



Historia de clásico, actitud de líder

Cuando nació en 1948, Nesquik se llamaba “Quik”. En su mercado de origen, los Estados Unidos, la presentaban como una bebida rápida con sabor a chocolate. Hoy lidera el mercado con una inteligente estrategia de posicionamiento que ofrece atractivo para los chicos y conveniencia para las madres.

La fórmula de Nesquik no es tan secreta como la de Coca Cola, pero se le parece en el éxito que ha obtenido en el mercado. Durante sesenta años ha expandido su penetración en el mercado mundial y hoy es un referente en el rubro de la nutrición infantil. Con el paso del tiempo, su perfil se fue adaptando, y ya en los años ‘50 Nestlé le agregó su prefijo al producto conocido como Quik y logró expandirlo a varios países de América y Europa. En los años ‘70 profundizó su posicionamiento entre los más chicos creando el conejo Quicky, un antecedente del conejo actual. Con esta movida, la marca comenzó a implementar acciones de comunicación dirigidas al target infantil. La década de los ‘90 fue una de las que provocó mayor expansión de la marca, alcanzando cifras de ventas récord en todo el mundo y posibilitando extensiones de línea que abarcaron chocolates, cereales y más tarde helados. Hacia 2003, en sintonía con los tiempos, el producto fue mejorado en los aspectos de nutrición y se creó el beneficio Nutriactive B, que aporta vitaminas y minerales. También fue modernizado una vez más el conejo que actúa como ícono, dándole un perfil más cool y de estética hip-hop. ¿Cuáles son las bases estratégicas del producto?. Según explica Jimena Pérez, marketing manager de Beverages & Chocolates de Nestlé Argentina, las claves son cuatro: la creación de un producto capaz de diferenciarse en el mercado, la implementación de acciones dirigidas a chicos y a madres, y una constante política de innovación de la marca.

“Los chicos son nuestros consumidores; las madres, nuestros clientes” es una de las claves de gestión de la marca. Esto implica la obligación de pivotear sobre los deseos y expectativas de unos y otros, logrando que no entren en contradicción y que ambos puedan ser satisfechos. Los responsables de la marca han descubierto que los chicos quieren descubrir nuevas sensaciones y activar sus sentidos: esto significa proveerles nuevos sabores, texturas y colores. También, buscan divertirse y jugar, lo que implica encontrar nuevos amigos, nuevos juegos y aventuras y elementos novedosos que los identifiquen. Otro de sus intereses es crecer para ser grandes y fuertes, según

“Los chicos son nuestros consumidores; las madres, nuestros clientes”

es una de las claves de gestión de la marca.

reveló una investigación de la firma Pelman Research utilizada por la compañía. Respecto de las expectativas de las madres, descubrieron que exigen lo mejor para sus hijos, algo que se intensifica cuando se trata de un factor como la alimentación. Y si el producto específico es la leche, la carga emocional de las madres se acentúa, dado que la ven como la continuidad de la nutrición que la madre inicia en la vida de su hijo. Subsidiaria a esta búsqueda, se intenta darle más de lo que ofrece la leche, potenciando su nutrición, asegurando una experiencia de sabor y dándoles sorpresas, juego y alegría. Esa matriz de análisis es la que mueve toda la estrategia de

desarrollo de productos y su comunicación, que además cuenta con una fórmula adaptada para diferenciarse de la competencia en tres aspectos clave: la nutrición, el sabor a chocolate y la mejor disolución. Para ganar impacto entre los chicos, Nestlé realiza todos los años promociones activadas en sus diferentes puntos de contacto: los packagings, la comunicación masiva, la web y los puntos de venta. La web de la marca recibe en promedio 20.000 visitas por mes, y contabiliza más de 50.000 usuarios registrados que siguen sus promociones, juegos y “aventuras” virtuales. Pero para que los chicos tomen el producto, la compañía necesita de un aliado que también lo elija: las madres. Por eso la marca desarrolló un eje de comunicación que las contempla, mostrando a la leche como el vehículo de nutrición por excelencia, al chocolate como el sabor preferido por los chicos, y a las vitaminas y minerales como el plus que los hace crecer aún más fuertes. Sobre ese mix, la marca multiplicó su oferta para crear nuevas sensaciones: variedades con mezcla de frutas, con sabor a banana, en cobranding con un producto como Bananita Dolca, o incluso uniendo la marca a personajes infantiles, como Shrek, con la exitosa versión “Nesquik Sabor del Pantano”. Como resultado de su estrategia variada y proactiva, desde hace 10 años, la marca guía el crecimiento de toda la categoría, y tiene un liderazgo que roza los 25 puntos de share respecto a su competidor más próximo. ■

Strategy

10 CLAVES

Incentive Marketing

■ Por Alejandro Verzoub, Presidente de AV Business & Communication y Vicepresidente de Site Global

Cuando comencé a trabajar con incentivos no monetarios en Argentina, la demanda era muy limitada. La mayoría de las empresas locales no tenían muy inculcado el beneficio de generar el push en el canal, motivar a las fuerzas laborales propias y generar incrementalidades comerciales con autofinanciamiento. No fue hace mucho que se empezó a comprender que no basta con los esfuerzos de pull para que el consumidor final se acerque al punto de venta a través de la publicidad o la promoción. Es importante lograr que el personal de atención del punto de venta sea proactivo ofreciendo nuestra marca, con adecuada capacitación sobre el producto o servicio en cuestión. Estas son las diez claves, o al menos diez de ellas, para realizar un programa de incentivos exitoso:

1- Establecer reglas claras y justas: las reglas tienen que ser fáciles de entender para todos los participantes. Si entender la mecánica del programa requiere un curso específico, algo no está bien.

2- Metas exigentes pero alcanzables: apretar pero no ahorcar. Si los objetivos son fáciles de alcanzar no hay desafío; si son imposibles de lograr no hay motivación.

3- Premios atractivos: los premios deben ser aspiracionales y de alto valor percibido, pero además deben tener en cuenta los intereses de los participantes para que estos se impliquen en el programa. Los viajes de incentivo suelen tener muy buenos resultados y, con un poco de creatividad, se puede conseguir mucho sin salirse del presupuesto.

4- El azar no es buen motivador: tuvimos el ejemplo de una empresa multinacional cuya política de motivación consistía en darle un número para un sorteo a los vendedores que mensualmente se hubieran consagrado como los mejores de su grupo. El premio final era un auto 0 km. El problema fue cuando el sorteo lo ganó un vendedor suplente que había trabajado solamente un mes en una buena zona comercial. Los demás vendedores, con años de trayectoria en la empresa y con varios números por haber tenido un buen desempeño durante todo el año, se

quedaron con las manos vacías.

5- Grupos homogéneos: se debe hacer una categorización de los participantes para que grandes clientes no compitan con pequeños y evitar que la contienda sea despareja. Las zonas geográficas con diversa demografía también deben ser diferenciadas en el reglamento.

6- Distribuir el presupuesto: NO crea que un programa puede ser exitoso con un gran premio solamente. Hay que invertir en comunicación, premios atractivos, administración del programa. Si la comunicación no es buena, el nivel de implicación tampoco lo será.

7- Evitar la canibalización: hay organizaciones de venta directa y otras donde coexisten hasta 50 programas de incentivos en un momento dado. Es evidente que hay que diseñar correctamente el programa para que el mismo participante no sea premiado más de una vez por la misma venta o compra diluyendo el ROI.

8- Programas multinivel: el desafío en muchos casos es elaborar programas que involucren a toda la cadena, dueños de las distribuidoras, pero también personal de ventas y supervisores. Son ellos quienes llevan la operación día a día y, si bien comercialmente es importante estimular al dueño para que se



fidelize con nuestra marca, los programas más exitosos son aquellos que involucran a los distintos estamentos de la organización previendo premios para todos los participantes.

9- Personas Clave: es indispensable identificar quienes son las personas clave para el éxito del programa. Si incentivamos al dueño de un punto de venta, pero no tenemos en cuenta a los vendedores, el programa no tendrá el éxito pretendido. Una buena forma de motivar a quienes están en la primera línea de atención es, por ejemplo, a través de Mystery Shoppers que les den premios instantáneos por ofrecer nuestra marca.

10- Vencer la desconfianza: es común que los distribuidores desconfíen de acciones de incentivos donde también son evaluadas las performances de los retailers. Existe el temor a que la empresa organizadora pueda identificar cuáles son las cuentas retail más importantes en una zona para hacer una venta directa y evitar la intermediación del distribuidor. La realidad es que hoy en día los canales de distribución están cada vez más profesionalizados y, salvo determinadas excepciones, los fabricantes necesitan fidelizar a todos los canales que intervienen en su estrategia de distribución. No hay que buscar fantasmas en estas acciones, cuando son bien ejecutadas involucran un win-win para todos.