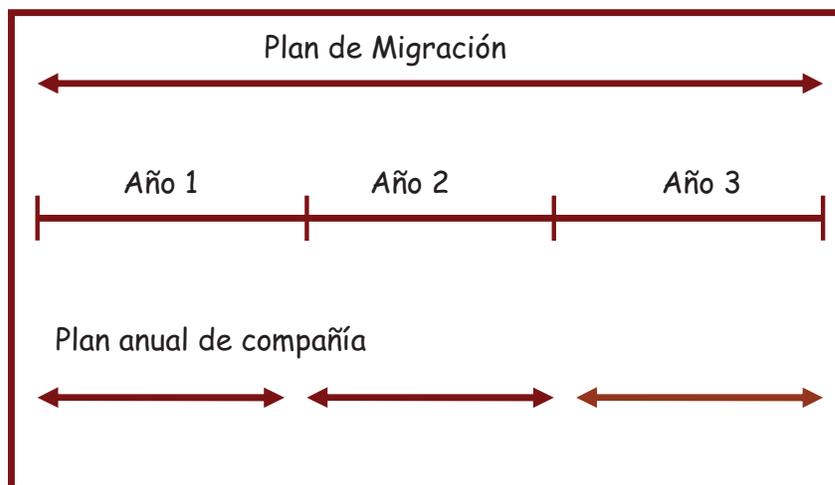


FIGURA 8-1: PLAN DE MIGRACIÓN VS PLAN ANUAL DE COMPAÑÍA

En el cuadro anterior se refleja una migración a ejecutar en un periodo de tres años que se solapa con los planes anuales de resultados de la compañía. En este caso, la migración afecta a tres planes anuales.

En función del tamaño de las desviaciones y la influencia en el resultado anual, el impacto puede afectar a la evolución de las acciones, al dividendo de los accionistas y a la valoración y remuneración de los directores de la compañía.

En este momento es cuando, si por la desviación de los resultados de la migración se vieran afectados los resultados de la compañía, se recurriría a balancearlos cortando en la parte más fácil que es la comunicación.

En la mayoría de los casos la participación de mercado de la marca receptora desciende salvo en los casos de mayor éxito. A la inversa se puede afirmar que la rentabilidad se consigue en la mayoría de los casos excepto en los de un fracaso de la migración unánimemente aceptado. Lo cual lleva a la reflexión de que se han creado mecanismos internos de compañía que supervisaban la migración, buscando intereses que probablemente iban más allá de los puramente de marketing como migrar consumidores de una marca a otra.

En los casos conocidos de transferencia de valores de marca, de la marca a migrar a la marca receptora, el proceso no se inició sin estudios previos de imagen de marca. Las transferencias de valores se producen siguiendo los períodos que marcan las pautas definidas en el plan de migración. El ejercicio de transferencia de valor de marca es un ejercicio de marketing previo a la migración que se estudia y ejecuta de una manera científica y rigurosa. Los casos de fracaso en la migración se deben a un conjunto de factores entre los cuales la transferencia de valores de marca no ha existido en este período.

9.- Conclusiones finales

Cuando se cruzan los resultados de la validación de las hipótesis con los hechos que se aprecian del análisis de las fichas de las migraciones, y la ciencia existente disponible en las compañías que han realizado migraciones, se producen las siguientes observaciones:

9.1.- En una migración, el proceso formal de investigación previo tiene las siguientes etapas:

9.1.1.- Selección de la marca receptora:

- Puede existir en el portafolio de la compañía
- Ser una marca nueva

En este caso es importante localizar la marca que será la fuente de crecimiento e identificar los beneficios que la migración aportará al negocio.

9.1.2.- Analizar los valores de la marca a migrar y compararlos con los que posee la marca receptora, o los que se quiere incorporar a la marca nueva.

La herramienta utilizada, existente en Unilever, es el Brand Key Vision. Los valores clave de la marca o el “Brand Key vision” lo forman todos aquellos principios que sustentan la marca, la nutren y le dan su razón de ser, los atributos que configuran la personalidad de la marca. El “Brand Key Vision” lo construyen todos aquellos aspectos que conforman el posicionamiento de una marca:

- Entorno competitivo
- Público objetivo al que se dirige la marca
- La necesidad que satisface la marca
- Los beneficios que aporta
- Sus valores y personalidad
- Las credenciales que demuestra
- La variable diferenciadora frente a otras marcas
- La esencia de la marca

Emplazar la migración en el contexto del “Brand Key Vision” es un ejercicio de reflexión imprescindible para comprender si la migración es viable y para valorar si existen sinergias entre la marca a migrar y la marca receptora. La migración debe ayudar a construir la “Brand Key Vision” de la marca de destino. En el caso de ser la marca receptora una marca ya existente, es de suma importancia que tenga bien definidos sus valores de marca previamente a decidir qué marcas podrían ser candidatas para migrar hacia ella.

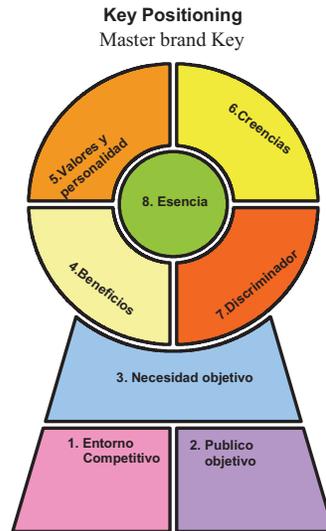


FIGURA 9-1: BRANDKEY VISION DE UNILEVER

Otra herramienta utilizada es la “Brand Essence”, de Leo Burnett, que no debe ser confundida con imagen de marca o valores de marca. Es la combinación de función, diferenciación, personalidad y autoridad, que combinadas juntas hacen a la marca única:

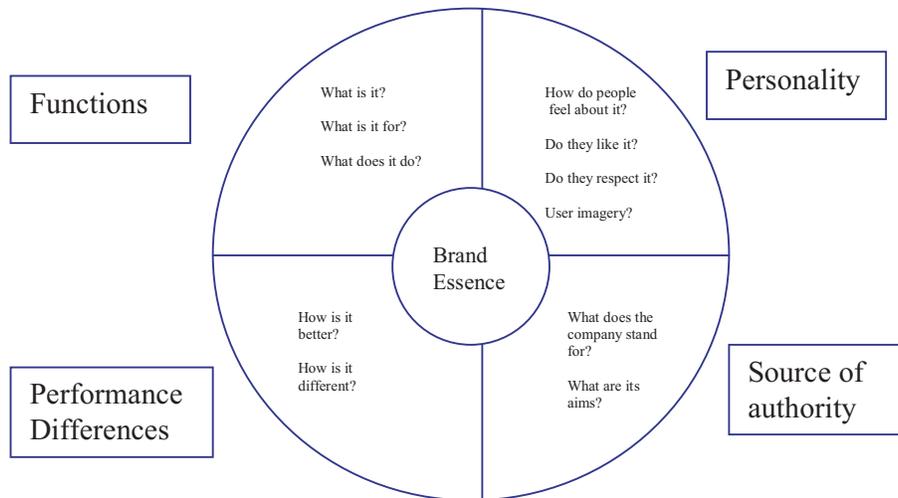


FIGURA 9-2: DECONSTRUCTED BRAND ESSENCE DE LEO BURNETT

La migración puede ser un medio de añadir valor a una marca mediante la incorporación de nuevos beneficios a los valores de la marca receptora, y una herramienta muy útil para reforzarla en un país donde la presencia de dicha marca es débil, en el caso de adaptar marcas globales. En este caso la migración podría incluso tener los mismos efectos que causaría un proyecto de innovación.

Es importante determinar como afecta la migración a la imagen de la marca receptora. Para ello es fundamental asegurar que:

- Mediante la migración se incrementará el valor de la imagen de la marca receptora.
- Se entiende el rol que jugará la marca a migrar en la construcción de valores de la marca receptora.
- Se puede considerar vender, exprimir o eliminar la marca transmisora como estrategias válidas si la migración no contribuye a incrementar el valor de la marca de destino.

9.1.3.- Analizar la distancia entre la marca a migrar y la marca nueva migrada

La distancia entre ambas se expresa en términos de imagen, posicionamiento y apariencia física (diseño gráfico, forma, tipo de producto). Cuanto mayor sea la distancia ente ambas marcas, más difícil será la migración. Si la marca a migrar es fuerte y tiene una elevada fidelidad de consumidores, la distancia crece.

Un análisis de riesgos permite determinar la distancia real entre ambas marcas y hace que se tome la decisión de migrar de modo objetivo. El análisis de riesgo compara atributos clave de la marca a migrar y la de destino en cada mercado local. Para una correcta medición del riesgo de migrar, el análisis debe hacerse para cada mercado en el que se tiene previsto realizar una posible migración entre marcas, ya que la imagen de marca varía y los gustos del consumidor son heterogéneos entre países. Mediante la comparación de atributos se determinará el nivel de cercanía de ambas marcas y su fuerza en los mercados locales, fuerza expresada en términos de participación de mercado e imagen.

Si las marcas tienen un posicionamiento de marca y unos valores similares, y la marca a migrar es relativamente débil en términos de participación de mercado y ventas, el riesgo atribuido a la migración es bajo. Esto implica que el proceso de migración será menos complejo y costoso y requerirá de menos tiempo. Es importante destacar que cuando la fidelidad a la marca a migrar es baja, hay que considerar seriamente otras alternativas a la migración. Cuando la compra de un producto tiene poca implicación y la fidelidad de marca en el segmento no es significativa, los consumidores no tienen en cuenta la marca en el proceso de decisión de compra. En este caso no es fácil guiar al consumidor hacia la nueva marca ya que el consumidor tenderá a la infidelidad en la categoría en cuestión.

9.1.4.- Acortar las distancias entre ambas marcas

Tras identificar y valorar la complejidad del cambio, debe establecerse un plan para acortar las distancias entre las marcas y buscar las necesidades (insights) que hagan que el consumidor se desplace de una manera natural de una marca a otra, eliminando las dificultades que puedan existir, y estableciendo una estrategia de migración con el objetivo de acortar las distancias entre la marca a migrar y la marca receptora. Una herramienta útil en esta etapa del proceso es el "Insight Activator". Las diferentes etapas de este proceso aseguran que se examine detalladamente la información existente, se conduzca nueva investigación de mercado y se desarrollen necesidades relevantes a nivel local. El tratamiento de toda esta información servirá para el desarrollo y la activación del plan de comunicación.

9.1.5.- Estudio del envase

En la fase previa a la migración, debe estudiarse el proceso de desarrollo del envase en la investigación con consumidores para verificar frenos y oportunidades.

9.1.6.- Plan de comunicación

La comunicación, que cierra la distancia (gap) de imagen de marca y transfiere los valores de la marca a migrar a la receptora, debe testarse. Con toda la información recogida y analizada se tiene suficiente material para comenzar a activar los informes (briefings) de comunicación. En este punto es de vital importancia un correcto desarrollo del plan creativo y una estrategia eficaz de planificación de medios.

En el proceso es importante implicar a todas las partes de la cadena de producto para conseguir consenso, desde el departamento de desarrollo hasta la agencia de publicidad y las centrales de medios que juegan un papel protagonista en el plan de acción. En el caso de la utilización de marcas globales, es importante armonizar los intereses de los equipos globales con los de los equipos locales.

9.1.7.- Herramientas de investigación a utilizar

En cada una de las fases anteriores, pueden usarse diferentes tipos de investigación. Es recomendable utilizar tanto investigación cualitativa como cuantitativa. La investigación cuantitativa nos dará la información numérica y una comparación estricta entre los resultados de ambas marcas. La investigación cualitativa nos ayudará a entender las reacciones de los consumidores y las implicaciones para la marca. Hay diferentes herramientas de investigación que se usan en las diferentes fases de la migración:

➤ Con el objetivo de entender la categoría :

○ Análisis del mercado : ventas

Se realizan tanto a nivel interno (ventas internas) como a través de auditores externos especializados (Nielsen, IRI). A través de estos medios externos se puede seguir también la evolución de la competencia.

○ Panel de consumidores : comportamiento de compra

Mediante el panel de consumidores se sigue la evolución de compra por parte de los hogares de la marca, tanto en cuanto a penetración (número de hogares compradores) como frecuencia y fidelidad de compra.

○ Investigación de usos y actitudes

Este tipo de investigación mide la actitud y el uso de los consumidores hacia una categoría y una marca determinada. Normalmente se realiza con periodo anual y siempre en la misma época del año, con el fin de comparar resultados año tras año. El objetivo principal de un estudio de usos y actitudes es identificar los factores clave de la categoría que dinamizan el mercado y conocer si la marca está bien posicionada y cubre dichos factores de manera satisfactoria. Ayuda a entender la categoría y el comportamiento de las marcas en ellas, y es de vital importancia para la definición del Brand Key Vision.

○ Entrevistas a la distribución

Mantener una relación cercana y directa con la distribución es clave para un buen desarrollo del negocio y de cubrir los objetivos de la migración. Para ello, es importante realizar entrevistas con los principales actores de la distribución y asegurar un buen entendimiento y anticipar la reacción del cliente a la migración, a la vez que entender las implicaciones que ésta puede tener para la gestión de la categoría.

○ Análisis de las cadenas de distribución

Conocer las diferencias entre los diferentes canales de distribución, y los puntos fuertes y débiles de cada uno de ellos, ayuda a anticipar oportunidades y problemas que la decisión de migración puede conllevar.

➤ Con el objetivo de entender al consumidor :

○ Análisis demográfico

El análisis demográfico ayuda a definir el público objetivo al que nos dirigimos.

○ Segmentación de consumidores

Para obtener un conocimiento más profundo de los consumidores de una categoría y marca. La segmentación puede realizarse tanto por variables sociodemográficas (por sexo, edad, hábitat), como de consumo (cantidad consumida por hogar).

➤ Factores externos influyentes :

○ Indicadores económicos

○ Análisis de tendencias (próximos 5-10 años)

➤ Análisis de las marcas :

○ Seguimiento (tracking) de comunicación

Seguimiento de la inversión en publicidad tanto de la marca en sí como de la competencia, además de medir la notoriedad de las marcas, tanto a nivel espontáneo como sugerido.

○ Cluster análisis

Se realizan con el fin de entender lo cerca o lejos que están las marcas en cuanto a las percepciones de los consumidores.

○ Técnicas proyectivas

Este tipo de técnicas cualitativas son útiles para obtener insights relevantes de las marcas y definir su personalidad.

9.2.- Las compañías han realizado en las migraciones un trabajo de investigación previo a la migración con los consumidores para ver el diferencial de imagen de marca entre la marca a migrar y la marca receptora. El camino que llevará a la transmisión de valores de una a otra, haciendo que el consumidor sea un ser resignado pero feliz no es un problema, en general, en las migraciones, si los estudios previos han sido realizados.

La pregunta fundamental es cuánto tiempo será necesario para hacer que esa estrategia sea un éxito. La respuesta a la pregunta quedó verificada en la hipótesis 1 diciendo los directores de marketing que se sitúa en la banda entre 7 y 9 actos de compra. El 92% considera que son necesarios más de 10 actos de compra.

Los hechos demuestran que en el 70% de las migraciones que se han analizado numéricamente, la marca receptora ha perdido participación de mercado versus la marca inicial o la suma de las marcas previas a la migración, durante el período de referencia de los actos de compra. Lo cual quiere decir que hemos perdido consumidores o la parte de consumidores que nos pertenecería, en función de la evolución del tamaño del mercado. Y no por ello la migración deja de ser considerada un éxito, y se supone que correctamente ejecutada. Hay que remitirse a si el fin último de la migración es la transmisión de todos los consumidores o del mayor número posible dentro de un objetivo definido, siempre que se cumplan otros objetivos de la migración que tengan la misma importancia o superior.

El seguimiento de la notoriedad de la marca, mediante un ranking periódico de consumidores durante el período definido de actos de compra, es el factor de control de la transferencia de valores de marca. La medición debe estar regulada en función de la frecuencia de los actos de compra para ver la correcta evolución de los parámetros.

El seguimiento de la evolución de los valores de marca se haría mediante las siguientes herramientas:

- Estudio de posicionamiento de las marcas (Brand Positioning)
- Evolución de la Imagen de las marcas (Brand Image)
- Salud de la marca (Brand Health Check)

9.3.- Si tomamos en consideración que las inversiones en comunicación no siguen un parámetro previamente definido, todavía se valora más el envase como el elemento que en las migraciones, con sus variaciones sobre el plan original, llevará al consumidor a la compra del producto con la marca receptora. La hipótesis 2 valida que el elemento más importante de la migración es el envase.

Queda también validado que la existencia de una submarca fuerte añade un valor adicional al reconocimiento del producto. Hace que la marca receptora se consolide en el conjunto del envase y se integre en el conocimiento del consumidor de una manera más fácil. El 76,9% de los entrevistados valoran la submarca como el factor más relevante que conforma la configuración del envase, con 67,8% del formato, 62,5% de las fotografías y el 73,2 % de los colores del envase.

La investigación sobre la evolución del envase debe realizarse en la fase previa a la migración y debe estar conectada a los actos de compra.



PANNINI de MARCO BELLINI → PANNINI DE KNORR
 Actos de compra: 3,1 actos de compra / año

FIGURA 9-3: ENVASE MIGRACIÓN PANNINI MARCO BELLINI – PANNINI KNORR



CAT CHOW (PURINA) → BREKKIES EXCEL (AFFINITY)
 Actos de compra: 8,0 actos de compra / año

FIGURA 9-4: ENVASE MIGRACIÓN CAT CHOW PURINA - BREKKIES EXCEL AFFINITY



BIO → BIO ACTIVIA → ACTIVIA
 Actos de compra: 3,7 actos de compra / trimestre = 14,8 actos de compra / año

FIGURA 9-5: ENVASE MIGRACIÓN BIO DANONE – ACTIVIA DANONE

Por otro lado, el rol de la submarca permite un seguimiento mejor de la evolución de la migración.



FIGURA 9-6: EVOLUCIÓN ENVASE MIGRACIÓN DOBLE CALDO STARLUX - KNORR

Es extraño encontrar una migración en el que el formato del envase ha variado. Un ejemplo que se ha encontrado en Francia es la migración de Amora a Knorr en la categoría de Pastillas de Caldo.



FIGURA 9-7: EVOLUCIÓN ENVASE MIGRACIÓN CALDO AMORA – KNORR

La evolución de los indicadores de notoriedad de marca o de la evolución de los indicadores del cuadro de mando pueden llevar a variaciones en el tiempo de la migración, si alguno de ellos revelara desviaciones sobre el plan inicial.

Cuando hay una distancia de imagen muy elevada desde la posición de la marca a migrar a la marca receptora, es necesario que el cambio hacia esta última sea muy progresivo:



FIGURA 9-8: EVOLUCIÓN ETIQUETA MIGRACIÓN AGUILA - AMSTEL

9.4.- Un 58.2% de los entrevistados están de acuerdo en que comunicar el cambio de marca es imprescindible. Hay un 20% en desacuerdo. Los casos de migraciones con mayor éxito se han apoyado en una comunicación muy eficaz y faseada en el tiempo de referencia de los actos de compra. Pero no se puede definir un parámetro lógico en la inversión en comunicación, que parece estar condicionada a otros parámetros de la migración como puede ser conseguir la rentabilidad.

Los comentarios de los encuestados a la pregunta de “si tuvieras que hacer esta migración qué cosas harías de forma diferente”, en 16 de 46 casos se nombra la falta de inversión en comunicación o la necesidad de hacer más, que contrasta con

lo que sería la preparación de un plan de marketing sólido y consistente previo a la migración.

El efecto de las inversiones en medios dentro de la migración debería ser objeto de un análisis posterior a esta tesis para verificar lo que parece de sumisión de la inversión a necesidades de rentabilidad del proceso. Cualquier desviación en el plan de migración a nivel financiero, puede hacer cambiar las previsiones de apoyo en inversiones de marketing.

TABLA 9-1: PLAN INICIAL DE MIGRACIÓN

| <u>Año 1</u> | | <u>Año 2</u> | | <u>Año 3</u> | |
|-----------------------|-----|-----------------------|-----|-----------------------|-----|
| Ventas | 100 | Ventas | 110 | Ventas | 120 |
| % Part. Mdo. | 20 | % Part. Mdo. | 22 | % Part. Mdo. | 24 |
| Beneficio Bruto | 50 | Beneficio Bruto | 55 | Beneficio Bruto | 60 |
| Inversiones Mkt. | 15 | Inversiones Mkt. | 16 | Inversiones Mkt. | 18 |
| Coste Estructura | 15 | Coste Estructura | 17 | Coste Estructura | 19 |
| Beneficio Operaciones | 20 | Beneficio Operaciones | 22 | Beneficio Operaciones | 23 |

TABLA 9-2: PLAN DE MIGRACIÓN VS PLAN DE COMPAÑÍA

| | <u>Año 1</u> | <u>Migración</u> | |
|------------|--------------|---------------------|-----------------|
| Ventas | 1000 | 100 | |
| B.Bruto | 500 | 50 | recorte 20% 46 |
| Inv. Mkt. | 150 | 15 | 11 |
| Coste Est. | 150 | 15 | 15 |
| Beneficio | 200 | 20 | 20 |
| | | Desviación 20% -> 4 | Impacto Cia. 2% |

En el ejemplo anterior, en el caso de una desviación prevista del 20% (en absoluto 4,0 mio. €) en la estimación del beneficio final del ejercicio de la migración en el año 1, lleva a un recorte en la misma cantidad con el objetivo de no disminuir la rentabilidad prevista en la migración, y por tanto, no afectar a los resultados financieros de la compañía, a pesar de que el impacto en la compañía sea bajo (2%). Es un ejemplo que ilustra como existe una relación directa entre los resultados de la migración y los resultados de la compañía.

No se ha analizado la correlación entre la importancia de la migración versus el tamaño de la compañía y la importancia real en el portafolio que puede hacer que en caso de desviaciones la penalización de una falta de volumen o rentabilidad en la migración sea absorbida por el resto del portafolio de la organización.

En los planes de migraciones de productos de gran consumo, el medio de comunicación generalmente utilizado es la televisión. Cabe destacar, sin embargo, que en la investigación post-migración con consumidores el factor de conocimiento más alto que expresaron (36% de los casos) fue que “conoció el cambio a través de un amigo o familiar” frente a un 33% de los casos “mediante un anuncio en Televisión”.

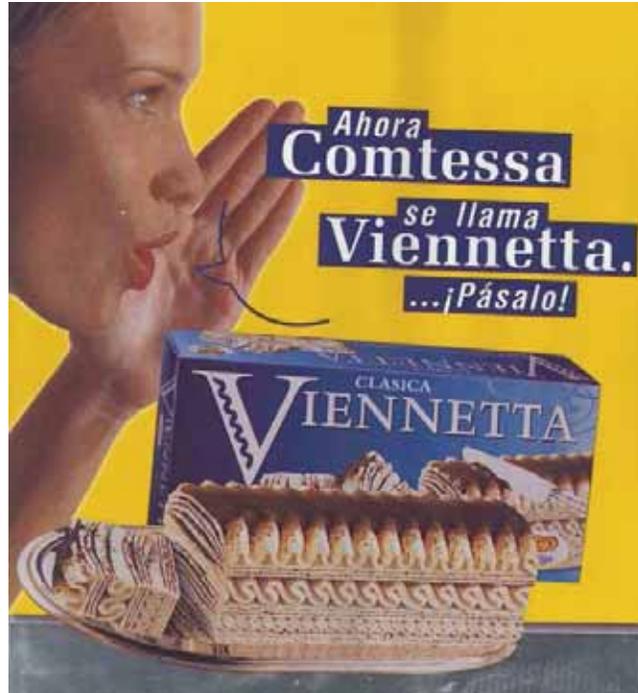


FIGURA 9-9: CARTEL PUNTO DE VENTA MIGRACIÓN COMTESSA - VIENNETTA

9.5.- El 75% de los directores de marketing manifiestan que el precio no debería cambiarse en la migración. Sin embargo, los hechos nos dicen que los precios varían prácticamente en todas las migraciones estudiadas, al alza o a la baja. Si bien no es posible determinar el efecto que el alza de los precios ocasiona, sí que hay una relación entre el éxito de la migración y una política de precios a la baja, que puede ser resultado de actividad promocional o reducción de tarifa, o de un mix de los elementos que componen la política de precios incluida la diferente venta por formatos respecto al plan inicial. Este hecho hace suponer también que la consecución de la rentabilidad podría afectar al parámetro precio.

El precio no es un factor clave para garantizar el éxito de una migración, pero sí es determinante como factor de compra de la marca.

Referente a las características organolépticas de los productos, en el manual de migraciones de una compañía se define la migración como una buena oportunidad para mejorar la calidad del producto y dar una mejor oportunidad de satisfacer las necesidades del consumidor. Tal y como se verifica en la hipótesis 4, sería un error realizar una medida adicional que haga que el consumidor identifique el producto nuevo como distinto al anterior que consumía, aunque la distinción suponga una mejora percibida por el departamento de Marketing.

El mantenimiento de estos dos atributos es necesario y no garantiza el éxito de la misma pero puede contribuir al fracaso y favorecer el éxito si son correctamente utilizados en el momento adecuado, que normalmente debería ser el período posterior a la migración.

9.6.- La construcción de un cuadro de mando que gobierne el período de migración es valorada en un 91% de los entrevistados como necesario.

La medida de cada uno de los indicadores refleja aspectos distintos que pueden ayudar a hacer las correcciones necesarias para que, a medida que pasa el tiempo y los parámetros iniciales se variabilicen, se adapte la migración a los cambios que van sucediendo.

El seguimiento de las ventas internas en referencia al plan es el indicador valorado como más importante, porque es el que va a incidir en la rentabilidad, que parece ser uno de los parámetros más determinantes de las migraciones con éxito. El seguimiento de las ventas internas debe realizarse en función de la frecuencia de los actos de compra para poder verificar correctamente la evolución del plan de migración.

La rentabilidad es un parámetro que deber ser contemplado desde una doble vertiente, el impacto que una desviación negativa tiene en la propia migración y en la compañía en el año natural en que corresponda. Las variables que pueden afectar más a la rentabilidad son:

- Las ventas en volumen sean inferiores a lo previsto.
 - Los costes de migración sean más altos.
-

Los factores de corrección más corrientes:

- Afectar a la política de precios al alza o a la baja para recuperar la falta de volumen.
- Reducción de la actividad de marketing en cuanto a promociones o comunicación.

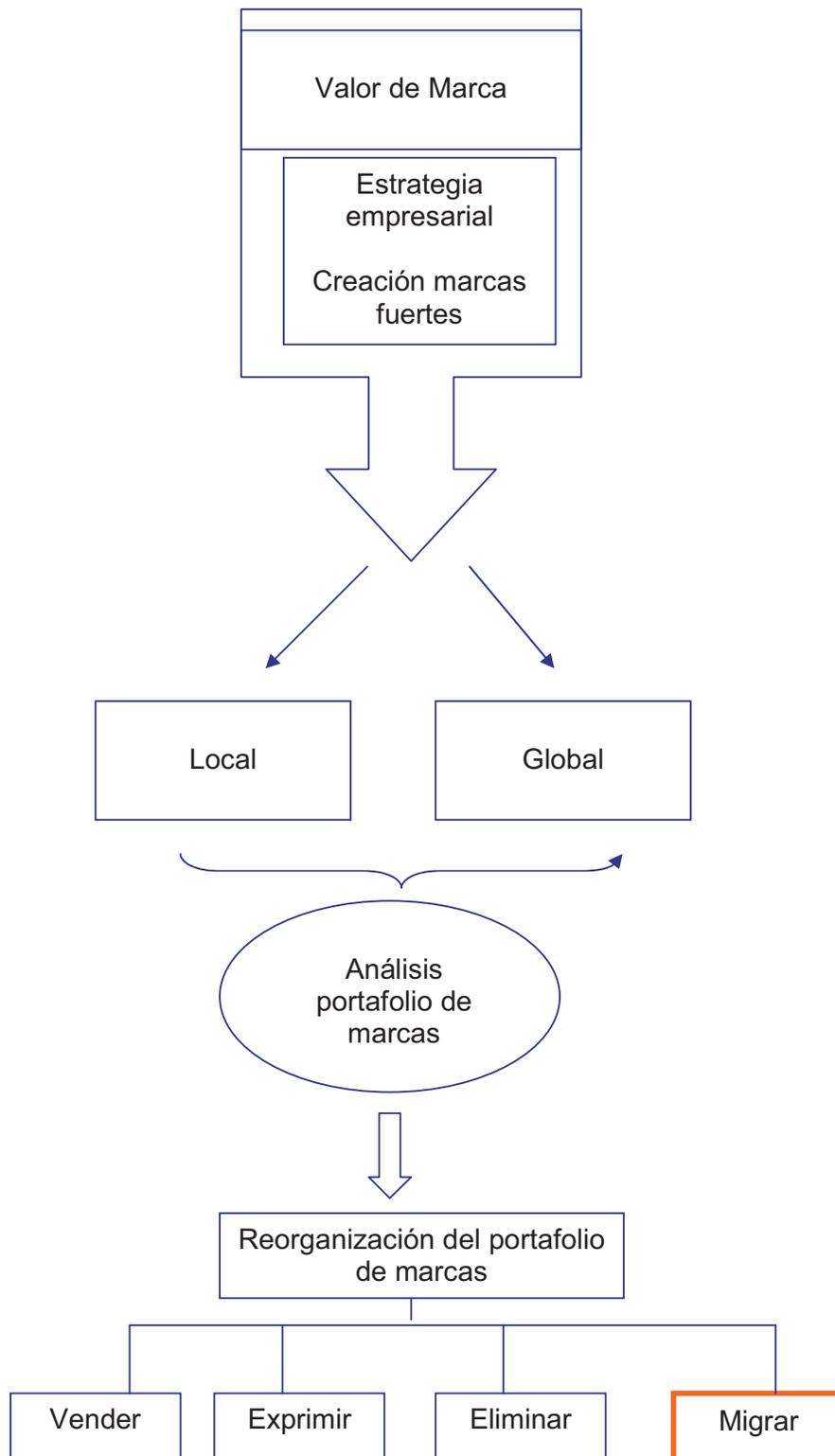
Cualquiera de estos factores correctores para garantizar la rentabilidad puede tener una incidencia en el objetivo de transferir consumidores de una marca a otra, medidos en la participación de mercado objetivo.

La participación de mercado, con un 96,5 % declarando estar completamente o muy de acuerdo en su seguimiento, es el objetivo de marketing más relevante, desde la perspectiva de que la satisfacción del consumidor ha sido mantenida y reconocida al transferir sus preferencias a la marca receptora. A nivel de compañía puede estar supeditada a intereses globales de migración, que quedarían mejor reflejados en la visión global de la cuenta de explotación de la migración versus del plan original que por la transferencia de consumidores en si misma.

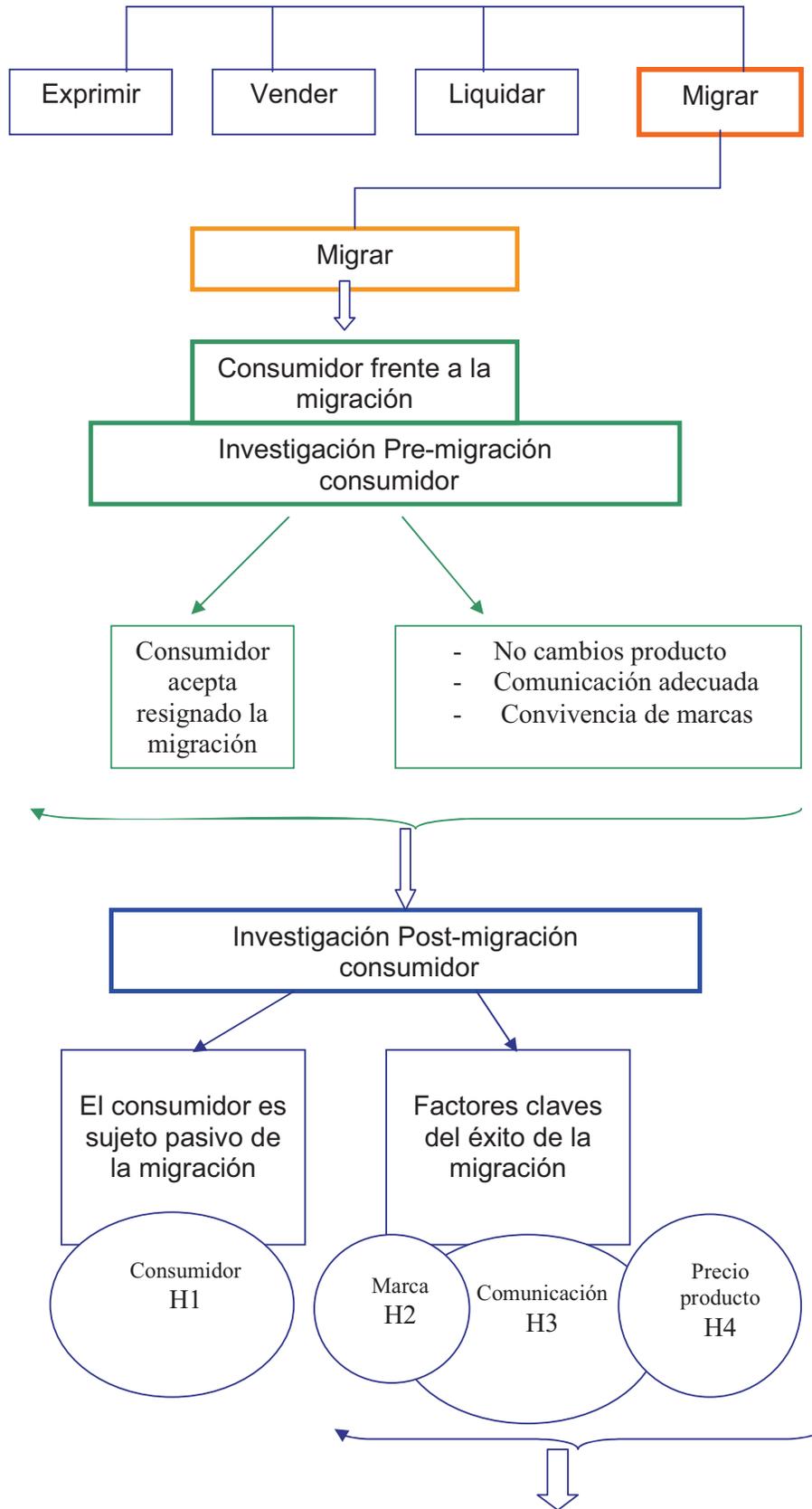
La evolución de las marcas de los distribuidores afecta al mercado en general y debería aislarse como un factor exógeno a la migración y cuya incidencia puede tener gran importancia en pérdida de distribución si la migración no es correctamente ejecutada.

TABLA 9-3: CUADRO DE MANDO DE LA MIGRACIÓN

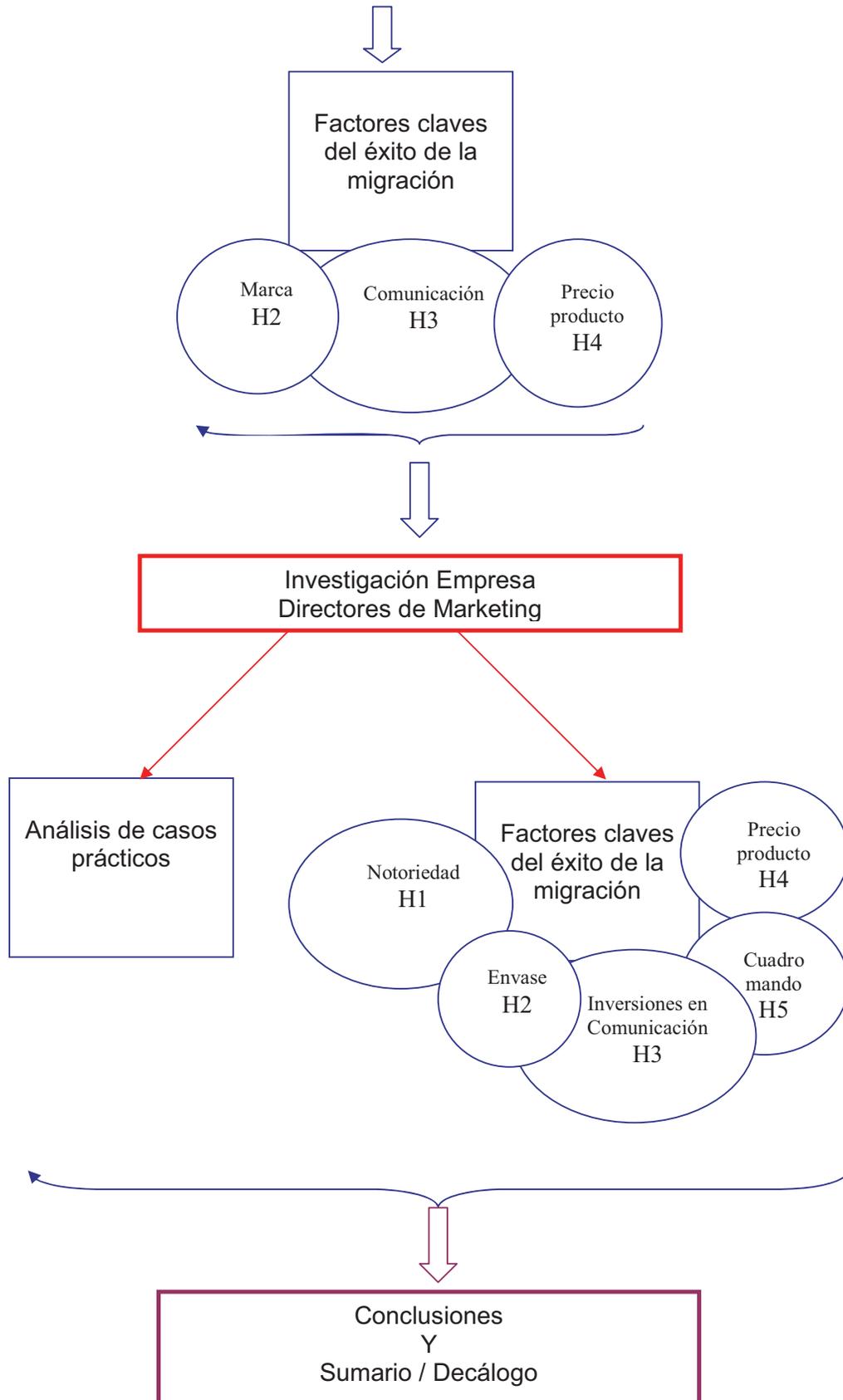
| ACTOS DE COMPRA | FREC. 1 | FREC. 2 | FREC. 3 | FREC.4 | | FREC. 10 |
|-----------------------------|----------------|----------------|----------------|---------------|--------------|-----------------|
| Ventas internas | | | | | | |
| Participación de Mercado | | | | | | |
| Distribución Ponderada | | | | | | |
| Penetración Marca Nueva | | | | | | |
| Nivel Actividad Promocional | | | | | | |
| Publicidad Competencia | | | | | | |
| Lanzamientos competencia | | | | | | |
| Evolución Marcas Blancas | | | | | | |
| Rentabilidad | | | | | | |

Proceso de investigación

Proceso de investigación (II)



Proceso de investigación (III)



10.- Sumario y decálogo

Una migración de marca es transferir consumidores de una marca a otra.

Las migraciones son el resultado de la reorganización del portafolio de marcas de una compañía. Las razones para esa reorganización son varias, desde razones de posicionamiento de marca, costes, legales, etc. Se han explorado distintas metodologías para racionalizar el portafolio.

Las grandes compañías han realizado profundas racionalizaciones de portafolio en los últimos años. La globalización es el origen de este proceso.

En el proceso de reorganizar el portafolio, hay marcas que se eliminan, se venden o se migran.

La migración es un proceso que se desencadena por razones internas de compañía o por razones externas no relacionadas con el consumidor, que en general está contento con su marca y no necesita la migración. Si el marketing busca identificar y satisfacer las necesidades del consumidor, la migración es anti-marketing, porque implica no satisfacer ninguna necesidad y desplazar al consumidor hacia otra marca.

Se ha analizado la literatura existente en el mundo académico, no existiendo ninguna específica sobre migración, aunque sí referencias a ella en temas de valor de marca, reorganización del portafolio y extensiones de marca. Los autores que han estudiado las marcas y están más próximos a esta actividad de gestión son: Aaker, Keller, Kaikati, Kumar y Kapferer es el que ha estudiado la migración de marcas en más profundidad.

En la fase inicial, se verifica la investigación realizada en 2001 con consumidores como estudio previo a una migración. El objetivo de esta investigación pre-migración en consumidores era diagnosticar las motivaciones que determinan el comportamiento del consumidor y las posibles repercusiones en el cambio de marca. La investigación se planteó en dos fases, una cuantitativa y una cualitativa, con un universo amplio de edad y consumidores del producto y marca a migrar. Las conclusiones fueron que el consumidor vive la migración desde la obligación, pero la acepta dentro de los procesos de cambio actuales. La acepta siempre que no afecte a las características del producto, desde la inevitabilidad, aunque preferiría que las cosas siguieran como antes.

En una segunda fase se plantea una investigación post-migración en el año 2006 con consumidores del mismo público objetivo de la investigación anterior centrado en consumidores que hayan vivido la migración y que sean usuarios del producto y de la marca tras la migración. Se plantea la hipótesis de que incluso con una migración de éxito la mayoría de consumidores volverían a la marca anterior a la migración, hipótesis que se verifica positiva. Además, se plantean hipótesis sobre las causas que han motivado, en la opinión del consumidor, que haya vivido la migración con normalidad.

La hipótesis 2 plantea la existencia de sinergias de marca entre las candidatas a migrar como factor de éxito. Es valorada como cierta.

La hipótesis 3: un factor clave del éxito de la migración es el tratamiento de la comunicación como hilo conductor para el consumidor durante el proceso de migración. Es valorada como cierta. Finalmente, la hipótesis 4 de mantenimiento de precio y calidad durante la migración, son valorados como factores neutros.

Si las migraciones son resultado de necesidades específicas de compañía ajenas al comportamiento del consumidor, como consecuencia del resultado de la investigación realizada en consumidores, se llega a la conclusión de que es necesario analizar el mayor número de casos de migraciones realizadas y conocidas en España, a través de las siguientes herramientas:

1.- Crear una ficha de migración para todas las migraciones conocidas y realizadas en España en los diez últimos años. Es prácticamente imposible retrotraerse más por la falta de datos de mercado. Organizaciones como Nielsen no han mantenido las bases de datos de mercado más atrás del año 2000.

La ficha de migración está compuesta de:

- a) Ficha con las variables cuantitativas de control de mercado, datos internos, factores de marca y otros factores.
- b) Ficha de migración cualitativa con los objetivos y razones de la migración
- c) Fotografías de la evolución de los envases.

2.- Conocer a través de los decisores internos de la compañía, Directores de Marketing, cuáles son los factores clave que influyen en la realización de una migración de marca de productos de gran consumo, realizadas en distintas categorías de productos. Se identifican a través de las empresas que han realizado las migraciones en España en los últimos años los directores de marketing o de marca que han estado involucrados en ellas, con el fin de validar las hipótesis formuladas y se prepara el cuestionario adecuado que se envía durante el tercer trimestre del año 2007.

La hipótesis 1 relaciona el tiempo necesario para que la notoriedad de la marca receptora iguale a la marca a migrar con la frecuencia de los actos de compra del producto. La hipótesis es verificada y se necesitan al menos siete actos de compra para que la percepción de la marca receptora sea la suficiente.

En la hipótesis 2 se confirma que el envase es el elemento más importante para la identificación del producto, por lo que no deben cambiarse ni formato, ni colores, ni fotografías, sólo añadir la marca nueva y progresivamente hacer desaparecer la antigua. Ésta es verificada confirmando al envase como de la máxima importancia por un 92,8% de los encuestados. Asimismo, aparece de máxima importancia el mantenimiento de la submarca en caso de que ésta exista.

La hipótesis 3 define que la inversión en comunicación depende de la distancia del posicionamiento de las marcas, si son existentes, y si es marca nueva de inversiones iguales a las anteriores, como mínimo en el periodo inicial. La hipótesis es confirmada en un 58,2 % y un 95,4% de los entrevistados está completamente o muy de acuerdo en que el nivel de inversión, si es marca nueva, debe ser igual a la que se realizaba con la marca migrada.

La hipótesis 4, en la que se define que precio y calidad no deben variarse en una migración, y por lo tanto deberían ser neutros, queda rechazada, reafirmando por otra parte los resultados que se obtuvieron en la investigación post-migración realizada en consumidores. Se concluye que el precio y la calidad de producto, como atributos característicos de una marca y variables de un marketing mix que la definen y construyen su valor, son atributos cuyo mantenimiento y no variación en una migración de marca, son necesarios pero no garantes del éxito de la misma.

Se confirma también la hipótesis 5, en la que se afirma que durante el período de migración debe construirse un cuadro de mando que controle las variables de: ventas internas, rentabilidad, participación de mercado de la marca, competidores y marcas de la distribución, distribución ponderada, penetración y nivel de actividad promocional. Se confirma que el seguimiento de la migración debe hacerse estrictamente y sobre las variables relevantes, para ir tomando las acciones correctoras que sean necesarias a medida que al pasar el tiempo la evolución del negocio va creando situaciones distintas a la posición de partida. La variable que muestra una diferencia más clara de opinión es la rentabilidad, ya que frente a los elevados porcentajes que obtenemos en el resto de variables (superiores al 80%), sólo un 46,4% de los entrevistados declaran estar completamente de acuerdo. Entre los casos de No Éxito, el porcentaje de seguimiento de la rentabilidad es de un 50%, frente al 12% en los casos de Éxito.

Confirmadas las hipótesis, se complementa la presente investigación con un análisis de las fichas de la migración. Las conclusiones más relevantes de dicho análisis son:

- En prácticamente la totalidad de las migraciones se han cambiado los precios. En la mayoría de los casos al alza.
 - En las migraciones de mayor éxito ha habido tendencia de precios a la baja durante el proceso. La situación inversa no es válida. Hay casos de migraciones con bajada de precios que no han tenido éxito.
 - El análisis de las inversiones en medios no parece responder a un criterio determinado.
 - La mayoría de las migraciones, salvo las de claro no éxito, han cumplido los parámetros de rentabilidad.
 - Debería estudiarse en un futuro si existe una correlación entre la falta de coherencia en las inversiones en medios y la consecución de la rentabilidad. El hecho de que la migración, en función de la frecuencia de los actos de compra,
-

se extienda más allá del período anual de evaluación de resultados de la compañía podría llevar a que las inversiones en medios sean utilizadas como factor corrector ante una falta de ventas o aumento de costes, para conseguir la rentabilidad.

Los directores de marketing confirman que las principales causas de la migración están en razones de compañía, como la internacionalización (adoptar marcas globales), la simplificación de marcas a nivel local, las sinergias que se consiguen tanto a nivel comercial o productivo, como la rentabilidad final obtenida.

Si se plantea la migración como un ejercicio de marketing que nos lleva a transferir consumidores de una marca inicial a otra marca receptora, estamos reflejando sólo una parte de los objetivos a conseguir con la migración. Como se ha comentado anteriormente, son objetivos estratégicos de compañía que quedan reflejados en un plan inicial de migración que se mide como una cuenta de explotación, en el que no existe una única lectura que es la participación de mercado, que refleja si los consumidores siguen siendo fieles a su nueva marca, sino con más indicadores de objetivos a conseguir que tiene su punto final en la rentabilidad esperada. Como parece y debería ser estudiado, hay también efectos correctores que pueden primar el conseguir la rentabilidad versus la participación de mercado.

Dada la poca literatura académica existente, se han añadido en las conclusiones finales las herramientas que parecen más adecuadas para utilizar en una migración y que existen como herramientas de marketing comúnmente utilizadas en compañías de gran consumo.

Asimismo, se termina la presente investigación con lo que sería un decálogo de recomendaciones a cumplir, fruto de todas las informaciones y resultados obtenidos.

DECÁLOGO DE UNA MIGRACIÓN

1. Analizar la distancia (gap) de marca entre la marca a migrar y la receptora o nueva y definir los atributos claves del posicionamiento de la marca nueva.
 2. Testar la evolución del envase (packaging) con consumidores y monitorizar el cambio progresivo del mismo en función de los actos de compra, conviviendo en la fase inicial las dos marcas.
 3. Realizar un plan de migración en función del tiempo necesario con objetivos segmentados temporalmente y adaptado al plan anual de compañía.
 4. Definir los planes de comunicación y marketing y crear los escenarios de contingencia en al menos tres situaciones de éxito o crisis.
 5. No cambiar ni precio ni calidad en la fase inicial. Monitorizar muy de cerca el precio.
-

6. Definir claramente cuáles son los costes imputables a la migración y sus timings.
 7. Crear un cuadro de control que monitorice las variables definidas en la presente investigación en función de la frecuencia de los actos de compra.
 8. Motivar a los equipos que van a realizar la migración y conseguir un alto grado de acuerdo con los equipos de marketing globales.
 9. Definir el grado de importancia de la migración en la compañía y las contingencias que se crearán para preservarla dentro del interés global en el tiempo que durará.
 10. Lo más importante no es el consumidor sino conseguir los objetivos del plan de migración.
-

11. Bibliografía

- Aaker, David A. (1991), "Managing Brand Equity". The Free Press.
- Aaker, David A. (1995). "Building Strong Brands". Brandweek, February, Vol.36 Issue 37, p28, 5 p.
- Aaker, David A. (1996). "Building Strong Brands". The Free Press.
- Aaker, David A. and Joachimsthaler, Erich (2000). "Brand Leadership". The Free Press.
- Aaker, David A. (2003). "Even Brands Need Spring Cleaning", Brandweek August, Vol.45, Issue 10, p36, 4p.
- Aaker, David A. (2003). "The Power of Branded Differentiator". MIT Sloan Management Review, Vol.45, Issue 1, p83, 5 p.
- Aaker, David A. (2004). "Brand Portfolio Strategy". The Free Press.
- Adamson, Allen P. (2006). "Brand Simple". Palgrave MacMillan
- Adaval, Rashmi (2003). "How Goods gets better and bad gets worse: Understanding the impact of affect on evaluations of known Brands". Journal of Consumer Research, December, Vol.30, Issue 2, p283, 9p.
- Alashban, Aref A.; Hayes, Linda A.; Zinkhan, George M. and Balazs, Anne L. (2002). "International Brand-Name Standardization / Adaptation ; Antecedents and Consequences". Journal of International Marketing, Vol.10, Issue 3, p22, 27p.
- Alba, Joseph W; Hutchinson J.Wesley and Lynch, John G. (1991). "Memory and Decision Making". Handbook of Consumer Theory and research. Englewood Cliffs, p1, 49p.
- Andrews, K.R. (1971). "The Concept of Corporate Strategy". Homewood, IL:Richard D. Irwin, Inc.
- Barron, Jennifer and Hollingshead, Jim (2004). "Brand Globally, Market Locally". Journal of Business Strategy, Vol 25. N° 1.
- Basu, Kunal (2006). "Merging Brands after Mergers". California Management Review, Summer, Vol.48, Issue 4, p28, 13 p.
- Baumol, W.J. (1959), "Business, Behaviour, Value, and Growth". MacMillan.
- Benady, David (2006). "What's in a Name?". Marketing week, Vol. 29, p25,2p.
- Boush, David M. and Loken, Barbara (1991). "A Process Tracing Study of Brand Extension Evaluations". Journal of Marketing Research. February, p16, 12p.
-

-
- Boze, Betsy and Patton, Charles R. (1995). "The Future of Consumer Branding as seen from the picture today". *Journal of Consumer Marketing*, Vol 12, N° 4, p20, 21p.
- Bragg, Arthur (1986), "Back to the Future," *Sales and Marketing Management*, 137. November
- Broniarczyk, Susan M., and Alba, Joseph W. (1994). "The Importance of the Brand in Brand Extensions". *Journal of Marketing Research*, May, Vol.31, p214, 24p.
- Bronnenberg, Bart J; Dhar, Sanjay K. and Dubé, Jean-Pierre. (2007). "National Brands, Local Branding : Conclusions and Future Research Opportunities". *Journal of Marketing Research*, February, Vol.44, Issue 1, p26, 2p.
- Buzzell, Robert D.; Bradley T. Gale, and Ralph G. M. Sultan (1975), "Market Share-A Key to Profitability". *Harvard Business Review*, 53 (January-February), p97, 9p.
- Cerviño, Julio and Cubillo, José M^a (2004). "A Resource-Based Perspective on Global Branding: an Analysis of Trademark Registration Data". *International Journal of Management*, Vol 21, December, p451, 10p.
- Cleary, David P. (1981). "Great American Brands". Fairchild Publications.
- Cook, Victor J., Jr. (1985), "The Net Present Value of Market Share". *Journal of Marketing*, 47 (Summer).
- Croft, Martin (2004). "Crossing Cultural Divides". *Marketing Week (UK)*, June, Vol.27, Issue 29, p39, 1 p.
- de Chernatony, Leslie and McWilliam, Gil (1989). "The Varying Nature of Brand as Assets". *International Advertiser*, 2, December, p2, 14p.
- de Chernatony, L., Halliburton, C. and Bernath, R. (1995). "International Branding: Demand or Supply Driven Opportunity?". *International Marketing Review*, Vol. 12, n°2, p9, 12p.
- Dawar, Niraj and Parker, Philip (1994). "Marketing Universals: Consumers Use of Brand Name, Price, Physical Appearance and Retailer Reputation as Signals of Product Quality". *Journal of Marketing*, April, p81, 14p.
- Dichter, Ernest (1992). "A Psychological View of Advertising Effectiveness". *Marketing Management*, Vol.1, Issue 3, p60, 3 p.
- Dodds, William B. and Monroe, Kent B. (1985). "The Effect of Brand and Price Information on Subjective Product Evaluations". *Advances in Consumer Research*, Vol.12, p85, 6p
- Dukes, Anthony J. (2004). "The Value of a Brand". *Phi Kappa Phi Forum*, Summer, Vol.84, Issue 3, p4, 2p.
-

The Economist (1990), "Brand-Stretching Can Be Fun and Dangerous" (May 5), p77, 4p.

Elliot, Richard and Percy, Larry (2007). "Strategic Brand Management". Oxford University Press

Farquhar, Peter H.; Julia Y. Hah; Paul M. Herr and Yuji Ijiri (1992). "Strategies for Leveraging Master Brands: How to Bypass the Risks of Direct Extensions". Marketing Research, 4, September, p32, 11p.

Farquhar, Peter H. (1989). "Managing Brand Equity". Marketing Research, September, p24, 9p.

van Gelder, Sicco (2003). "Global Brand Strategy: Unlocking Branding Potential across Countries, Cultures & Markets". Kogan Page.

Golder, Peter N. and Gerard J. Tellis (1993). "Pioneering Advantage: Marketing Logic or Marketing Legend," Journal of Marketing Research, Vol.30, May, p58, 13p.

Gutiérrez Cillán, J. y Rodríguez Escudero, A.I. (1999). "La Investigación Científica", Ediciones Pirámide.

Hatch, Cary (2005). "Marketing Tactics Change, but Branding is a Constant". Bank Marketing, May, Vol.37, Issue 4, p53, 1 p.

Howell, Debbie. (2005) "Back to Brands". DSN Retail Today, October, Vol.44, Issue 20, p26, 4p.

Jaworski, Bernard J. and Ajay K. Kohli (1993). "Market Orientation: Antecedents and Consequences". Journal of Marketing, Vol.57, July, p53,18p.

Johnson, Tod (1991). "The Inherent Value of Brand Equity as Measured by Over 15 Years of Brand Loyalty Trends: Managing Brand Equity". Eliot Maltz.

Kaikati, Jack G. and Kaikati, Andrew M. (2004), "Identity Crisis", Marketing Management, Jan/Feb, Vol.13, Issue 1, p45, 5p.

Kapferer, Jean-Noel (1992). "Strategic Brand Management", The Free Press

Kapferer, Jean-Noel (1999). "La Marca", Ed. McGraw-Hill

Kapferer, Jean-Noel (2008). "The New Strategic Brand Management", Kogan Page

Karpoff, Jonathan A. and Grame, Rankine (1994). "In Search of a Signaling Effect: The Wealth Effects of Corporate Name Changes". Journal of Banking and Finance, Vol18, p1027, 18p.

"When Name Changes, Ask Why." (1997) Tampa Tribune, May 22, p7.

-
- Keller, Kevin Lane and Aaker, David (1990) .“Consumer Evaluation of Brand Extensions”. Journal of Marketing. January, p27, 14p.
- Keller, Kevin Lane and Aaker, David (1992). “The Effects of Sequential Introduction of Brand Extension”. Journal of Marketing Research February, Vol.29, Issue 1, p35, 16p.
- Keller, Kevin Lane (1993). “Conceptualizing, Measuring, Managing Customer-based Brand Equity”. Journal of Marketing ; January, Vol57, Issue 1, p1, 22 p.
- Keller, Kevin Lane (1997). "Managing Brands for the long run. Brand Reinforcement and Revitalization Strategies". California Management Review. Vol.41.
- Keller, Kevin (2000). “The Brand Report Card”. Harvard Business Review, Jan/Feb, Vol.78, Issue 1, p147, 8 p.
- Keller, Kevin Lane (2002). "Strategic Brand Management". Prentice Hall.
- Keller, Kevin; Sternthal, Brian and Tybout, Alice (2002). “Three Questions you Need to Ask about your Brand”. Harvard Business Review, September, Vol.80, Issue 9, p80, 6 p.
- Keller, Kevin (2005). “Branding Shortcuts”. Marketing Management, Sep/Oct, Vol.14, Issue 5, p18, 6 p.
- King, Steven (1993). “Developing new brands”. JWT.
- Knowles, Jonathan and Ettenson, Richard (2007). “Marketing versus Finance: Reconcilable Differences”. Harvard Business Review, June, p24, 1p.
- Kotler, Philip (1997), “Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control”. Prentice Hall.
- Kotler, Philip (2000). “Marketing Management”. The Milenium Edition. Prentice Hall.
- Kotter, John P. (2002). “The Heart of Change”. Harvard Business School Press
- Kruger, Michael W. (2007). “How Geographic Variation Persist: Comments on “Consumer Packaged Goods in the United States: National Brands, Local Branding”. Journal of Marketing Research, Vol.44, February, p23, 3p.
- Krysiak, David (1998). “Climbing to the Pinnacle of Brand Success”. Marketing News, June, Vol.32, Issue 14, p10, 1p.
- Kumar, Nirmalya (2003). “Kill a Brand, Keep a Customer”. Harvard Business Review, December, Vol.81, Issue 12, p86, 9 p.
- Kumar, Nirmalya (2004). “Marketing as a Strategy”. Penguin Books.
-

-
- Kumar, Nirmalya and Steenkamp, Jan-Benedict E.M. (2007). "Private Label Strategy: how to meet the Store Brand Challenge". Harvard Business School Press.
- Laforet, Sylvie and Saunders, John (2005). "Managing Brand Portfolios: How Strategies Have Changed". *Journal of Advertising Research*, September, Vol.45, Issue 3, p314, 14 p.
- Leiberman, Marvin B. and David B. Montgomery (1988). "First - Mover Advantage". *Strategic Management Journal*, 9 ,Summer, p41, 19p.
- Levinson, Marc; Underwood, Anne; Nayyar, Seema and Shenitz, Bruce (1993). "Stand by Your Brand". *Newsweek* ,April, p38, 2p.
- Levitt, Theodore (1983). "The Globalization of Markets". *Harvard Business Review*". May/June, p92, 11p.
- Lindstrom, M. (2004). "Brand Sense". The Free Press.
- Loken, Barbara and Deborah Roedder, John (1993). "Diluting Brand Beliefs: When Do Brand Extensions Have a Negative Impact?". *Journal of Marketing*, Vol.57 ,July.
- Lempert, Phil (2006). "The Lempert Report: Stewardship of the Egg". Vol.85, Issue 10
- Macinnis, Deborah J. and Kent, Nakamoto (1991). "Examining Factors that Influence the Perceived Goodness of Brand Extensions". Working Paper, University of Arizona.
- Martí, José y Muñoz, Pablo (2008). "Engagement Marketing: una Nueva Publicidad para un Marketing de Compromise". Prentice Hall..
- Meyers, Herbert M. (2000). "Brand Identity equals Brand Value". *Brandweek*, May, Vol.41, Issue 20, p40.
- Mitra, Dabanjan and Golder, Peter (2007). "Quality is in the Eye of the Beholder". *Harvard Business Review*. Abril.
- Muniz Jr., Albert and O'Guinn, Thomas (2001). "Brand Community". *Journal of Consumer Research*, Marh, Vol. 27, Issue 4, p412,21p.
- Murphy, Claire (2005). "Motivation vs. Manipulation". *Journal of Marketing*. October, p36,2p.
- Negundani, Prakash (1990). "Recall and Consumer Consideration Sets: Influencing Choice without Altering Brand Evaluations". *Journal of Consumer Research*, December, p263, 14p.
- Neumeier, Marty (2003). "The Brand Gap. How to Bridge the Distance between Business Strategy and Design". New Riders.
-

-
- Neumeier, Marty (2007). "Zag: the Number One Strategy of High Performance Brands". New Riders.
- Ogilvy, David (1963). "Confessions of an Advertising Man". Ballantine Books.
- Park, C.; Mildberg, Sandra and Lawson, Robert (1990). "Evaluations of Brand Extensions: the Role of Product Level Similarity and Brand Concept Consistency". Journal of Consumer Research, September, p185, 8p.
- Peggy, Lee (2001). Strategic Management Journal, August, Vol.22, Issue 8, p793, 12p, 3 charts
- Pérez-Cuesta, J.J. y Esteve, Rafael (2008). "Rompefrenos". Ediciones Urano.
- Porter, Michael E. (1980). "Competitive Strategy". The Free Press.
- Quelch, John A. and Harding, David (1996). "Brands versus Private Label". Harvard Business Review on Brand Management, p23, 27p.
- Reynolds, Thomas and Phillips, Carol (2005). "In Search of True Brand Equity Metrics. All Market Share are created Equal". Journal of Advertising Research, June, Vol.45, Issue 2, p171, 16p.
- Ries, Al and Trout, Jack (1989). "Bottom-Up Marketing". Plume.
- Ries, Al and Trout, Jack (1997). "Marketing Welfare". McGraw-Hill Trade.
- Ries, Al and Trout, Jack (2000). "Positioning: The Battle for your Mind". McGraw-Hill Trade.
- Ries, Al y Ries, Laura (2002). "The 22 Immutable Laws of Branding". Collins.
- Ries, Al y Ries, Laura (2004). "El Origen de las Marcas". Empresa Activa.
- Ritson, Mark (2004). "From Commodity to Brand and all the Way Back". Marketing UK, November, p23.
- Roberts, Kevin (2007). "Lovemarks: The Future beyonds Brands: Saatchi & Saatchi Designers' Edition". Power House Books.
- Robertson, Pam (2003). "Don't Fanfare a Strategy before you are living it". Marketing UK, July, p18, 1p.
- Robinson, Jim (2005). "Leader of the Brand: Keeping the best CEO's in Sep". New Zealand Management. June2005, Vol.52, Issue 5, p26, 9p.
- Rossiter, John R and Percy, Larry (1987). "Advertising and promotion management". McGraw-Hill.
-

Roth, Martin S. (1995). "The Effects of Culture and Socioeconomics on the Performance of Global Brand Image Strategies". *Journal of Marketing Research*, May, Vol.32, Issue 2, p163, 13p.

Rubinstein, Helena (1996). "Brand First Management". *Journal of Marketing Management*, May, Vol.12, Issue 4, p269, 12 p.

Salzer-Mörling, Miriam and Strannegard, Lars (2004). "The Silence of the Brands". *European Journal of Marketing*, Vol.38, p224, 15 p.

Semans, Debra (2004), "The Brand you Save". *Harvard Business Review*. June

Schmitt, Bern H. and Simonson, Alex (1997). "Marketing Aesthetics". Free Press

Schmitt, Bern H. and Simonson, Alex (1999). "Experiential Marketing". Free Press

Smith, Stuart. (2006). "In Brand Migration read Brand Erosion". *Marketing week*, May, Vol.29, Issue 21, p23, 1p.

Smith, Daniel C. (2006). "Brand Extensions and Advertising Efficiency: What can and cannot be expected". *Journal of Advertising Research*, November - December, p11, 10p.

Smith, Ken J.; Guthrie, James P. and Ming-Jer Chen (1989). "Strategy, Size and Performance". *Organizational Studies*.

Solomon, Michael R. (1992). "Consumer Behaviour: Buying, Having, and Being". Allyn and Bacon.

Solberg, Carl Arthur (2002). "The Perennial Issue of Adaptation or Standardization of International Marketing Communication: Organizational Contingences and Performance". *Journal of International Marketing*, Vol.10, N° 3, p1, 21p.

Sorenson, R. and Wiechmann, U. (1975). "How Multinacional Views Marketing Standarization". *Harvard Business Review*, May-June, p38, 13p.

Subhash, Sharma and Buzell Robert D. (1993). "Assessing the impact of Competitive Entry on Market Expansion and Incumbent Sales". *Journal of Marketing*, July, p39, 13p.

Stekler, H.O. (1963). "Profitablity and Size of Firm". Berkeley. Institute of Business and Economic Research, University of California

Tellis, Gerard and Golder, Peter (2001). "Will and Vision". McGraw-Hill Trade.

Thomas, Lisa M. and Murray, Nicole M. (2004). "Avoiding Identity Crisis". *Marketing Management*, May/June, Vol.13, Issue 3, p44, 2p.

Trout, Jack and Rivkin, Steve (2000). "Differentiate or Die". John Willey & Sons.

-
- Tutsel, Glen (2004). "Crossing cultural devices". Marketing week.
- Ulrich, Dave and Smallwood, Norm (2007). "Building a Leadership Brand". Harvard Business Review, Jul/Aug, Vol.85, Issue 7/8, p92, 9 p.
- Urban, Glen L.; Carter, Theresa; Gaskin, Steven and Mucha, Sofia (1986), "Market Share Rewards to Pioneering Brands: An Empirical Analysis and Strategic Implications". Management Science, June, p45, 15p.
- Urde, Mats (1999). "Brand Orientation. A Mindset for Building Brands into Strategic Resources". Journal of Marketing Management, Vol.15, p117, 16 p.
- Vaid, Helen (2003). "Branding : Brand Strategy, Design and Implementaiton of Corporate and Product Identity". Watson Guptill.
- Vickers, John and Donald Hay (1987). "The Economics of Market Dominance". Donald Hay, Oxford: Basil Blackwell, p1, 60p.
- Villemus, Philippe (1996). "La Fin des Marques?". Les Editions d'Organisation.
- Wheeler, Alina (2006). "Designing Brand Identity". John Wiley&Sons..
- Wind, Yoram and Douglas, Susan (1987). "The Myth of Globalization". Columbia Journal of World Business, winter, p19, 10p.
- Wind, Yoram; Douglas, Susan and Perlmutter, H. (1973). "Guidelines for Developing International Marketing Strategies". Journal of Marketing, April, p14, 10p.
- Winram, Steve (1984). "The Opportunity for World Brands". International Journal of Advertising, Vol.3, p17, 10p.
- Zaltman, G. and Wallendorf, M. (1979). "Consumer Behaviour: Basic Findings and Managerial Implications". John Wiley & Sons.
- Zweig, Jason. (1996). "What's in a Fund's Name? Not Much Now But That May Change Soon." Money, Vol. 25, No. 9, p41.
-

12. Índice de Tablas

| Tabla | Título | Pág. |
|--------------|--|-------------|
| 5-1 | Peso de ventas de la categoría por regiones y participación de Starlux | 69 |
| 5-2 | Penetración de mercado | 80 |
| 5-3 | Volumen de compra | 81 |
| 6-1 | Reparto del consumo de pastillas de caldo por regiones año 2005 | 97 |
| 6-2 | Distribución de las entrevistas en el estudio post-migración consumidor Starlux – Knorr | 97 |
| 7-1 | Inicio periodo migración | 149 |
| 7-2 | Cargo en la empresa | 149 |
| 7-3 | Primera Migración | 150 |
| 7-4 | Número de migraciones realizadas con anterioridad | 150 |
| 7-5 | Valoración personal sobre los resultados de la migración | 151 |
| 7-6 | Importancia de la notoriedad como objetivo en una migración | 151 |
| 7-7 | Nivel de consecución de la notoriedad de la marca receptora como objetivo en la migración | 152 |
| 7-8 | Importancia del seguimiento de la notoriedad de la marca nueva | 152 |
| 7-9 | Número de actos de compra para conseguir notoriedad | 153 |
| 7-10 | Actos de compra necesarios para conseguir notoriedad | 153 |
| 7-11 | Actos de compra necesarios para conseguir notoriedad en funcion del seguimiento realizado | 156 |
| 7-12 | Importancia del envase en la migración | 157 |
| 7-13 | Características del formato del envase de la marca receptora: igual o no al de la marca a migrar | 159 |
| 7-14 | Características de los colores del envase de la marca receptora: igual o no al de la marca a migrar | 161 |
| 7-15 | Características de las fotografías del envase de la marca receptora: iguales o no al de la marca a migrar | 163 |
| 7-16 | Características del diseño del envase como ayuda a la identificación de la marca | 165 |
| 7-17 | Cambio de alguno de los elementos del envase | 165 |
| 7-18 | Mantenimiento de la denominación o submarca en el envase (si lo hubiere) | 166 |
| 7-19 | Convivencia en el envase de las dos marcas (receptora y migrada) | 167 |
| 7-20 | Necesidad de comunicar el cambio de marca para ayudar a identificar la marca receptora y relacionarla con la marca migrada | 168 |
| 7-21 | Momento de comunicación de la marca receptora | 168 |
| 7-22 | Nivel de presión publicitaria en casos de migración de marcas de frecuencia de compra alta | 169 |
| 7-23 | Nivel de presión publicitaria en casos de migración de marcas de frecuencia de compra baja | 169 |

| Tabla | Título | Pág. |
|--------------|---|-------------|
| 7-24 | Nivel de presión publicitaria necesaria si la marca receptora es nueva en el mercado | 170 |
| 7-25 | Nivel de presión publicitaria necesaria si la marca receptora ya existe en el mercado | 170 |
| 7-26 | Mantenimiento del precio del producto facilita la migración | 171 |
| 7-27 | Mantenimiento de las características del producto facilita la migración | 173 |
| 7-28 | Importancia del seguimiento de las ventas internas para el correcto control de la migración | 175 |
| 7-29 | Seguimiento de las ventas internas realizado | 176 |
| 7-30 | Importancia del seguimiento de la rentabilidad para el correcto control de la migración | 177 |
| 7-31 | Seguimiento de la rentabilidad realizado | 177 |
| 7-32 | Importancia del seguimiento de la participación de mercado para el correcto control de la migración | 179 |
| 7-33 | Seguimiento de la participación de mercado realizado | 180 |
| 7-34 | Importancia del seguimiento de la distribución ponderada para el correcto control de la migración | 181 |
| 7-35 | Seguimiento de la distribución ponderada realizado | 182 |
| 7-36 | Importancia del seguimiento de la penetración de la nueva marca para el correcto control de la migración | 183 |
| 7-37 | Seguimiento de la penetración realizado | 184 |
| 7-38 | Importancia del seguimiento del nivel de actividad promocional para el correcto control de la migración | 185 |
| 7-39 | Seguimiento del nivel de actividad promocional realizado | 186 |
| 7-40 | Importancia del seguimiento de los lanzamientos de la competencia para el correcto control de la migración | 188 |
| 7-41 | Seguimiento de los lanzamientos de la competencia realizado | 188 |
| 7-42 | Importancia del seguimiento y evolución de las marcas del distribuidor para el correcto control de la migración | 189 |
| 7-43 | Seguimiento de las marcas del distribuidor realizado | 189 |
| 7-44 | Importancia del seguimiento de la publicidad de la competencia para el correcto control de la migración | 190 |
| 7-45 | Seguimiento de la publicidad de la competencia realizado | 190 |
| 7-46 | Importancia de tener un cuadro de mando de control | 191 |
| 7-47 | Resumen del nivel de importancia de todas las variables | 191 |
| 7-48 | Nivel de importancia de las sinergias productivas | 204 |
| 7-49 | Nivel de consecución de las sinergias productivas | 204 |
| 7-50 | Nivel de importancia de las sinergias comerciales | 205 |
| 7-51 | Nivel de consecución de las sinergias comerciales | 205 |
| 7-52 | Nivel de importancia de la rentabilidad | 206 |
| 7-53 | Nivel de consecución de la rentabilidad | 206 |
| 7-54 | Nivel de importancia de la notoriedad | 207 |
| 7-55 | Nivel de consecución de la notoriedad | 207 |

| Tabla | Título | Pág. |
|--------------|---|-------------|
| 7-56 | Nivel de importancia de la participación de mercado | 208 |
| 7-57 | Nivel de consecución de la participación de mercado | 208 |
| 7-58 | Nivel de importancia de las ventas internas | 209 |
| 7-59 | Nivel de consecución de las ventas internas | 209 |
| 9-1 | Plan inicial de migración | 228 |
| 9-2 | Plan de migración vs plan de compañía | 228 |
| 9-3 | Cuadro de mando de la migración | 231 |

13. Índice de Figuras

| Figura | Título | Pág. |
|---------------|--|-------------|
| 4-1 | Factores que obstaculizan la construcción de marcas fuertes (Aaker) | 20 |
| 4-2 | Modelo SCR de Alzaban y Hayes (2002) | 22 |
| 4-3 | Reorganización de marcas en Unilever Grecia 2005 | 26 |
| 4-4 | Ejemplos de Venta de Marcas | 32 |
| 4-5 | Ejemplos de Exprimir una Marca | 33 |
| 4-6 | Ejemplo de Eliminar Marcas | 34 |
| 4-7 | Ejemplos de Migración en Gran Consumo en España | 36 |
| 4-8 | Migración por Reorganización del Portafolio de Caldos Knorr | 44 |
| 4-9 | Migración por Imperativos Legales Bio – Activia | 46 |
| 4-10 | Migración por Imperativos Legales Bio Pascual – Pascual Funciona | 46 |
| 4-11 | Migración por Compra-Venta de Negocio Purina – Affinity | 47 |
| 4-12 | Migración por Compra-Venta de Negocio Pannini Knorr – Dr.Oetker | 48 |
| 4-13 | Transmisión de marca | 48 |
| 4-14 | Migración de marca genérica a nueva marca – caso Natillas | 50 |
| 4-15 | Migración de marca de producto a marca de compañía – caso Bimbo | 51 |
| 4-16 | Migración de marca de compañía a marca de categoría – caso Nestlé Helados | 52 |
| 4-17 | Migración de marca monoproducto a marca umbrella – caso La Lechera de Nestlé | 53 |
| 4-18 | Migración de marca a marca umbrella – caso Doble Caldo de Knorr | 54 |
| 4-19 | Migración de marca a marca umbrella – caso Spaghetteria de Knorr | 54 |
| 4-20 | Migración de marca a marca umbrella – caso Salto de Knorr | 55 |
| 4-21 | Migración por ampliación de categorías – caso Frudesa a Knorr | 56 |
| 4-22 | Migración por ampliación de categorías – caso Maizena a Knorr | 56 |
| 4-23 | Migración por ampliación de categorías – caso Findus a Maggi | 57 |
| 4-24 | Migración por ampliación de categorías – caso Tartelière a Carte d’Or | 57 |
| 4-25 | Migración por ampliación de categorías – caso Alsa a Carte d’Or | 58 |
| 4-26 | Migración de marca local a marca global – caso Luzil a Surf | 58 |
| 4-27 | Migración de marca local a marca global – caso Matutano a Lays | 59 |
| 4-28 | Migración de marca local a marca global – caso Vim a Cif | 60 |
| 4-29 | Migración de marca global a marca local – caso Mr Proper a Don Limpio | 60 |
| 4-30 | Migración de marca global a marca local – caso Maggi a La Cocinera | 61 |
| 4-31 | Migración Estrategia de Empresa | 64 |

| Figura | Título | Pág. |
|---------------|--|-------------|
| 5-1 | Reconocimiento de marca ante desaparición de Starlux | 72 |
| 5-2 | Evolución envase migración Doble Caldo Starlux – Knorr | 77 |
| 5-3 | Notoriedad espontánea de Pastillas de Caldo | 82 |
| 5-4 | Primera marca nombrada en espontáneo de pastillas de caldo | 83 |
| 6-1 | Logotipos Starlux – Knorr | 88 |
| 6-2 | Envase Doble Caldo Migración Starlux – Knorr | 90 |
| 6-3 | Spot Televisión Migración Doble Caldo Starlux a Knorr | 91 |
| 6-4 | Envase Doble Caldo “Ahora con aceite de oliva” | 93 |
| 6-5 | Esquema sobre la posición del consumidor en las dos investigaciones realizadas | 94 |
| 6-6 | Valores de marca Knorr – Starlux – Comunes entre ambas | 128 |
| 6-7 | Claves de identidad envases Starlux y Knorr (migración) | 129 |
| 7-1 | Modelo conceptual de marca | 134 |
| 8-1 | Plan de migración vs plan anual de compañía | 216 |
| 9-1 | Brandkey Vision de Unilever | 219 |
| 9-2 | Deconstructed Brand Essence de Leo Burnett | 219 |
| 9-3 | Envase migración Pannini Marco Bellini – Pannini Knorr | 225 |
| 9-4 | Envase migración Cat Chow Purina - Brekkies Excel Affinity | 225 |
| 9-5 | Envase migración Bio Danone – Activia Danone | 225 |
| 9-6 | Evolución envase migración Doble Caldo Starlux - Knorr | 226 |
| 9-7 | Evolución envase migración Caldo Amora – Knorr | 226 |
| 9-8 | Evolución etiqueta migración Aguila - Amstel | 227 |
| 9-9 | Cartel punto de venta migración Comtessa - Viennetta | 229 |

14. Índice de Gráficos

| Gráfico | Título | Pág. |
|----------------|---|-------------|
| 5-1 | Mercado de Caldos en Pastilla. Participación de las marcas en volumen | 66 |
| 5-2 | Elección de marca según grupo (experimental y control) | 71 |
| 5-3 | Opinión sobre el cambio de marca | 73 |
| 5-4 | Grado de adecuación de Knorr a Doble Caldo | 74 |
| 5-5 | Intención de compra de Knorr por grupos (experimental y control) | 75 |
| 5-6 | Medios de comunicación del cambio | 76 |
| 5-7 | Participación de mercado de las marcas principales | 78 |
| 5-8 | Evolución participación, ventas, distribución y apoyo comunicacional por semanas de Knorr | 79 |
| 5-9 | VARIABLES que dirigen las ventas de Doble Caldo y su peso y contribución | 79 |
| 6-1 | Nivel de conocimiento de la migración Starlux a Knorr y opinión sobre el cambio | 100 |
| 6-2 | Opinión sobre el cambio distinguiendo entre las consumidoras que conocen/no conocen el cambio | 101 |
| 6-3 | Nivel de conocimiento sobre el cambio y opinión del mismo entre las actuales consumidoras de Knorr | 102 |
| 6-4 | Elección de marca si Doble Caldo Starlux volviese a estar disponible (entre todas las entrevistadas) | 103 |
| 6-5 | Elección de marca si Doble Caldo Starlux volviese a estar disponible (entre consumidoras Knorr) | 104 |
| 6-6 | Elección de marca si Doble Caldo Starlux volviese a estar disponible (entre las que conocen el cambio y las que no lo conocen) | 105 |
| 6-7 | Intención de compra total si Starlux volviera a estar disponible en su tienda habitual | 106 |
| 6-8 | Intención de compra si Starlux volviera a estar disponible distinguiendo entre las consumidoras actuales de cada marca | 107 |
| 6-9 | Intención de compra si Starlux volviera a estar disponible distinguiendo entre las consumidoras que conocen el cambio y las que no lo conocen | 108 |
| 6-10 | Motivos por los cuales las consumidoras volverían a comprar Starlux | 109 |
| 6-11 | Motivos por los cuales las consumidoras no volverían a comprar Starlux | 110 |
| 6-12 | Adecuación de producto a la marca Knorr | 111 |
| 6-13 | Nivel de similitud percibida entre las marcas Knorr y Starlux | 112 |
| 6-14 | Adecuación de la marca Knorr a Starlux | 113 |
| 6-15 | Puntos de convergencia entre las marcas Knorr y Starlux | 114 |
| 6-16 | Puntos de divergencia entre las marcas | 115 |
| 6-17 | Atributos más valorados en la categoría de Caldo en Pastillas | 116 |
| 6-18 | Imagen de Starlux y Knorr | 117 |

| Gráfico | Título | Pág. |
|----------------|---|-------------|
| 6-19 | Nivel de recordación del envase de Knorr al de Starlux | 118 |
| 6-20 | Aspectos en los que el envase les recuerda a otra marca | 119 |
| 6-21 | Medio por el que conoció el cambio de marca | 120 |
| 6-22 | Elementos que le ayudaron a identificar el cambio de marca | 121 |
| 6-23 | Cambios percibidos en el producto | 122 |
| 6-24 | Motivos por los que compra actualmente Doble Caldo Knorr / Starlux | 123 |
| 6-25 | Aspectos que han ayudado a identificar el cambio de marca | 124 |
| 7-1 | Actos de compra necesarios para conseguir notoriedad | 154 |
| 7-2 | Actos de compra necesarios para conseguir notoriedad en función del seguimiento realizado | 155 |
| 7-3 | Importancia del envase en la migración según el número de actos de compra necesarios | 158 |
| 7-4 | Mantenimiento del formato según el nivel de importancia del envase | 160 |
| 7-5 | Mantenimiento de los colores según el nivel de importancia del envase | 162 |
| 7-6 | Mantenimiento de las fotografías según el nivel de importancia del envase | 164 |
| 7-7 | Relación entre el mantenimiento del precio y el éxito de la migración | 172 |
| 7-8 | Relación entre el mantenimiento de las características del producto y el éxito de la migración | 174 |
| 7-9 | Relación entre la importancia del seguimiento de las ventas internas y el éxito de la migración | 176 |
| 7-10 | Relación entre la importancia del seguimiento de la rentabilidad y el éxito de la migración | 178 |
| 7-11 | Relación entre la importancia del seguimiento de la participación de mercado y el éxito de la migración | 180 |
| 7-12 | Relación entre la importancia del seguimiento de la distribución ponderada y el éxito de la migración | 182 |
| 7-13 | Relación entre la importancia del seguimiento de la penetración y el éxito de la migración | 184 |
| 7-14 | Relación entre la importancia del seguimiento de la actividad promocional y el éxito de la migración | 187 |
| 7-15 | Razones de la migración | 203 |
| 8-1 | Evolución de la marca de distribución en España | 214 |

| | | | |
|--|-------------------------------------|-----------------------------|------------------------|
|  | DELTA MARKETING RESEARCH | DC. K. | Septiembre 2001 |
| | Personal Hall Test | Nº. de Cuestionario: | |
| Estudio M3011338 | | | |
| Buenos días/tardes, Soy.....entrevistador de DELTA MARKETING RESEARCH, empresa dedicada a Estudios de Mercado. Estamos realizando un Estudio entre personas de esta ciudad para lo cual desearíamos que nos prestase su colaboración respondiéndonos a unas preguntas. | | | |

| |
|----------------------------|
| CUESTIONARIO FILTRO |
|----------------------------|

F1 ¿Es Ud. la persona que realiza la compra del hogar?

Sí 1

No..... 2 → **FIN DE ENTREVISTA**

F2 Trabaja usted o algún miembro de su hogar en..

(TARJETA 1)

- | | | |
|---|---|----------------------------|
| Empresa de Tipo Textil | 1 | } FIN DE ENTREVISTA |
| Bancos o Cajas de Ahorro | 2 | |
| Fabricación o Venta de productos alimenticios | 3 | |
| Empresas de Estudios de Mercados | 4 | |
| Marketing | 5 | |
| Agencias de Publicidad | 6 | |
| Periodismo | 7 | |
| Desarrollo nuevos productos | 8 | |

F3 EDAD (**VER CUOTAS**)

Menos de 18 años 1 → **FIN DE ENTREVISTA.**

de 18 a 35 años 2

de 36 a 45 años 3

de 46 a 55 años 4

de 56 a 65 años 5

más de 65 años 6 → **FIN DE ENTREVISTA.**

F4 ¿Cual de los siguientes productos compra Ud. habitualmente para su hogar?

Margarina 1

Pan de molde 2

Galletas..... 3

Caldo en pastillas 4*

Pasta 5

Miel 6

| |
|--|
| SI NO COMPRA CALDO EN PASTILLAS → FIN DE ENTREVISTA |
|--|

F5a De las siguientes marcas me puede decir, ¿Qué marca (s) compra de sopas en sobre habitualmente?

Gallina Blanca 1

Knorr..... 2

Carrefour..... 3

Día 4

Otras: Anotar 5

F5b De las siguientes marcas me puede decir, ¿Qué marca (s) compra de pasta rellena (no fresca) habitualmente?

Spagettería Starlux 1

Gallo 2

Barilla 3

Día 4

Otras: Anotar 5

F5c De las siguientes marcas me puede decir, ¿Qué marca (s) compra de Salsas para pasta habitualmente?

Spagettería Starlux 1

Gallo 2

Barilla 3

Solís 4

Carrefour..... 5

Otras: Anotar 6

F5d ¿Qué tipo(s) de caldo en pastillas compra Ud. habitualmente?

Pollo..... 1

Carne..... 2*

Pescado 3

Otras: Anotar 4

F5e ¿Ha consumido caldo de carne en el último mes?

Sí 1

No..... 2

DEJAR AL ENTREVISTADO QUE REALICE SU COMPRA

- **SI NO COMPRA CALDO DE CARNE O NO LO HA CONSUMIDO EN EL ÚLTIMO MES
→ FIN DE ENTREVISTA**

F6a ¿Qué marca de caldo de carne en pastillas tiene Ud. en su casa? NO SUGERIR

F6b La próxima vez que vaya a la compra, ¿qué marca de caldo de carne en pastillas cree que comprará? NO SUGERIR

| | F6a | F6b |
|----------------------------|------------|------------|
| Doble Caldo Starlux | 1* | 1* |
| Gallina Blanca/Avecrem | 2 | 2 |
| Knorr | 3 | 3 |
| Maggi | 4 | 4 |
| Otras marcas: Anotar | 5 | 5 |

- **SI NO COMPRA DOBLE CALDO STARLUX SEGÚN F6a → FIN DE ENTREVISTA**

CLASIFICAR A LAS AMAS DE CASA

| | | |
|-------------|---|---|
| Habituales | 1 | Cod 1 en F6a y F6b |
| Ocasionales | 2 | Cod 1 en F6a, y Cods 2, 3, 4 ó 5 en F6b |

F7 Tipo de muestra

Control (Starlux vs. Competencia).....1

Experimental (Knorr vs. Competencia).....2

SI EL ENTREVISTADO ES VÁLIDO PARA LA ENTREVISTA DECIR: ¿Sería tan amable de pasar a una sala preparada para que podamos hacerle unas preguntas? **PASAR AL ENTREVISTADO DIRECTAMENTE A LA ESTANTERÍA QUE CORRESPONDA Y DECIR:**

Me gustaría que se imaginara que está en una tienda y que ésta es la estantería de la tienda.

A continuación voy a darle una lista de la compra ficticia donde sería necesario que Ud. escogiera dentro de cada categoría de producto **un solo envase de su marca preferida**, si ninguna de las marcas la escogiera Ud, díganos por favor qué marca es la que elegiría.

F8 Anotar marcas que ha escogido de cada categoría en el lineal

Sopa en sobre

Gallina Blanca 1
 Knorr 2
 Carrefour 3
 Día 4
 Otras: Anotar
 _____ 5

Pasta rellena

Spagettería Starlux 1
 Gallo 2
 Barilla 3
 Día 4
 Otras: Anotar
 _____ 5

Salsa para Pasta

Spagettería Starlux 1
 Gallo 2
 Barilla 3
 Solís 4
 Carrefour 5
 Otras: Anotar
 _____ 6

Caldo en pastillas (24 uds)

| | Control | Experimental |
|----------------------------|----------|--------------|
| Doble Caldo Starlux | 1 | 2 |
| Doble Caldo Knorr | | |
| Gallina Blanca/Avecrem | 3 | 3 |
| Maggi | 4 | 4 |
| Carrefour | 5 | 5 |
| Día | 6 | 6 |
| Otras: Anotar | 7 | 7 |
| _____ | | |

P1a ¿Por qué razones ha escogido... (Decir lo que corresponda) dentro de las marcas de caldo en pastillas?¿Algo más? **PREGUNTAR EL PORQUÉ DE LA RESPUESTA NO SE PUEDEN PONER SÓLO RESPUESTAS GENÉRICAS. Por ejemplo si dice “Sabor”, preguntar ¿Por qué dice Ud. “Sabor”? ¿Cómo es el “Sabor”? INSISTIR Y PEDIRLE QUE LO EXPLIQUE. NO SUGERIR**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16
 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32
 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48
 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64

P2a ¿Qué es lo que más le gusta de esta marca que ha escogido? ¿Algo más? **PREGUNTAR EL PORQUÉ DE LA RESPUESTA NO SE PUEDEN PONER SÓLO RESPUESTAS GENÉRICAS. Por ejemplo si dice “Sabor”, preguntar ¿Por qué dice Ud. “Sabor”? ¿Cómo es el “Sabor”? INSISTIR Y PEDIRLE QUE LO EXPLIQUE. NO SUGERIR.**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16
 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32
 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48
 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64

P2b ¿Qué es lo que menos le gusta de esta marca que ha escogido?¿Algo más? **PREGUNTAR EL PORQUÉ DE LA RESPUESTA NO SE PUEDEN PONER SÓLO RESPUESTAS GENÉRICAS. Por ejemplo si dice “Sabor”, preguntar ¿Por qué dice Ud. “Sabor”? ¿Cómo es el “Sabor”? INSISTIR Y PEDIRLE QUE LO EXPLIQUE. NO SUGERIR.**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16
 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32
 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48
 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64

**AL GRUPO EXPERIMENTAL
 (ESTANTERÍA B CON KNORR)**

P3 ¿Echa Ud. en falta alguna marca conocida de Caldo de carne en pastillas en este lineal?

| | |
|----|---|
| Sí | 1 |
| No | 2 |

¿Cuál?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16
 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32

ENSEÑAR PACK DOBLE CALDO KNORR

P4 Esta marca... ¿le recuerda a alguna otra marca que conozca?

| | |
|----|---|
| Sí | 1 |
| No | 2 |

¿Cuál?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16
 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32

SÍ CONTESTA QUE NO (Cod 2 en P4).

ENSEÑAMOS AMBOS PACKS (DC KNORR Y DC STARLUX)

P5 ¿Se ha dado cuenta de que esta marca es muy similar a esta otra?

| | |
|----|---|
| Sí | 1 |
| No | 2 |

P6 En realidad, Doble Caldo Knorr es Doble Caldo Starlux. Es un cambio de marca. ¿Qué le parece este cambio? **PREGUNTAR EL PORQUÉ DE LA RESPUESTA NO SE PUEDEN PONER SÓLO RESPUESTAS GENÉRICAS. INSISTIR Y PEDIRLE QUE LO EXPLIQUE. NO SUGERIR.**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16
 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32
 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48
 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64

P7 ¿Cree que Knorr es una marca adecuada para este producto? **(TARJETA 2)**

- Nada adecuada..... 1
- Poco adecuada 2
- Ni adecuada ni no adecuada 3
- Bastante adecuada 4
- Muy adecuada..... 5

P8 ¿Por qué dice Ud. que (citar respuesta dada en P7)? **PREGUNTAR EL PORQUÉ DE LA RESPUESTA NO SE PUEDEN PONER SÓLO RESPUESTAS GENÉRICAS. INSISTIR Y PEDIRLE QUE LO EXPLIQUE. NO SUGERIR.**

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16
 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32
 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48
 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64

P9 Ahora que sabe que Doble caldo Knorr es en realidad Doble Caldo Starlux, ¿En qué medida cree que esto afectaría a su compra de este producto? **(TARJETA 3)**

- Seguro que dejaré de comprarlo 1
- Probablemente dejaré de comprarlo 2

- No sé si continuaré comprándolo o no.....3
- Probablemente continuaré comprándolo.....4
- Seguro que continuaré comprándolo.....5

P10 ¿Por qué dice Ud. que (citar respuesta dada en P9)?
PREGUNTAR EL PORQUÉ DE LA RESPUESTA NO SE PUEDEN PONER SÓLO RESPUESTAS GENÉRICAS. INSISTIR Y PEDIRLE QUE LO EXPLIQUE. NO SUGERIR.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16
 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32
 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48
 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64

P11a ¿Cómo cree que se debería comunicar a las consumidoras este cambio de marca?

P11b Teniendo en cuenta los medios que le leo a continuación, ¿cómo cree que se debería comunicar a las consumidoras este cambio de marca?(LEER)

| | P11a | P11b |
|---|-------------|-------------|
| Con un anuncio en TV | 1 | 1 |
| Personalmente, con una carta en mi hogar | 2 | 2 |
| Con un anuncio en el supermercado en la zona de los caldos en pastillas | 3 | 3 |
| Otros: Anotar: _____ | 4 | 4 |

P12a ¿Con qué frecuencia utilizan pastillas de caldo de pollo en su hogar?

P12b ¿Con qué frecuencia utilizan pastillas de caldo de carne en su hogar?

| | P12a | P12b |
|---------------------|-------------|-------------|
| Varias veces al día | 1 | 1 |
| Una vez al día | 2 | 2 |
| Cada 2 o 3 días | 3 | 3 |
| 1 vez a la semana | 4 | 4 |
| 1 vez cada 15 días | 5 | 5 |
| 1 vez al mes | 6 | 6 |
| Menos frecuencia | 7 | 7 |

**AL GRUPO CONTROL
 (ESTANTERÍA A CON STARLUX)**

ENSEÑAMOS AMBOS PACKS (DC KNORR Y DC STARLUX)

P13 Doble Caldo Starlux va a cambiar su marca a Doble Caldo Knorr. ¿Qué le parece este cambio?

PREGUNTAR EL PORQUÉ DE LA RESPUESTA NO SE PUEDEN PONER SÓLO RESPUESTAS GENÉRICAS. INSISTIR Y PEDIRLE QUE LO EXPLIQUE. NO SUGERIR.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16
 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32
 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48
 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64

P14 ¿Cree que Knorr es una marca adecuada para este producto? (TARJETA 4)

- Nada adecuada..... 1
- Poco adecuada 2
- Ni adecuada ni no adecuada 3
- Bastante adecuada 4
- Muy adecuada..... 5

P15 ¿Por qué dice Ud. que (citar respuesta dada en P14)?
PREGUNTAR EL PORQUÉ DE LA RESPUESTA NO SE PUEDEN PONER SÓLO RESPUESTAS GENÉRICAS. INSISTIR Y PEDIRLE QUE LO EXPLIQUE. NO SUGERIR.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16
 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32
 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48
 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64

P16 Ahora que conoce que Doble caldo Starlux, pasará a llamarse Doble Caldo Knorr, ¿En qué medida cree que esto afectaría a su compra de este producto? (TARJETA 5)

- Seguro que dejaré de comprarlo 1
 Probablemente dejaré de comprarlo..... 2
 No sé si continuaré comprándolo o no..... 3
 Probablemente continuaré comprándolo..... 4
 Seguro que continuaré comprándolo..... 5

P17 ¿Por qué dice Ud. que (citar respuesta dada en P16)?
PREGUNTAR EL PORQUÉ DE LA RESPUESTA NO SE PUEDEN PONER SÓLO RESPUESTAS GENÉRICAS. INSISTIR Y PEDIRLE QUE LO EXPLIQUE. NO SUGERIR.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16
 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32
 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48
 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64

P18a ¿Cómo cree que se debería comunicar a las consumidoras este cambio de marca?

P18b Teniendo en cuenta los medios que le leo a continuación, ¿cómo cree que se debería comunicar a las consumidoras este cambio de marca?(LEER)

| | P18a | P18b |
|---|------|------|
| Con un anuncio en TV | 1 | 1 |
| Personalmente, con una carta en mi hogar | 2 | 2 |
| Con un anuncio en el supermercado en la zona de los caldos en pastillas | 3 | 3 |
| Otros: Anotar: _____ | 4 | 4 |

P19a ¿Con qué frecuencia utilizan pastillas de caldo de pollo en su hogar?

P19b ¿Con qué frecuencia utilizan pastillas de caldo de carne en su hogar?

| | P19a | P19b |
|---------------------|------|------|
| Varias veces al día | 1 | 1 |
| Una vez al día | 2 | 2 |
| Cada 2 o 3 días | 3 | 3 |
| 1 vez a la semana | 4 | 4 |

| | | |
|--------------------|---|---|
| 1 vez cada 15 días | 5 | 5 |
| 1 vez al mes | 6 | 6 |
| Menos frecuencia | 7 | 7 |

DATOS DEL ENTREVISTADO

D1 Estado civil

- Soltera..... 1
 Casada/viviendo en pareja 2
 Viuda/Separado 3

D2 N° PERSONAS EN HOGAR (incluyendo la entrevistada)

- La entrevistada 1
 Marido/pareja 2
 Hombres de más de 16 años 3
 Mujeres de más de 16 años 4
 Niños de 9 a 15 años 5
 Niños de 4 a 8 años 6
 Niños de 0 a 3 años 7

D3 PROFESIÓN DEL ENTREVISTADO/CABEZA DE FAMILIA

ENT. C F

TRABAJADOR POR CUENTA PROPIA

- | | | |
|---|---|---|
| - Agricultor (pequeña explotación) | 1 | 1 |
| - Agricultor (gran explotación) | 2 | 2 |
| - Autónomo o empresario con 5 empl. ó - | 3 | 3 |
| - Empresario con 6 empleados o más | 4 | 4 |

TRABAJADOR POR CUENTA AJENA

- | | | |
|--|----|----|
| - Profesionales | 5 | 5 |
| - Directivo con 5 subordinados ó - | 6 | 6 |
| - Directivo con 6 subordinados ó + | 7 | 7 |
| - Mando intermedio | 8 | 8 |
| - Empleado trabajo oficina | 9 | 9 |
| - Empleado con trabajo fuera de oficina y obreros cualificados | 10 | 10 |
| - Trabajadores manuales no cualificados | 11 | 11 |

NO TRABAJA

- | | | |
|--------------------------|----|----|
| - Jubilados/Pensionistas | 12 | 12 |
| - Parados | 13 | 13 |
| - Estudiante | 14 | 14 |
| - Ama de casa | 15 | 15 |

D4 ESTUDIOS DEL ENTREVISTADO/CABEZA DE FAMILIA

ENT. C F

- | | | |
|------------------------------------|---|---|
| - Sin Estudios | 1 | 1 |
| - Estudios terminados a 14/15 años | 2 | 2 |
| - Estudios terminados a 16/19 años | 3 | 3 |

- | | | |
|--|---|---|
| - Estudios posteriores no universitarios | 4 | 4 |
| - Superior (Titulo universitario) | 5 | 5 |

- | | |
|----|---|
| C2 | 5 |
| D | 6 |

D5 Clase Social

- | | |
|----|---|
| A | 1 |
| B | 2 |
| C1 | 4 |

D6 CIUDAD

- | | |
|----------------|---|
| - Madrid | 1 |
| - Bilbao | 2 |

OJO: ES NECESARIO DERIVAR UN NÚMERO DE ENTREVISTAS PARA LA FASE CUALITATIVA.

PROPONER AL ENTREVISTADO PARTICIPAR POR UN INCENTIVO EXTRA. (VER CUOTAS)

Grupo Control (Cod 1 en F7)

- | | | |
|---------------------------|---|------------------|
| - Elige Starlux | 1 | (Cod 1 en F8) |
| - Elige otras marca | 2 | (Cods 3-6 en F8) |

Grupo Experimental (Cod 2 en F7)

- | | | |
|---------------------------|---|------------------|
| - Elige Knorr | 1 | (Cod 2 en F8) |
| - Elige otras marca | 2 | (Cods 3-6 en F8) |

NOMBRE:**CALLE:****N°****PISO**

CIUDAD:**TELÉFONO****FECHA****V°B°**

CONTROL DE CAMPO**SUPERVISOR**

| | |
|--|--|
| | |
|--|--|

CODIFICADOR

| | |
|--|--|
| | |
|--|--|

ENTREVISTADOR

| | |
|--|--|
| | |
|--|--|

“Ha Realizado este Cuestionario acuerdo con las normas del código de conducta de ESOMAR y las indicaciones de las Instrucciones”

FIRMA:

| | | | | |
|--|-----------------------------------|-----------------------------|---|--|
| Marzo 2006 | POST MIGRACIÓN.- VERSION 7 | |  | |
| | Personal en hogar | Nº. de Cuestionario: | | |
| Buenos días/tardes, Soy.....entrevistador de Estudios de Mercado. Estamos realizando un Estudio entre amas de casa de esta ciudad para lo cual deseáramos que nos prestase su colaboración respondiéndonos a unas preguntas. | | | | |

CUESTIONARIO FILTRO

F1 ¿Es Ud. la persona que realiza la compra del hogar?

- Sí 1
 No..... 2 → **FIN DE ENTREVISTA**

F2 Trabaja usted o algún miembro de su hogar en..
(TARJETA F2)

- | | | | |
|---|---|---|--------------------------|
| Empresa de Tipo Textil | 1 | } | FIN DE ENTREVISTA |
| Bancos o Cajas de Ahorro | 2 | | |
| Fabricación o Venta de productos alimenticios | 3 | | |
| Empresas de Estudios de Mercados | 4 | | |
| Marketing | 5 | | |
| Agencias de Publicidad | 6 | | |
| Periodismo | 7 | | |
| Desarrollo nuevos productos | 8 | | |

F3 EDAD (**VER CUOTAS**) (cuotas en función del consumo actual del mercado y de Knorr)

- Menos de 18 años 1 → **FIN DE ENTREVISTA.**
 de 25 a 35 años 2 → **FIN DE ENTREVISTA**
 de 36 a 45 años 3
 de 46 a 55 años 4
 de 56 a 65 años 5
 más de 65 años 6 → **FIN DE ENTREVISTA.**

F4 ¿Cual de los siguientes productos compra Ud. habitualmente para su hogar?

- Sopas de sobre 1
Caldo en pastillas 2*
 Salsa para pasta 3
 Margarina 4

**SI NO COMPRA CALDO EN PASTILLAS
 → FIN DE ENTREVISTA**

F5b ¿Qué tipo(s) de caldo en pastillas compra Ud. habitualmente? RESPUESTA MULTIPLE

- Pollo 1
Carne 2*
 Pescado 3
 Otras: Anotar 4

F5c ¿Ha utilizado pastillas de caldo de carne en el último mes?

- Sí 1 *
 No 2

• SI NO COMPRA CALDO DE CARNE (F5b) O NO LO HA UTILIZADO EN EL ÚLTIMO MES (F5c) → FIN DE ENTREVISTA

F6a ¿Qué marca/s de caldo de carne en pastillas tiene Ud. en su casa actualmente? NO SUGERIR ¿tiene Ud. alguna marca más? RESPUESTA MULTIPLE

SI TIENE MAS DE UNA MARCA EN EL HOGAR PEDIR QUE NOS DIGA EN PRIMER LUGAR LA QUE MÁS UTILIZA

F6b, ¿qué marca de caldo de carne en pastillas compraba Ud hace unos años? RESPUESTA MÚLTIPLE **NO SUGERIR**

SI NO RECUERDA DOBLE CALDO STARLUX O STARLUX EN F6b HACER F6c

F6c, ¿qué marca de caldo de carne en pastillas compraba Ud hace unos años? RESPUESTA MÚLTIPLE **MOSTRAR TARJETA F6c**

| | F6a | | F6b/c | |
|-----------------------------|----------|-------|-----------|------|
| | En casa | | Hace años | |
| | 1ª marca | Otras | Espon | Sug. |
| Doble Caldo Knorr | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Gallina Blanca/Avecrem | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Maggi | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Doble Caldo Starlux | 4 | 4 | 4* | 4* |
| Knorr | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Starlux | 6 | 6 | 6* | 6* |
| Hacendado | 7 | 7 | 7 | 7 |
| Eroski | 8 | 8 | 8 | 8 |
| Otras marcas: Anotar | 9 | 9 | 9 | 9 |
| ----- | | | | |
| No recuerda /No sabe | 10 | 10 | 10 | |
| Ninguna más | | 11 | | |

- **SI NO COMPRABA DOBLE CALDO STARLUX O STARLUX HACE UNOS AÑOS SEGÚN F6b O F6c → FIN DE ENTREVISTA**

F6c Ud me ha dicho que actualmente compra la marca de pastillas de caldo de carne _____ (CITAR 1ª MARCA DE F6a) aproximadamente, ¿desde hace cuanto tiempo compra Ud esta marca?

_____ meses _____ años

F6d ¿Y antes de esta marca que compra Ud actualmente ¿qué marca compraba? NO SUGERIR

Doble Caldo Knorr 1
 Gallina Blanca/Avecrem..... 2
 Maggi..... 3
 Doble Caldo Starlux 4
 Knorr 5
 Starlux 6
 Hacendado 7
 Eroski..... 8
 Otras marcas: Anotar 9

HACER F7 SOLO SI EN F5b CITA PASTILLAS DE POLLO (CÓDIGO 1)

F7 ¿Qué marca/s de caldo de pollo en pastillas tiene Ud. en su casa actualmente? NO SUGERIR ¿tiene Ud. alguna marca más? RESPUESTA MÚLTIPLE

SI TIENE MAS DE UNA MARCA EN EL HOGAR PEDIR QUE NOS DIGA EN PRIMER LUGAR LA QUE MÁS UTILIZA

| F7 | |
|-------------------------------|---------------------|
| En casa | |
| <u>1ª marca</u> | <u>Otras marcas</u> |
| Doble Caldo Knorr 1 | 1 |
| Gallina Blanca/Avecrem..... 2 | 2 |
| Maggi..... 3 | 3 |
| Doble Caldo Starlux 4 | 4 |
| Knorr 5 | 5 |
| Starlux 6 | 6 |
| Hacendado 7 | 7 |
| Eroski..... 8 | 8 |
| Otras marcas: Anotar 9 | 9 |
| <hr/> | |
| No recuerda /No sabe 10 | 10 |
| Ninguna más..... | 11 |

P1 ¿Por qué razones compra actualmente Ud. la marca _____ (DECIR MARCA CITADA EN F6a) de caldo en pastillas? ¿Algo más? **PREGUNTAR EL PORQUÉ DE LA RESPUESTA NO SE PUEDEN PONER SÓLO RESPUESTAS GENÉRICAS. Por ejemplo si dice “Sabor”, preguntar ¿Por qué dice Ud. “Sabor”? ¿Cómo es el “Sabor”? INSISTIR Y PEDIRLE QUE LO EXPLIQUE. NO SUGERIR**

P2a ¿Qué es lo que **más le gusta** de la marca de caldo en pastillas _____ (DECIR MARCA CITADA EN F6, MARCA QUE CONSUME ACTUALMENTE)? ¿Algo más? **PREGUNTAR EL PORQUÉ DE LA RESPUESTA NO SE PUEDEN PONER SÓLO RESPUESTAS GENÉRICAS. Por ejemplo si dice “Sabor”, preguntar ¿Por qué dice Ud. “Sabor”? ¿Cómo es el “Sabor”? INSISTIR Y PEDIRLE QUE LO EXPLIQUE. NO SUGERIR.**

P2b ¿Qué es lo que **menos le gusta** de la marca de caldo en pastillas _____ (DECIR MARCA CITADA EN F6a, MARCA QUE CONSUME ACTUALMENTE)? ¿Algo más? **PREGUNTAR EL PORQUÉ DE LA RESPUESTA NO SE PUEDEN PONER SÓLO RESPUESTAS GENÉRICAS. Por ejemplo si dice “Sabor”, preguntar ¿Por qué dice Ud. “Sabor”? ¿Cómo es el “Sabor”? INSISTIR Y PEDIRLE QUE LO EXPLIQUE. NO SUGERIR.**

P3 Ud. Me ha dicho que compra la marca _____ (CITAR MARCA HABITUAL DE F.6a) ¿Cual es su satisfacción con este producto? Por favor puntúe de 0 a 10, donde 0 es “Nada satisfecha en absoluto” y 10 “Muy satisfecha”. : (TARJETA 3)

Puntuación: _____

HACER P.4 A TODAS, EXCEPTO A LAS QUE NOS HAN DICHO EN F6a QUE TIENEN STARLUX EN CASA

P4 Ud. me ha dicho que hace unos años compraba la marca Starlux y que ahora ya no la compra ¿Por qué dejó de comprar Starlux? Algo más? **PREGUNTAR EL PORQUÉ DE LA RESPUESTA NO SE PUEDEN PONER SÓLO RESPUESTAS GENÉRICAS. Por ejemplo si dice “Sabor”, preguntar ¿Por qué dice Ud. “Sabor”? ¿Cómo es el “Sabor”? INSISTIR Y PEDIRLE QUE LO EXPLIQUE. NO SUGERIR**

A TODAS

ENSEÑAR PACK DOBLE CALDO KNORR

P5a Esta marca... ¿le recuerda a alguna otra marca que conozca, aunque sea hace años?

Sí..... 1
 No..... 2 → PASAR A P.6a

P5b ¿Cuál? (NO SUGERIR)

SI CITA STARLUX EN ESPONTÁNEO EN P.5b NO MOSTRAR LA TARJETA NI HACER LA P 5c

P5c ¿Cuál de los que le muestro en esta tarjeta? (TARJETA 5c)

| | <u>P5b</u> | <u>P.5c</u> |
|----------------------------------|------------|-------------|
| | Espontáneo | Sugerido |
| Gallina Blanca/Avecrem | 1 | 1 |
| Maggi | 2 | 2 |
| Starlux | 3 | 3 |
| Otras marcas (especificar) | 4 | 4 |
| No recuerdo..... | 5 | |
| Ya citado en espontáneo..... | | 6 |

ANOTAR LOS COMENTARIOS LITERALES:

Porque el envase era igual..... 6
 Porque el producto es el mismo 7
 Porque el precio era el mismo..... 8
 Otros: Anotar: _____
 _____ 9

P8b ¿Qué elementos le ayudaron a identificar el cambio de caldo en pastillas Knorr a Starlux? **PREGUNTAR EL PORQUÉ DE LA RESPUESTA NO SE PUEDEN PONER SÓLO RESPUESTAS GENÉRICAS. INSISTIR Y PEDIRLE QUE LO EXPLIQUE. NO SUGERIR.**

P9 Voy a leerle algunos aspectos que otras personas nos han dicho que les han ayudado a identificar que Doble Caldo Knorr pasaba a llamarse Doble Caldo Starlux. Me gustaría que Ud me dijera en que medida han sido importantes para ud a la hora de identificar este cambio. Por favor utilice una escala de 0 a 10, en donde 0 significa que “No fue nada importante” y 10 que “Fue muy importante”. **(TARJETA 9)**

Que se..

1. mantuviera la denominación de “ Doble Caldo”.. _____
2. mantuviera el diseño del envase (colores, etc)... _____
3. se comunicara el cambio de marca en TV _____
4. mantuviera el precio del producto..... _____
5. mantuvieran las características del producto..... _____

A TODAS

P10 ¿En que medida cree que Knorr es una marca adecuada o no para este producto? **(TARJETA 10) Por favor considere todo lo que Ud. sabe en general de la marca Knorr.**

- Nada adecuada 1
- Poco adecuada..... 2
- Ni adecuada ni no adecuada..... 3
- Bastante adecuada..... 4
- Muy adecuada 5

P11 ¿Por qué dice Ud. que (citar respuesta dada en P10)? **PREGUNTAR EL PORQUÉ DE LA RESPUESTA NO SE PUEDEN PONER SÓLO RESPUESTAS GENÉRICAS. INSISTIR Y PEDIRLE QUE LO EXPLIQUE. NO SUGERIR.**

P12 ¿Diría Ud. que Knorr y Starlux son marcas **(TARJETA 12)**

- Totalmente distintas..... 1
- Bastante distintas 2
- Bastante similares..... 4
- Muy similares 5

P13 ¿Por qué dice Ud. que (citar respuesta dada en P12)? **PREGUNTAR EL PORQUÉ DE LA RESPUESTA NO SE PUEDEN PONER SÓLO RESPUESTAS GENÉRICAS. INSISTIR Y PEDIRLE QUE LO EXPLIQUE. NO SUGERIR. INSISTIR EN LAS DIFERENCIAS ENTRE LAS MARCAS**

P14 Ud. Me ha dicho que hace unos años compraba **Doble Caldo Starlux**, ¿Cual era su satisfacción con este producto? Por favor puntúe de 0 a 10, donde 0 es “Nada satisfecha en absoluto” y 10 “Muy satisfecha”. : **(TARJETA 14)**

Puntuación: _____

HACER DE P.15 A P.19 SOLO PARA LAS CONSUMIDORAS ACTUALES DE KNORR SEGÚN F.6º EL RESTO PASAR A P.20

P15 ¿Ha percibido Ud. Algún cambio en el producto de Doble Caldo Knorr que compra Ud. ahora respecto al de Doble Caldo Starlux que compraba Ud. antes?

- Si..... 1 → HACER P16
- No..... 2. → PASAR P.17

P16 ¿Qué diferencias ha percibido? **PREGUNTAR EL PORQUÉ DE LA RESPUESTA NO SE PUEDEN PONER SÓLO RESPUESTAS GENÉRICAS. INSISTIR Y PEDIRLE QUE LO EXPLIQUE. NO SUGERIR.**

P17 ¿Cuál cree que es su nivel de satisfacción con Doble caldo Knorr respecto a su nivel de satisfacción con Doble Caldo Starlux ? (TARJETA 17)

- Estoy mucho menos satisfecha con Doble Caldo Knorr que con Doble Caldo Starlux..... 1
- Estoy algo menos satisfecha con Doble Caldo Knorr que con Doble Caldo Starlux.....2
- Estoy igual de satisfecha con Doble Caldo Knorr que con Doble Caldo Starlux3
- Estoy algo más satisfecha con Doble Caldo Knorr que con Doble Caldo Starlux4
- Estoy mucho más satisfecha con Doble Caldo Knorr que con Doble Caldo Starlux5

P18 Ahora que sabe que Doble caldo Knorr es en realidad Doble Caldo Starlux, ¿En qué medida cree que esto afectaría a su compra de Doble caldo Knorr? (TARJETA 18)

- Seguro que dejaré de comprarlo 1
- Probablemente dejaré de comprarlo.....2
- No sé si continuaré comprándolo o no.....3
- Probablemente continuaré comprándolo.....4
- Seguro que continuaré comprándolo.....5

P19 ¿Por qué dice Ud. que (citar respuesta dada en P18)? **PREGUNTAR EL PORQUÉ DE LA RESPUESTA NO SE PUEDEN PONER SÓLO RESPUESTAS GENÉRICAS. INSISTIR Y PEDIRLE QUE LO EXPLIQUE. NO SUGERIR.**

A TODAS

P20 Si pudiera elegir entre Doble Caldo Starlux y Doble Caldo Knorr ¿Cuál de los dos elegiría/prefiere ? (TARJETA 20)

- Doble Caldo Starlux..... 1
- Doble Caldo Knorr.....2
- Cualquiera de los dos, me da igual3
- Marca actual (espontáneo).....4**

HACER P.20a SÓLO SI HAN CONTESTADO QUE ELEGIRÍAN SU MARCA ACTUAL DE MANERA ESPONTÁNEA.

P20a Y en caso de que tuviera que elegir sólo entre estas dos marcas Doble Caldo Starlux y Doble Caldo Knorr ¿Cuál de los dos elegiría/prefiere ? (TARJETA 20)

- Doble Caldo Starlux 1
- Doble Caldo Knorr2
- Cualquiera de los dos, me da igual..... 3

P21 Si Doble Caldo Starlux volviera a estar disponible ahora en su tienda habitual ¿Cuál sería su intención de comprar de este producto? (TARJETA 21)

- Seguro que no lo compraría..... 1
- Probablemente no lo compraría..... 2
- No sé si lo compraría o no..... 3
- Probablemente lo compraría..... 4
- Seguro que lo compraría..... 5

P22 ¿Por qué dice Ud. que (citar respuesta dada en P21)? **PREGUNTAR EL PORQUÉ DE LA RESPUESTA NO SE PUEDEN PONER SÓLO RESPUESTAS GENÉRICAS. INSISTIR Y PEDIRLE QUE LO EXPLIQUE. NO SUGERIR.**

HACER P.23 SOLO A LAS CONSUMIDORAS ACTUALES DE KNORR y/o STARLUX SEGÚN F.6a

P23. Ud. me ha dicho actualmente que la marca que compra con más frecuencia es Doble Caldo Knorr / Starlux Por favor dígame la razón principal por la que compra Ud. este producto ¿Y la segunda? ¿Y la tercera?...(ENTREGAR TARJETITAS BLANCAS)

1° 2° 3° 4° 5° 6°

- Me gusta su publicidad 1...2...3 ..4...5 .. 6
- Es una Marca de confianza ... 1...2...3 ..4...5 .. 6
- Tiene un Buen Precio..... 1...2...3 ..4...5 .. 6
- Tiene un envase con el que estoy familiarizada 1...2...3 ..4...5 .. 6
- Es un buen producto 1...2...3 ..4...5 .. 6
- Lo compraba mi madre..... 1...2...3 ..4...5 .. 6

IMAGEN DE MARCAS

P24 Voy a leerle unas frases que otras personas nos han dicho sobre las pastillas de caldo. Me gustaría que Ud me valorara cada uno de ellas en función de la importancia que le dé a la hora de comprar pastillas de caldo. Por favor utilice una escala de 0 a 10, en donde 0 significa que “No es nada importante” y 10 que “Es muy importante”. (TARJETA 24) **ROTAR POR BLOQUES**

Que sea un pastilla de caldo

- 1 De calidad
- 2 De larga tradición y experiencia.....
- 3 Que inspira confianza y seguridad ..
- 4 Con buena relación calidad-precio..
- 5 Que hace buena publicidad
- 6 Con envases atractivos
- 7 Que justifica pagar más por ella
- 8 Con productos innovadores
- 9 Hace promociones interesantes
- 10 Es fácil de encontrar en las tiendas .
- 11 Cercana.....
- 12 Familiar
- 13 Experta en alimentación
- 14 De toda la vida, tradicional
- 15 Que ofrece una amplia gama de productos y variedades

P25 Ahora me gustaría que pudiéramos profundizar algo más en la imagen que tiene Ud de la marca Knorr y Starlux. **Por favor considere todo lo que Ud. sabe en general de la marca Knorr.**

Voy a leerle unas frases que otras personas nos han dicho sobre las marcas de pastillas de caldo y Ud me valorará de 0 a 10 teniendo en cuenta que 0 sería “no cumple en absoluto con ese atributo” y 10 “Cumple totalmente con ese atributo” (TARJETA 25) **ROTAR POR BLOQUES**

Es una marca

- | | Knorr | Starlux |
|---|-------|---------|
| 1 De calidad | _____ | _____ |
| 2 De larga tradición y experiencia..... | _____ | _____ |
| 3 Que inspira confianza y seguridad .. | _____ | _____ |
| 4 Con buena relación calidad-precio.. | _____ | _____ |
| 5 Que hace buena publicidad | _____ | _____ |
| 6 Con envases atractivos | _____ | _____ |
| 7 Que justifica pagar más por ella | _____ | _____ |
| 8 Con productos innovadores..... | _____ | _____ |
| 9 Hace promociones interesantes | _____ | _____ |
| 10 Es fácil de encontrar en las tiendas . | _____ | _____ |
| 11 Cercana..... | _____ | _____ |
| 12 Familiar | _____ | _____ |
| 13 Experta en alimentación..... | _____ | _____ |
| 14 De toda la vida, tradicional | _____ | _____ |
| 15 Que ofrece una amplia gama de productos y variedades | _____ | _____ |

DATOS DE CONSUMO

P26a ¿Con qué frecuencia utilizan pastillas de caldo de pollo en su hogar?

P26b ¿Con qué frecuencia utilizan pastillas de caldo de carne en su hogar?

| | P26a | P26b |
|---------------------|------|------|
| Varias veces al día | 1 | 1 |
| Una vez al día | 2 | 2 |
| Cada 2 o 3 días | 3 | 3 |
| 1 vez a la semana | 4 | 4 |
| 1 vez cada 15 días | 5 | 5 |
| 1 vez al mes | 6 | 6 |
| Menos frecuencia | 7 | 7 |

DATOS DEL ENTREVISTADO**D1 Estado civil**

- Soltera..... 1
Casada/viviendo en pareja 2
Viuda/Separado 3

D2 N° PERSONAS EN HOGAR (incluyendo la entrevistada)

- La entrevistada 1
Marido/pareja 2
Hombres de más de 16 años..... 3
Mujeres de más de 16 años 4
Niños de 9 a 15 años 5
Niños de 4 a 8 años 6
Niños de 0 a 3 años 7

D3a CABEZA DE FAMILIA

- Sí 1 → RELLENAR SÓLO COLUMNA DE ENT. EN D3b Y D4
- No 2 → RELLENAR LAS 2 COLUMNAS EN D3b Y D4

PARA D 4 Y D 5

- RELLENAR LAS DOS COLUMNAS SÓLO SI ENT. Y C.F. NO COINCIDEN → COD. 2 EN D3
➤ SI EL ENTREVISTADO ES EL CABEZA DE FAMILIA RELLENAR SÓLO COLUMNA ENT.

D3b PROFESIÓN DEL ENTREVISTADO/CABEZA DE FAMILIA

ENT. C.F.

TRABAJADOR POR CUENTA PROPIA

- | | | |
|---|---|---|
| - Agricultor (pequeña explotación) | 1 | 1 |
| - Agricultor (gran explotación) | 2 | 2 |
| - Autónomo o empresario con 5 empl. ó - | 3 | 3 |
| - Empresario con 6 empleados o más | 4 | 4 |

TRABAJADOR POR CUENTA AJENA

- | | | |
|------------------------------------|---|---|
| - Profesionales | 5 | 5 |
| - Directivo con 5 subordinados ó - | 6 | 6 |
| - Directivo con 6 subordinados ó + | 7 | 7 |
| - Mando intermedio | 8 | 8 |
| - Empleado trabajo oficina | 9 | 9 |

| | | |
|--|----|----|
| - Empleado con trabajo fuera de oficina y obreros cualificados | 10 | 10 |
| - Trabajadores manuales no cualificados | 11 | 11 |

NO TRABAJA

| | | |
|--------------------------|----|----|
| - Jubilados/Pensionistas | 12 | 12 |
| - Parados | 13 | 13 |
| - Estudiante | 14 | 14 |
| - Ama de casa | 15 | 15 |

D4 ESTUDIOS DEL ENTREVISTADO/CABEZA DE FAMILIA

| | <u>ENT.</u> | <u>CF</u> |
|--|-------------|-----------|
| - Sin Estudios | 1 | 1 |
| - Estudios terminados a 14/15 años | 2 | 2 |
| - Estudios terminados a 16/19 años | 3 | 3 |
| - Estudios posteriores no universitarios | 4 | 4 |
| - Superior (Titulo universitario) | 5 | 5 |

D5 Clase Social

| | |
|----------|---|
| A..... | 1 |
| B | 2 |
| C1 | 4 |
| C2 | 5 |
| D..... | 6 |

D6 CIUDAD

| | |
|----------------|---|
| - Madrid | 1 |
| - Bilbao | 2 |

NOMBRE:

CALLE:

Nº

PISO

CIUDAD:

TELÉFONO

FECHA

VºBº

CONTROL DE CAMPO

SUPERVISOR

| | |
|--|--|
| | |
|--|--|

CODIFICADOR

| | |
|--|--|
| | |
|--|--|

ENTREVISTADOR

| | |
|--|--|
| | |
|--|--|

“Ha Realizado este Cuestionario acuerdo con las normas del código de conducta de ESOMAR y las indicaciones de las Instrucciones”

FIRMA:

| | | | |
|---|---|------------------------------|---|
| Julio 2007 | ESTUDIO MIGRACIONES EMPRESA_DTORES MKT | |  |
| | <u>Migración a analizar</u> | Marca Migrada : BIO | |
| | | Marca Nueva : ACTIVIA | |
| <p>Estoy realizando un proyecto de investigación sobre migraciones de marca . Una de las migraciones analizadas ha sido la de BIO a ACTIVIA en la que vd./tú estuviste implicado en su desarrollo e implementación. Me gustaría contar con su/tu opinión al respecto y agradecería pudieras contestar a las siguientes preguntas que serán de mucha utilidad en el desarrollo de mi proyecto.</p> | | | |

F1 Periodo en el que tuvo lugar la migración :

De (Mes / Año) : _____ / _____ A (Mes / Año) : _____ / _____

F2 Cargo / responsabilidad en el momento de la migración : (marcar con una cruz)

Director general Director de Marketing Brand Manager
.....

F3 ¿ Fue esta migración de marca la primera que realizó en su carrera profesional?

Sí
No

Si “ NO “ : ¿ cuántas había realizado anteriormente?

F4 ¿Cuáles fueron las razones reales de la migración realizada? (marcar con una cruz la que corresponda)

Simplificación / unificación de marcas a nivel local
Necesidades / petición consumidor
Cambio legislación.....
Internacionalización (utilización de misma marca que en otros países)
Rentabilidad negocio
Otras (detallar) : _____

F5a Una vez transcurrida la migración, ¿cuál es su valoración personal, a nivel general , sobre los resultados de la misma?

- Puedo considerar que ha sido un éxito 1
- Los objetivos se consiguieron parcialmente 2
- Puedo considerar que no ha sido un éxito 3

F5b En cuanto a los siguientes objetivos, agradecería me hicieras un ranking de los mismos según el grado de importancia siendo “1” el más importante, en columna A), y conocer tu evaluación sobre la consecución de dichos objetivos en la migración realizada una vez finalizada (marcar con una X, en una de las 3 columnas B-C-D)

.....
COLUMNA D COLUMNA A COLUMNA B COLUMNA C

| <u>OBJETIVOS</u> | <u>GRADO DE IMPORTANCIA</u> <u>A (ranking)</u> | <u>Objetivo completamente conseguido</u> | <u>Objetivo parcialmente conseguido</u> | <u>Objetivo NO conseguido</u> |
|------------------------------|--|---|--|--------------------------------------|
| Participación de mercado | | | | |
| Ventas internas | | | | |
| Rentabilidad | | | | |
| Notoriedad de la marca nueva | | | | |
| Sinergias comerciales | | | | |
| Sinergias productivas | | | | |
| Otros (a detallar) : | | | | |
| _____ | _____ | _____ | _____ | _____ |
| _____ | _____ | _____ | _____ | _____ |
| _____ | _____ | _____ | _____ | _____ |

P1a ¿Crees que es importante el seguimiento de la notoriedad de la marca nueva? (marcar con una cruz)

| | | | | | |
|-----------------|---|---|---|---|----------------|
| Poco importante | | | | | Muy importante |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| | | | | | |

P1b La marca migrada BIO , en el periodo pre-migración, tenía un nivel de 3,1 actos de compra al trimestre. ¿Estás de acuerdo en que , para que la notoriedad de la marca nueva ACTIVIA sea igual a la de la marca migrada, debe transcurrir un tiempo igual a un número de actos de compra determinado ?

| | |
|--------------------------------|--------------------------|
| Actos de compra de 1-3 | <input type="checkbox"/> |
| Actos de compra de 4-6 | <input type="checkbox"/> |
| Actos de compra de 7-9 | <input type="checkbox"/> |
| Actos de compra de 10-12 | <input type="checkbox"/> |
| Actos de compra de 12-15 | <input type="checkbox"/> |

¿ por qué dicho número ?

P2a En la migración realizada, el packaging ha tenido los siguientes cambios (ver fotos) :



P2b ¿Cuál es tu opinión sobre el grado de importancia del packaging en la migración ?

| | | | | | |
|------|---|---|---|---|----------------|
| Nada | | | | | Muy importante |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| | | | | | |

P2c ¿ Crees que en una migración el formato de packaging de la marca nueva ha de ser exactamente el mismo que el de la marca migrada ? (marcar con una cruz)

| | | | | | |
|-----------------------------|---|---|---|---|--------------------------|
| Completamente en desacuerdo | | | | | Completamente de acuerdo |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| | | | | | |

P2d ¿ Crees que en una migración los colores del packaging de la marca nueva no deben cambiarse respecto a los que habían en el de la marca migrada ?

| | | | | | |
|-----------------------------|---|---|---|---|--------------------------|
| Completamente en desacuerdo | | | | | Completamente de acuerdo |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| | | | | | |

P2e ¿ Crees que en una migración las fotografías del packaging de la marca nueva no deben cambiarse respecto a los que habían en el de la marca migrada ?

| | | | | | |
|-----------------------------|---|---|---|---|--------------------------|
| Completamente en desacuerdo | | | | | Completamente de acuerdo |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| | | | | | |

P2f El que se mantuviera el diseño del envase (colores, etc) ¿ crees que ayudó a identificar que BIO pasaba a llamarse ACTIVIA ?

| | | | | | |
|------|---|---|---|---|------------|
| Nada | | | | | Totalmente |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| | | | | | |

P2g En caso de cambiar algunos de los elementos (fotos, colores ó diseño), ¿ estás de acuerdo en que se debería cambiar sólo 1 de los tres, e idealmente después de los 3 primeros actos de compra ?

| | | | | | |
|-----------------------------|---|---|---|---|--------------------------|
| Completamente en desacuerdo | | | | | Completamente de acuerdo |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| | | | | | |

P2i ¿ Estás de acuerdo de que en una migración , deben convivir las dos marcas en la fase inicial – 3 actos de compra – y después hacer desaparecer progresivamente la marca migrada ?

| | | | | | |
|-----------------------------|---|---|---|---|--------------------------|
| Completamente en desacuerdo | | | | | Completamente de acuerdo |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| | | | | | |

P2j ¿Hay algún elemento del packaging que quieras comentar al respecto y que crees que es relevante a ser controlado en la migración?

| |
|--|
| |
| |
| |
| |

P3a (Si la marca migrada es nueva) La marca ACTIVIA era una marca nueva , por lo que la presión de comunicación debe ser como mínimo igual a la que se realizaba con la marca a migrar BIO . ¿Estás de acuerdo con esta afirmación?

| | |
|--------------------------------|-----------------------------|
| Completamente en desacuerdo | Completamente de acuerdo |
| 1 | 2 |
| 3 | 4 |
| 5 | 6 |

P3b El que se comunique el cambio de marca en TV ¿ crees que es imprescindible para ayudar a identificar que BIO pase a llamarse ACTIVIA ?

| | |
|------|------------|
| Nada | Totalmente |
| 1 | 2 |
| 3 | 4 |
| 5 | 6 |

P3c ¿ Cuando crees que debería realizarse la comunicación de la nueva marca idealmente?

- En el periodo de :
- en los 3 primeros actos de compra 1
 - de 3 a 6 actos de compra 2
 - de 6 a 9 actos de compra 3
 - otros 4

P3d ¿Está de acuerdo en que si la migración se produce con una frecuencia de compra alta (pe 3 por trimestre), una comunicación intensiva facilita la migración?

| | |
|--------------------------------|-----------------------------|
| Completamente en desacuerdo | Completamente de acuerdo |
| 1 | 2 |
| 3 | 4 |
| 5 | 6 |

P3e ¿Está de acuerdo en que si la migración se produce con una frecuencia de compra baja (pe 3 al año), la presión publicitaria no tiene que ser mayor que la que existía anteriormente a la migración?

| | |
|--------------------------------|-----------------------------|
| Completamente en desacuerdo | Completamente de acuerdo |
| 1 | 2 |
| 3 | 4 |
| 5 | 6 |

P4a ¿Estás de acuerdo en que el mantenimiento del precio de producto ayuda a facilitar la migración ?

| | |
|--------------------------------|-----------------------------|
| Completamente en desacuerdo | Completamente de acuerdo |
| 1 | 2 |
| 3 | 4 |
| 5 | 6 |

P4b ¿ Estás de acuerdo en que el mantenimiento de las características del producto , sin modificar ni su calidad organoléptica ni de textura y color, ayuda a facilitar la migración ?

| | |
|--------------------------------|-----------------------------|
| Completamente en desacuerdo | Completamente de acuerdo |
| 1 | 2 |
| 3 | 4 |
| 5 | 6 |

P5a Es importante el seguimiento de las ventas internas para el control de la migración . ¿Estás de acuerdo con esta afirmación?

| | |
|--------------------------------|-----------------------------|
| Completamente en desacuerdo | Completamente de acuerdo |
| 1 | 2 |
| 3 | 4 |
| 5 | 6 |

P5b Es importante el seguimiento de la rentabilidad para el control de la migración . ¿Estás de acuerdo con esta afirmación?

| | |
|--------------------------------|-----------------------------|
| Completamente en desacuerdo | Completamente de acuerdo |
| 1 | 2 |
| 3 | 4 |
| 5 | 6 |

P5c Es importante el seguimiento de la participación de mercado, tanto de la nueva marca como de las marcas blancas y principal competencia, para el control de la migración . ¿Estás de acuerdo con esta afirmación?

| | |
|--------------------------------|-----------------------------|
| Completamente en desacuerdo | Completamente de acuerdo |
| 1 | 2 |
| 3 | 4 |
| 5 | 6 |

P5d Es importante el seguimiento de la distribución ponderada para el control de la migración . ¿Estás de acuerdo con esta afirmación?

| | | | | | |
|-----------------------------|---|---|--------------------------|---|---|
| Completamente en desacuerdo | | | Completamente de acuerdo | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| | | | | | |

P5e Es importante el seguimiento de la penetración de la nueva marca para el control de la migración . ¿Estás de acuerdo con esta afirmación?

| | | | | | |
|-----------------------------|---|---|--------------------------|---|---|
| Completamente en desacuerdo | | | Completamente de acuerdo | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| | | | | | |

P5f Es importante el seguimiento del nivel de actividad promocional para el control de la migración . ¿Estás de acuerdo con esta afirmación?

| | | | | | |
|-----------------------------|---|---|--------------------------|---|---|
| Completamente en desacuerdo | | | Completamente de acuerdo | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| | | | | | |

P5g Es importante el seguimiento de los lanzamientos de la competencia para el control de la migración . ¿Estás de acuerdo con esta afirmación?

| | | | | | |
|-----------------------------|---|---|--------------------------|---|---|
| Completamente en desacuerdo | | | Completamente de acuerdo | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| | | | | | |

P5h Es importante el seguimiento y evolución de las marcas blancas para el control de la migración . ¿Estás de acuerdo con esta afirmación?

| | | | | | |
|-----------------------------|---|---|--------------------------|---|---|
| Completamente en desacuerdo | | | Completamente de acuerdo | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| | | | | | |

P5i Es importante el seguimiento de la publicidad de la competencia para ver si ésta realiza una intensidad más fuerte que la normal durante el periodo de nuestra migración . ¿Estás de acuerdo con esta afirmación?

| | | | | | |
|-----------------------------|---|---|--------------------------|---|---|
| Completamente en desacuerdo | | | Completamente de acuerdo | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| | | | | | |

P5j En la migración de BIO a ACTIVIA , ¿ se realizó seguimiento de las siguientes variables en la marca nueva ? (marcar con círculo la que corresponda)

| | | |
|----------------------------------|----|----|
| Ventas Internas..... | SI | NO |
| Rentabilidad..... | SI | NO |
| Participación mercado | SI | NO |
| Distribución ponderada..... | SI | NO |
| Penetración | SI | NO |
| Nivel actividad promocional..... | SI | NO |
| Lanzamientos competencia | SI | NO |
| Marcas Blancas | SI | NO |
| Publicidad competencia | SI | NO |

P5k ¿ Estás de acuerdo en que el tener un cuadro de mando en que se verifique la evolución de estos parámetros (punto anterior) de una manera consistente en el tiempo que dure la promoción es importante?

| | | | | | |
|-----------------------------|---|---|--------------------------|---|---|
| Completamente en desacuerdo | | | Completamente de acuerdo | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| | | | | | |

P5l ¿ Hay otras variables que se controlaron en la migración de BIO a ACTIVIA ?

P5m En la migración que estamos estudiando de BIO a ACTIVIA , además de los factores mencionados , ¿ existió algún otro factor no contemplado en el plan inicial que influyó de manera decisiva en el desarrollo normal de la migración ?

|

P6 Si tuvieras que volver a hacer esta migración, ¿ qué cosas harías de forma diferente ?

MUCHAS GRACIAS POR TU COLABORACIÓN.

| |
|-----------------------------|
| Nombre : _____ |
| Cargo actual : _____ |
| Fecha : _____ Firma : _____ |



| FICHA MIGRACIÓN | | | |
|--|------|---------------|--|
| Marca Migrada : | | Marca Nueva : | |
| Fecha | De : | A : | |
| <u>Productos Migrados :</u> | | | |
| | | | |
| <u>Objetivo de la migración</u> | | | |
| | | | |
| <u>Razones de la migración</u> | | | |
| | | | |
| <u>Por qué en este momento?</u> | | | |
| | | | |
| <u>Objetivos para el éxito</u> | | | |
| | | | |
| <u>Quién realiza la migración? (responsable local o internacional? Marketing u otros?)</u> | | | |
| | | | |
| <u>Valoración post migración</u> | | | |
| | | | |

1.- MARKET DATA

| |
|-----------------|
| Migración |
| : mediados 2005 |

| | | Y 2003 | Y 2004 | Y 2005 | Y 2006 |
|------------------------------|--------------------------------------|--------|--------|--------|--------|
| VOLUMEN | Tamaño mercado VOLUMEN | | | | |
| | % evol. vs año anterior | | | | |
| | Participación mercado VOLUMEN | | | | |
| | Bonaqua | | | | |
| | Aquabona | | | | |
| | Font Vella | | | | |
| | Dob's | | | | |
| VALOR | Tamaño mercado VALOR | | | | |
| | % evol. vs año anterior | | | | |
| | Participación mercado VALOR | | | | |
| | Bonaqua | | | | |
| | Aquabona | | | | |
| | Font Vella | | | | |
| | Dob's | | | | |
| Penetración relativa | PENETRACIÓN CATEGORIA | | | | |
| | Bonaqua | | | | |
| | Aquabona | | | | |
| | Font Vella | | | | |
| | Dob's | | | | |
| Nº ACTOS DE COMPRA | Nº ACTOS DE COMPRA | | | | |
| | Bonaqua | | | | |
| | Aquabona | | | | |
| | Font Vella | | | | |
| | Dob's | | | | |
| PRECIO MEDIO | PRECIO MEDIO | | | | |
| | Bonaqua | | | | |
| | Aquabona | | | | |
| | Font Vella | | | | |
| | Dob's | | | | |
| Precio base 100 mercado | Bonaqua | | | | |
| | Aquabona | | | | |
| | Font Vella | | | | |
| | Dob's | | | | |
| DSITRIBUCION PONDERADA | DSITRIBUCION PONDERADA | | | | |
| | Bonaqua | | | | |
| | Aquabona | | | | |
| | Font Vella | | | | |
| | Dob's | | | | |
| PARTICIPACION NETA _ LOYALTY | PARTICIPACION NETA _ LOYALTY | | | | |
| | Bonaqua | | | | |
| | Aquabona | | | | |
| | Font Vella | | | | |
| | Dob's | | | | |

2.- DATOS INTERNOS COMPAÑÍA

| | Y 2003 | Y 2004 | Y 2005 | Y 2006 |
|--------------------------------------|--------|--------|--------|--------|
| FACTURACIÓN (TO) CATEGORIA | | | | |
| Bonaqua | | | | |
| Aquabona | | | | |
| FACTURACIÓN (TO) MARCA | | | | |
| Bonaqua | | | | |
| Aquabona | | | | |
| INVERSION (A&P) | | | | |
| Bonaqua | | | | |
| Aquabona | | | | |
| RENTABILIDAD en CATEGORIA (*) | | | | |
| Bonaqua | | | | |
| Aquabona | | | | |
| % RENTABILIDAD sobre TO (*) | | | | |
| Bonaqua | | | | |
| Aquabona | | | | |

(*) Posibilidad de incluir rango en lugar de dato exacto

3.- FACTORES MARCA

| | Y 2003 | Y 2004 | Y 2005 | Y 2006 |
|------------------------------|--------|--------|--------|--------|
| FORTALEZA MARCA | | | | |
| Bonaqua | | | | |
| * presence | | | | |
| * relevance | | | | |
| * performance | | | | |
| * advantage | | | | |
| * conviction | | | | |
| Aquabona | | | | |
| * presence | | | | |
| * relevance | | | | |
| * performance | | | | |
| * advantage | | | | |
| * conviction | | | | |
| Font Vella | | | | |
| * presence | | | | |
| * relevance | | | | |
| * performance | | | | |
| * advantage | | | | |
| * conviction | | | | |
| NOTORIEDAD ESPONTANEA | | | | |
| Bonaqua | | | | |
| Aquabona | | | | |
| Font Vella | | | | |

| | Y 2003 | Y 2004 | Y 2005 | Y 2006 |
|---------------------------------|--------|--------|--------|--------|
| NOTORIEDAD SUGERIDA | | | | |
| Bonaqua | | | | |
| Aquabona | | | | |
| Font Vella | | | | |
| POSICIONAMIENTO - IMAGEN | | | | |
| Bonaqua | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| Aquabona | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| Font Vella | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

4.- OTROS FACTORES

| | Y 2003 | Y 2004 | Y 2005 | Y 2006 |
|----------------------------|--------|--------|--------|--------|
| COMUNICACION _ GRPs | | | | |
| Bonaqua | | | | |
| Aquabona | | | | |
| Font Vella | | | | |

Packaging _ diseño _ evolución

Spots TV _ Otros medios

5.- COMENTARIOS CUALITATIVOS

| Opinión cualitativa de los entrevistados |
|--|
| Nombre y cargo |
| |

