

SLIM-FAST:

Un caso de Relanzamiento¹

Febrero 1999

¹ Este caso ha sido escrito por Nunzia Auletta Macchia, Investigadora del Centro de Mercadeo del IESA, para su discusión y análisis en clase.

Un lunes en Alfonzo Rivas & Cia. ...

“Los lunes siempre habían sido días particularmente pesados en el trabajo”, pensaba Carolina Mendoza, Gerente de Grupo de Productos en Alfonzo Rivas & Cia. “Pero este día parecía interminable”. Después de una larga reunión con la agencia de publicidad, una junta de la Gerencia de Mercadeo, un almuerzo de trabajo y la culminación del reporte anual de gestión de su área, lo último que se esperaba era que a las seis de la tarde su jefe, el Sr. Eduardo Vioria, Gerente de Mercadeo de la empresa, entrara a su oficina mostrándole una carta que acababa de recibir. Se trataba de una correspondencia de Slim-Fast Foods Company, empresa norteamericana productora de la marca Slim-Fast, dirigida al presidente de la empresa, el Sr. Gustavo Parra Rivas. La carta era una propuesta para retomar la comercialización de esa línea de productos que Alfonzo Rivas & Cía. había distribuido en el mercado venezolano hasta 1994.

Slim-Fast consistía en una línea completa de productos para adelgazar, de la cual el líder era la merengada que podía ser utilizada como sustituto de alimentos en un plan de adelgazamiento controlado (Cuadro 1).

Cuadro 1 Plan para Perder Peso Slim-Fast

Bienvenido al Plan Slim -Fast!

El concepto del Plan Slim-Fast es de proveerle porciones de alimento satisfactorias, nutritivas y de excelente sabor. Más de 20 millones de personas han utilizado el Plan Slim-Fast para perder peso y ahora se sienten maravillosamente. Para seguir el plan Slim-Fast:

Disfrute de una deliciosa merengada Slim-Fast en el **desayuno**, otra merengada en el **almuerzo**, una **merienda** de bajas calorías que puede escoger de la selección de snacks de Slim-Fast y una **cena** sana y bien balanceada. Este plan le ayudará a satisfacer su apetito ofreciéndole tres comidas y una merienda opcional cada día. Comerá alrededor de **1.200 calorías** diarias hasta que alcance su peso deseado. Aunque la pérdida de peso varía de persona a persona, con el Plan Slim-Fast podrá rebajar alrededor de 1 kilo semanal. El Plan Slim-Fast nunca le hará sentir hambriento. Todos nuestros alimentos son ricos en fibras, con un excelente contenido nutritivo y muy agradable sabor.

A partir de 1991, Alfonzo Rivas & Cía. había comercializado la merengada en el mercado venezolano. Sin embargo, después de tres años, se decidió abandonar la línea, tanto por problemas con el productor, como por estancamiento de la demanda. Ahora, a

finales de 1996, Slim-Fast Foods Company parecía interesada en restablecer la relación con la empresa y en dedicarle nuevamente su atención a varios mercados latinoamericanos.

La posibilidad de relanzar Slim-Fast planteaba una importante disyuntiva para Carolina Mendoza. Recordaba aún aquel primer día cuando Gustavo Parra Rivas, de regreso de un viaje al exterior se había presentado con un pote de la merengada Slim-Fast. Aquella reunión del departamento de mercadeo, entonces aún en formación, había sido peculiar. El Dr. Parra estaba entusiasmado con el concepto de Slim-Fast, mientras que los demás se mostraban bastante escépticos. Se trataba de un producto extremadamente caro, además era un concepto de dieta líquida que nadie conocía y una marca nada familiar para el consumidor venezolano. No obstante, se había llegado a un acuerdo de distribución con Slim-Fast Foods Company y el producto había superado cualquier expectativa de ventas. Pese a ello, Carolina estaba convencida que habría sido posible realizar un mayor esfuerzo de mercadeo para desarrollar la marca y garantizar la permanencia de Slim-Fast en el mercado venezolano.

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

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

La historia de Slim-Fast: un fenómeno mundial

Slim-Fast Foods Company surgió como filial de Thompson Medical, empresa farmacéutica que había incursionado en el mercado de productos de nutrición y dietéticos desde los años 50. Este mercado fue creciendo gradualmente hasta principios de los 70, cuando se verificó una verdadera revolución en los patrones estéticos, con la aparición de la modelo Twiggy que, con su figura muy delgada, lucía el último grito de la moda: la minifalda. El éxito del nuevo ideal estético produjo un cambio importante en las exigencias de las jóvenes

norteamericanas: controlar el peso comenzaba a convertirse en una necesidad prioritaria para aquellos que deseaban estar al paso con el tiempo. Ante esta tendencia, prosperaron numerosas opciones para perder peso: dietas como la Scarsdale o la macrobiótica, pastillas para controlar el apetito, sustitutos de alimentos como la proteína líquida, y hierbas y tés para adelgazar, entre otros.

Aprovechando el crecimiento del mercado de productos dietéticos, en 1977, Thompson introduce al mercado el Slim-Fast, un plan de dieta de proteína líquida. Se trataba de un concepto novedoso. El plan (Anexo 1) consistía en la sustitución del desayuno y el almuerzo por una merengada Slim-Fast, mientras que la cena podía incluir alimentos de moderado contenido calórico, no necesariamente dietéticos. Slim-Fast presentaba tres grandes ventajas en relación con otras dietas líquidas. En primer lugar, la merengada tenía un contenido nutritivo elevado, con suficientes proteínas, calorías, fibras y minerales como para no atentar contra la salud del consumidor². En segundo lugar, el producto tenía un sabor agradable, muy superior a otras alternativas. En tercer lugar, el plan Slim-Fast permitía ingerir alimentos balanceados una vez al día, haciendo la dieta menos rígida. Después de un primer lanzamiento poco exitoso en 1977, Slim-Fast alcanzó su total aceptación en el mercado norteamericano, a partir de 1983.

El éxito de la merengada, en seguida hizo pensar en las posibilidades de extensión de línea, con nuevos sabores y la introducción de una mezcla con mayor contenido de fibra: el Ultra Slim-Fast, el cual se convertiría en el producto estrella de la línea. Otras extensiones fueron merengadas listas enlatadas, cotufas, pasapalos de queso, mezcla para sopas, barras dulces y comida congelada, entre otros, todo bajo la marca Slim-Fast.

El principal competidor de Slim-Fast y líder del mercado era la dieta Cambridge, la cual consistía en un polvo que debía ser mezclado con agua y tomado en sustitución de las comidas. Esta había logrado ganar a más de 5 millones de consumidores, gracias a su sistema de distribución casa por casa, con la creación de la figura de “consultores” que visitaban los hogares, distribuían el producto y explicaban su uso y ventajas. Slim-Fast sería distribuido de manera intensiva en supermercados, tiendas de especialidades,

² La American Medical Association había monitoreado el uso de dietas líquidas y había manifestado su oposición hacia aquellas que presentaban un nivel nutritivo demasiado bajo.

farmacias y donde quiera que los consumidores conscientes de su peso hicieran sus compras. Para lograr una presencia casi exclusiva en los supermercados Slim-Fast Foods Company negoció espacio en anaquel para crear los “Centros de alimentos de Slim-Fast”, que consistían en bloques completos del anaquel ocupados por toda la variedad de productos de la línea.

El posicionamiento de la marca debía estar dirigido a resaltar los atributos diferenciadores de Slim-Fast, para ello se comenzó a trabajar en el concepto de un estilo de vida balanceado que incluía el uso de Slim-Fast, el primer lema utilizado fue “La manera natural y saludable de perder peso rápidamente”. En un segundo momento, se decidió utilizar la diferenciación en sabor cambiando el lema en “ La deliciosa y nutritiva manera de perder peso”.

Con el fin de reforzar el mensaje a los consumidores se adoptó una campaña publicitaria fundamentada en testimonios de usuarios de Slim-Fast, con fotos “antes y después” que mostraban la efectividad del producto. Una de las personalidades utilizadas en esta campaña fue el entrenador de los Dodgers de Los Angeles, Tommy La Sorda, quien se sometió al plan y rebajó alrededor de 12 kilos. El uso de la imagen de La Sorda logró su cometido de generar mayor confianza en el consumidor en general y dar una prueba fehaciente de los buenos resultados del producto. Adicionalmente, se realizaron diferentes esfuerzos de promoción dirigida al consumidor, con regalos y cantidad adicional de producto.

En una década, de 1980 a 1990, el plan Slim-Fast había alcanzado un éxito enorme en el mercado norteamericano, pasando de un millón de consumidores a 22 millones. Además, el proceso de internacionalización comenzaba a avanzar, atacando con especial énfasis el mercado europeo.

Slim-Fast en Venezuela

El lanzamiento de Slim-Fast en Venezuela se realizó en septiembre de 1991. Como cuenta Carolina Mendoza:

Al principio, nos resultaba difícil convencer a los canales, en especial supermercados A y B, para que aceptaran el producto. Aquellos que no entendían el Slim-Fast como un concepto nuevo, un plan integral para adelgazar, lo veían como otra merengada más, con la agravante de que se trataba de un

producto realmente costoso comparado con otros modificadores de leche. Cada lata de Ultra Slim-Fast tenía un precio al público de Bs. 700 (lo equivalente a US\$ 10).

El lanzamiento se apoyó con una campaña por televisión, utilizando el comercial de Tommy La Sorda, quien si bien no era tan reconocido por el público venezolano, sí había resultado como un personaje creíble, en pruebas del comercial realizadas antes del lanzamiento. En el año de mayor crecimiento de las ventas, 1992, se invirtieron 300 mil dólares en publicidad y promoción, dedicados en un 80% a la compra de espacio en tres canales nacionales y en un 20% a actividades de degustación e impulso del producto. El lema utilizado en la campaña nacional fue “la deliciosa manera de perder peso”, haciendo hincapié en el concepto de plan de adelgazamiento.

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

Las ventas de los productos Slim-Fast en el mercado venezolano (Anexo 2) superaron ampliamente las previsiones. Además, otro aspecto sorprendente fue la demanda del producto en sectores de menor poder adquisitivo, que no se habían considerado en el plan inicial. 1992 fue el mejor año para Slim-Fast, llegando a representar un 21% de los ingresos y un 3% del volumen comercializado por la División de Consumo de Alfonzo Rivas & Cía.

A propósito del comportamiento del consumo de Slim-Fast, Carolina Mendoza comenta:

Quedamos sorprendido por la penetración del producto a todos los niveles de la población. No cabe duda que los venezolanos son consumidores que se caracterizan por ser impulsivos en la adquisición de productos novedosos e importados. Además nos dimos cuenta que la publicidad tenía un efecto enorme en impulsar la compra de Slim-Fast.

Pese a la buena acogida inicial, para 1993, la demanda pareció estancarse, en coincidencia con un corte drástico en la inversión en promoción. Además, comenzaron a

presentarse problemas de abastecimiento del producto por parte de Slim-Fast Food Company, que había decidido concentrar recursos y esfuerzos en el mercado europeo. En consecuencia, la empresa americana, que parecía estar perdiendo interés en un mercado pequeño como el venezolano, decidió suspender su contribución del 15% de las ventas para inversión publicitaria en la marca.

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

Alfonzo Rivas & Cía.: de empresa industrial al mercado de consumo

Alfonzo Rivas & Cía. fue fundada en 1910 por Santiago Alfonzo Rivas, y en la actualidad sigue siendo una empresa de capital familiar, bajo la dirección de Gustavo Parra Rivas, descendiente directo del fundador.

El negocio de Alfonzo Rivas & Cía comenzó con una pequeña molienda de maíz y con la distribución de gran variedad de productos importados, desde automóviles hasta alimentos. El primer producto fabricado por la empresa fue la Maizina Americana, almidón de maíz con numerosos usos en el hogar.

Durante muchos años la empresa se desarrolló especialmente en el área industrial, como productor de derivados del maíz, almidones, dextrinas y compuestos proteínicos utilizados como materia prima en industrias de alimentos, farmacéutica, químico y textil, entre otros. Con el fin de garantizarse la actualización tecnológica Alfonzo Rivas & Cía ha mantenido una estrecha relación con CPC Internacional, empresa líder en el procesamiento de derivados de maíz.

Hasta 1989, la División Industrial representaba el 80% de los ingresos de la empresa, mientras que la División de Consumo, con el 20% restante y sólo tres productos (Maizina Americana, almidón Plancholín y aceite Maizol), se encontraba en una etapa de profunda transformación, con la búsqueda de nuevos productos para la ampliación de la cartera y el desarrollo de las capacidades de mercadeo dentro de la empresa. En palabras de Gustavo Parra Rivas:

Nuestra gerencia de mercadeo se transformó radicalmente. La ampliación de las líneas de productos de consumo masivo nos obligó a adoptar una estrategia de descentralización, con el fin de crear gerencias de productos con la independencia necesaria para dirigir el desarrollo, lanzamiento y promoción de líneas con características muy diferentes.

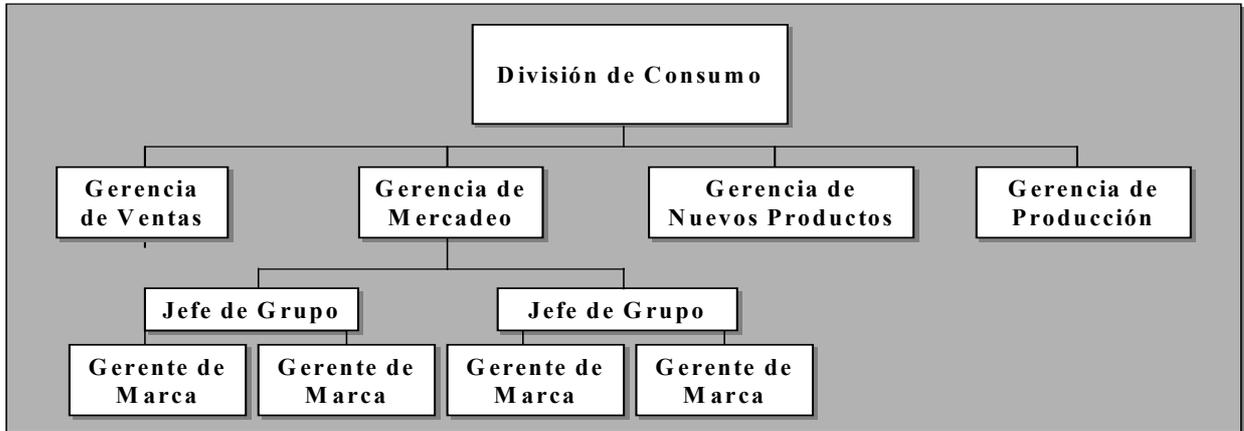
La gerencia de mercadeo

En el proceso de desarrollo de la División de Consumo de Alfonzo Rivas & Cía., se consolidó una estructura de mercadeo (Gráfico 1) que le permitiera cumplir con el objetivo de equiparar su dimensión de negocio con el área industrial. De hecho, ya para finales de 1993, ambas divisiones aportaban un 50% respectivamente a los ingresos de la empresa. Para lograr ese crecimiento fue necesario un particular esfuerzo en el diseño y lanzamiento de nuevos productos para el consumo. Ello llevó a la introducción de alrededor de 50 nuevos productos, de los cuales una proporción importante está representada por productos importados de marcas tan reconocidas como los chocolates Mars y las mermeladas Smuckers.

En cuanto a los productos nacionales la empresa entró a competir de manera agresiva en el mercado de cereales listos para comer, distinguiéndose por el lanzamiento de productos novedosos, bajo las marcas Abcitoo's (cereales en formas de letras), Chiky Cookies (minigalletas) y Flips (cereal relleno). El mercado de modificadores de leche también fue atacado, con la marca Tris-Tras. En el Cuadro 2 se resume la cartera de productos de Alfonzo Rivas & Cía, tanto para el área industrial como de consumo.

Gráfico 1

Estructura de la Gerencia de Mercadeo de Alfonzo Rivas & Cia



Cuadro 2

Cartera de Productos de Alfonzo Rivas & Cía.

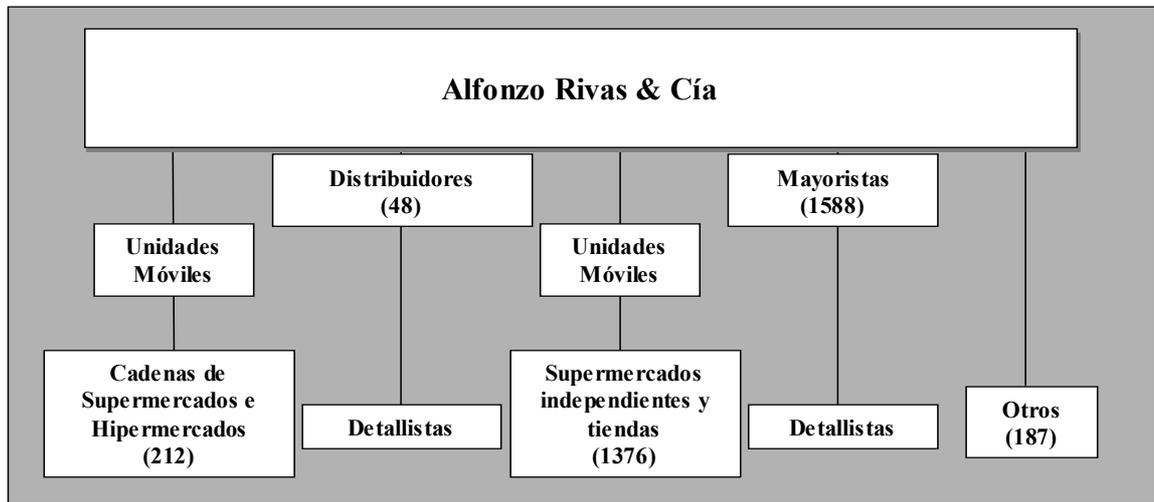
Productos Industriales	Productos de Consumo Nacionales	Productos de Consumo Importados
<ul style="list-style-type: none"> • Almidones • Dextrinas • Jarabe de glucosa • Caramelina • Maltodextrina • Dextrina de Yuca • Harinas • Aceite de maíz • Almidones de yuca 	<ul style="list-style-type: none"> • Maizina Americana • Cereales listos: Abci-too's, Flips, Chiky Cookies • Modificadores de leche: Tris-Tras • Avenas: Avecina • Puré de papas: L'Gout • Almidones: Plancholín • Aceites comestibles: Maizol 	<ul style="list-style-type: none"> • Chocolates Mars : Snickers, Milkyway , 3Musketees, M&M , Twix • Mermeladas: Smuckers • Snacks : Cotufas Act II • Productos Carbonell: Aceite de oliva, aceitunas, vinagres • Higiene personal: Jabón Dial • Confitería: Dulces Arcor • Alimentos para mascotas: Whiskas, Pedigree

Canales de distribución

El desarrollo de la División de Consumo fue posible gracias al fortalecimiento de una estructura de distribución con cobertura nacional (Gráfico 2), que atiende directamente a cerca de 3 mil clientes y abastece a detallistas de menores dimensiones a través de una red de mayoristas o distribuidores. Las relaciones con el canal se incentivan normalmente a través de bonificaciones por volumen, aunque periódicamente se establecen promociones que pueden incluir premios y rifas especiales entre los clientes comerciales. Un ejemplo de

ello lo constituye la promoción “Viaje al mundial USA 94”, donde se repartieron tickets en kioskos y supermercados que adquirieran productos de consumo de la empresa.

Gráfico 2
Estructura de Distribución de Alfonso Rivas & Cía.



La fuerza de ventas, conformada por 174 personas, está organizada por gerencias regionales a las cuales reportan supervisores de ventas que tienen a su cargo un equipo de vendedores de maletín o con unidades móviles que distribuyen directamente los productos. Las cuotas de ventas son fijadas de acuerdo al potencial de cada producto y se establece el monto de comisión por líneas, comenzándose a pagar a partir de 85% de cumplimiento de la cuota. Adicionalmente, se fijan bonos mensuales o trimestrales a fin de impulsar las ventas en las diferentes líneas de productos. Asimismo, la empresa cuenta con un equipo de merchandisers que atienden a más de mil establecimientos A, B y C+, cuidando la presentación de los productos, el uso del material P.O.P. y realizando labores de impulso concentradas en especial los fines de semana.

Las políticas comerciales de la empresa prevén un 25% de margen al detallista, con un descuento adicional de 6% a cadenas de supermercados e hipermercados y un 8% de descuento por volumen a los clientes más importantes. El margen de distribuidores y mayoristas se encuentra alrededor de 30%.

Promoción

Las estrategias de promoción de la empresa han sido especialmente agresivas. Según un comentario de Eduardo Vilorio:

Estamos en una búsqueda constante de nichos y elementos para diferenciarnos. El uso de las promociones de valor agregado nos permite competir de manera creativa y llegar más directamente al consumidor.

Las promociones a consumidores, representan un 40% del presupuesto total de promoción y publicidad. Han comprendido una variada gama de instrumentos que van desde premios y regalos, hasta juegos y promociones cruzadas. Un ejemplo de ello son la inclusión de figuras de películas de Disney como “El Rey León” o “Pocahontas” en las cajas de cereales, dirigidos al segmento infantil, o la entrega de regalos como portatazos o yoyos a los niños. La inversión en publicidad está concentrada en el medio televisivo (95%) con pautas dirigidas a atacar los targets específicos de cada producto.

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

La línea Slim-Fast

Entre las decisiones a tomar en la estrategia de relanzamiento de Slim-Fast, Carolina Mendoza consideraba de particular importancia definir la amplitud de la línea y los precios para la venta de los productos Slim-Fast en el país. Para ello sería necesario una revisión de la línea completa de Slim-Fast (Cuadro 3).

Cuadro 3

Línea de productos Slim-Fast: descripción y precio

Producto	Descripción	Precio al público en US\$ (*)	Precio a distribuidor en US\$ (*)
Ultra Slim Fast	Merengada con extra fibra con sabores de chocolate, fresa, mantecado, moka, etc. Pote de 425 gr. 15 raciones.	US\$ 6,50	US\$ 4
Slim Fast	Merengada tradicional con sabores de chocolate, fresa, mantecado, etc Pote de 425 gr. 15 raciones.	US\$ 5,40	US\$ 3,32
Ultra Slim Fast Healthy Shake	Merengada en lata, lista para tomar en varios sabores. Lata de 250 ml. 1 ración.	US\$ 0,98	US\$ 0,60
Ultra Slim Fast Fruit Juice	Mezcla utilizable con jugos naturales. Pote de 425 gr. 15 raciones.	US\$ 6,60	US\$ 4,06
Chocolate Chip Crunch	Barras dulces con fibra. Caja de tres unidades.	US\$ 2,99	US\$ 1,84
Nutritional Snack Bar	Barras dulces con fibra. Caja de tres unidades.	US\$ 2,99	US\$ 1,84
Ultra Slim Fast Instant Soup	Sopa instantánea en diferentes sabores: carne con fideos, pollo con fideos, pollo, broccoli, cebolla y papas. Empaque de tres raciones.	US\$ 1,09	US\$ 0,67
Ultra Slim Fast Complete Meal	Plato congelado, listo para calentar con diferentes opciones: pasta boloñesa, Pasta Clásica, Involtni, Tortellini, Ravioli. 1 Ración.	US\$ 2,49	US\$ 1,53
Lite'N Tasty Snacks	En tres versiones: Cheese Curls, Popcorn y Pretzel Twist. En bolsas de 12 gr. 1 ración.	US\$ 0,59	US\$ 0,36
Jump Start	Envase del plan completo de Ultra Slim Fast, por una semana, incluye sobres individuales y vaso para la merengada. Plan dura 1 semana.	US\$ 11,89	US\$ 7,32

(*) La tasa de cambio de referencia para 1996 en promedio fue de 480 Bs./US\$.

El costo de los productos en el mercado venezolano resulta del precio a distribuidores en dólares más un recargo por concepto de costos de importación, con el siguiente detalle: flete: 0,40%; seguro: 1,3%; arancel: 20%.; gastos varios, 1,5 %.; tasa portuaria: 1%, agente aduanal: 0,35%. Las políticas de ventas de Slim-Fast Food Company prevén un 25% de margen bruto para detallistas y un 30% para distribuidores. Además, se debe considerar un costo adicional de Bs. 10 por envase, por concepto de etiquetado.

El consumidor en Venezuela

La excelente respuesta al primer lanzamiento de Slim-Fast había sido una sorpresa para Carolina Mendoza, quien al recordar la reacción del consumidor en Venezuela, comenta:

Intuitivamente, nadie hubiera apostado que un plan de adelgazamiento pudiera tener en Venezuela la misma acogida que en Estados Unidos. A simple vista, era evidente que en nuestro país no había tanta gente gorda u obesa. Pero, nos sorprendimos cuando realizamos algunas investigaciones de mercado y nos dimos cuenta que para el venezolano mantenerse en la línea es muy importante y que los estándares estéticos son muy elevados.

Para un posible relanzamiento, Carolina deseaba mayor información sobre el consumidor venezolano. Para ello recurrió a diferentes fuentes. En primer lugar reunió las estadísticas demográficas que una reconocida empresa de investigación de mercado publica anualmente (Cuadro 4).

Cuadro 4
Información demográfica del Venezolano

Nivel Socioeconómico		Sexo		Edad	
Clase AB	2%	Masculino	50,3%	0-14 años	37%
Clase C+	7%	Femenino	49,7%	15 – 24 años	19%
Clase C	12%			25 – 34 años	16%
Clase D	37%			35 – 49 años	16%
Clase E	42%			50 a más años	12%

En segundo lugar, Carolina recogió la opinión de especialistas, como la de la sociólogo Marisela Aguirre, reconocida experta en estudios de actitudes del consumidor, cuyos comentarios sobre la actitud de los venezolanos hacia la estética se resumen en el Cuadro 5.

Cuadro 5

Artículo de Prensa

La Belleza en Venezuela

Por: Marisol Aguirre (*)

En Venezuela la belleza se ha convertido en un valor muy especial. Después de haber logrado cuatro victorias en el concurso de Miss Universo y cinco en Miss Mundo, los certámenes de belleza han asumido dimensiones de notoriedad sin par. Los principios estéticos los establecen las esbeltas figuras de las candidatas al Miss Venezuela y no hay jovencita, de cualquier nivel social, que no se imagine desfilando por las pasarelas del concurso hacia la notoriedad internacional.

Pero, ¿qué efecto ha tenido este fenómeno sobre las actitudes del venezolano? ¿En qué medida la valoración de la estética afecta la autoestima?

No es exagerado decir que hoy en día los venezolanos se emocionan más por una Miss que por el escudo nacional. Todos se sienten en alguna medida partícipes en la creación y desarrollo de la belleza de las mujeres venezolanas. Como madres, padres, hermanos, tíos o abuelos todos ponen su granito de arena en resaltar la importancia de la estética.

En una sociedad deprimida por la crisis económica y la inflación, el triunfo de la belleza es un masaje al ego y a la autoestima del venezolano, aun de aquel de menores recursos.

Sobre esta actitud positiva hacia la estética han proliferado todo tipo de negocios. Encontramos academias de modelaje para niñas, institutos estéticos, productos de efectos milagrosos y dietas de moda. Todo ello evidencian la necesidad de los individuos, en especial de las mujeres, de alimentar su autoestima con el cuidado estético, sin importar el sacrificio que ello implique tanto en términos personales como económicos.

Si los venezolanos se han resignado a ser un pueblo no tan rico como pensaban, lo que si no está dispuestos a abandonar es su orgullo por la belleza nacional y su sentimiento de pertenencia a la misma.

(*) Sociólogo, Ph.D.

Por último, Carolina disponía de los resultados de una investigación de mercado cualitativa, realizada en 1994, en la cual se habían recogido testimonios interesantes de usuarios del producto (Cuadro 6).

Cuadro 6

Testimonio de Consumidores de Slim-Fast

José Luis Aponte, 28 años, ingeniero de sistemas

“Desde que terminé la universidad no he tenido más oportunidad de practicar deportes, y como ya se sabe los kilitos de más se fueron acumulando. Al vivir solo, nunca tenía tiempo para meterme en dietas complicadas, pesar los alimentos y cocinar verduritas. Con el Slim-Fast no tuve que hacer nada especial, la merengada era fácil de preparar tanto en la casa, como en la oficina y lo que tenía que hacer es no exagerar con la cena. El Slim-Fast me resultó excelente, rebajé cinco kilos en un mes sin mucho esfuerzo.”

María Fernanda Rodríguez, 44 años, ama de casa.

“He perdido la cuenta de cuantas dietas he comenzado, pero con la casa, los niños y el corre-corre nunca logro seguir. Mi amiga Eugenia me recomendó el Slim-Fast y tuve buenos resultados. Claro, desde que lo dejé engordé un poquito, me gustaría tener una manera de mantenerme sin tener que ser tan estricta.”

Yibeli Pardo, 22 años, secretaria.

“Al principio me parecía un poco caro, pero al sacar la cuenta no era más costoso que un almuerzo en la calle. Compré tres sabores distintos para poder alternarlos y me resultaba super práctico en el trabajo. Rebajé 7 kilos y desde entonces no los he vuelto a engordar. De vez en cuando, en lugar de cenar me tomo mi merengada y así me mantengo.”

Nora Escalante, 30 años, contador

“Con el embarazo engordé una barbaridad y durante el permiso postnatal no tuve tiempo de ponerme en un régimen estricto, además, no parecía oportuno por la lactancia. Con el Slim-Fast logré bajar bastante, pero al mes y medio me aburrí de la merengada, sin haber perdido todo lo que hubiera querido.”

Claudio Silvestri, 35 años, empresario.

“En mi último viaje a Miami me traje unos potes de Slim-Fast. Unos amigos allá hasta han formado un club donde pasan el rato entre gordos intercambiando recetas y haciendo ejercicios. Yo lo he usado ya en tres ocasiones siempre me ayuda a rebajar, pero después de un tiempo me canso y comienzo a comer como loco. Así no sirve, pero no se si es culpa del producto o del hábito alimenticio de cada quien.”

Gustavo Lizardo, 50 años, abogado.

“Hace tiempo que quería rebajar a mi edad el corazón y la presión alta comienzan a amenazar. Intenté con un médico, pero a la tercera cita me cansé de tanto esperar: cada vez había más de veinte pacientes. Al principio me preocupó que el Slim-fast no fuese un método sano, pero luego averigüé que en mi gimnasio otros hombres lo habían utilizado con buenos resultados. Me animé y no puedo quejarme, perdí 4 kilos y estoy pensando en volver a intentarlo.”

La competencia

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

Una primera solución estaba representada por médicos dietólogos especialistas en nutrición. En general, estos profesionales recibían a los pacientes para una primera consulta de evaluación en la que asignaban un plan de dieta y eventualmente algún medicamento, y luego los citaban para consultas sucesivas, en media cada dos semanas. Dependiendo del número de kilos que se deseara adelgazar el tratamiento podía tener una duración promedio

desde 60 hasta 90 días, para una pérdida que oscilara entre 8 y 14 kilos. Se percibía que el recurrir a un médico era necesario sólo en casos de mayor obesidad, ya que esta solución podía resultar muy costosa tanto en dinero -alrededor de 10.000 bolívares por consulta-, como en tiempo, por los largas horas de espera en los consultorios de los profesionales más reconocidos o de moda.

Otra opción, más común entre las mujeres, consistía en la contratación de tratamientos integrales que incluían dieta (la Scarsdale y sus variaciones eran las más frecuentes), masajes, gimnasia pasiva, vendas frías, o baños con sustancias especiales – algas, parafina, barro, entre otras-. Estos garantizaban reducción en medidas y un adelgazamiento promedio de 5 a 8 kilos en un mes, con una frecuencia de asistencia de tres veces por semana, en sesiones de más de una hora. En la mayoría de los casos se vendían paquetes de 10 sesiones cuyo precio oscilaba entre 30 y 50 mil bolívares, según el prestigio y la elegancia del instituto estético que ofreciera el tratamiento.

Otras posibilidades más económicas incluían una amplia variedad de sustancias, en su mayoría naturistas que bajo la forma de pastillas quemagrasa, sobresitos de fibra natural, gotas reductoras del apetito y cremas adelgazantes, ofrecían adelgazamiento garantizado con un máximo de conveniencia tanto en su uso como en el precio de venta. Sin embargo, en general los consumidores percibían un riesgo bastante elevado en el uso de estas sustancias, cuya inocuidad no había sido comprobada. Los precios también podían ser muy variables pasando desde alrededor de 2 mil bolívares para un frasco de 100 pastillas quemagrasa (con dosis requeridas de 6 pastillas diarias) , hasta más de 5 mil bolívares por cremas adelgazantes importadas.

El futuro

El año 97 se abría con nuevos retos, Carolina debía evaluar la conveniencia de un relanzamiento de Slim-Fast, y las estrategias específicas a seguir. Había muchos factores a considerar para determinar la estrategia adecuada, pero de forma intuitiva Carolina sentía que valía la pena dedicarle un esfuerzo de mercadeo sostenido, para desarrollar una nueva categoría, que en el mercado venezolano aún no se había introducido formalmente: los productos alimenticios dietéticos o de bajo nivel calórico.

La experiencia anterior le había demostrado que el fenómeno Slim-Fast podía asumir dimensiones mucho mayores de las esperadas; sin embargo, Carolina sentía que debía definir con mayor claridad el concepto, el posicionamiento y una estrategia de mercadeo coherente. Asimismo, Carolina sabía que en esta ocasión era demasiado importante manejar con más detalle la información sobre el consumidor venezolano, con el fin de generar un concepto atractivo que no dependiera de modas o de estacionalidades excesivas. Sólo así sería posible garantizar la permanencia de la línea de productos Slim-Fast en la cartera de Alfonzo Rivas & Cía y su rentabilidad a largo plazo.

ANEXO 1 Plan Slim-Fast

LA DELICIOSA Y NUTRITIVA MANERA DE PERDER PESO

Médicos y nutricionistas trabajando con Slim•Fast encontraron que es tan efectivo que incluso una sola merengada al día, en lugar de la comida puede ayudarte a perder peso y mantenerte delgado.

Lo que es más importante no debes sufrir hambre ni pérdida de energía. Con Slim•Fast mantienes tu carga sin ganar calorías.

La mayoría de las personas enfrentan por lo menos una comida problemática al día, pasan por alto el desayuno, consumen un almuerzo excesivamente indulgente, o una cena sin control de caloría. Al reemplazar esa “mala comida” con **Slim•Fast**, te puedes dar bastante energía y nutrición para ayudar a satisfacer tu apetito y conservarte fuerte. Cada merengada **Slim•Fast** es un alimento balanceado con proteínas, carbohidratos, fibra y 24 vitaminas y minerales...sin embargo, contiene **solo 200 calorías**.

Tu puedes perder peso aun más rápidamente siguiendo el plan completo Slim•Fast.

Sustituye el desayuno y la cena con deliciosas merengadas **Slim•Fast**, del sabor que más te agrade y come un almuerzo sano en cantidades razonables. Perderás un promedio de 2 Kg. la primera semana y un kilo a la semana de allí en adelante, sintiéndote lleno de energías y manteniéndote satisfecho.

Alimentación balanceada para una vida saludable

La merengada **Slim•Fast** es una comida completa y nutricionalmente balanceada. Fue desarrollada por investigadores reconocidos en alimentos y expertos en nutrición, para proveer la correcta combinación de importante nutrientes para tu salud. Proteínas, carbohidratos, grasa, fibra y 24 vitaminas y minerales, incluyendo calcio, hierro, ácido fólico. Toda la alimentación balanceada igual a una comida sana, pero con sólo 200 calorías!

CONSEJOS PARA MANTENERSE EN FORMA

La merienda perfecta ...las barras nutritivas **Slim•Fast**. Cuando te sientas hambriento entre comidas, logra una rápida nutrición, satisface tu apetito, y date un empujón de energía con un apetitosa merienda **Slim•Fast** (limite 3 por días si deseas perder peso). Cada barra contiene 15 vitaminas y minerales incluyendo calcio y vitaminas antioxidantes C y E.

Tomar agua es muy importante para la buena salud. Tomar alrededor de 8 vasos al día, puede ayudarte a sentirte satisfecho y refrescarte.

Caminar 30 minutos al día es uno de los mejores ejercicios y no causa grandes trastornos en tu agenda.

**Slim-Fast...Come sano,
Vive Sano, sé sano**

Importante, leer antes de comenzar alguna dieta: las personas que estén embarazadas, enfermas, tengan problema de salud, sean menores de 18 años de edad, o quieran perder más de 15 kilos o el 15% de su peso, deberán consultar un médico antes de comenzar esto o algún otro programa para perder peso y continuar con consultas regulares mientras esté perdiendo peso.

Asegúrate de ingerir por lo menos 1200 calorías por día.

Anexo 2
Ventas de Slim-Fast en Venezuela

Año: 1991

Producto/Presentación	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
Chocolate Reg. 6X425 Gr.	1115	545	17	605
Mantecado Reg. 6X425 Gr.	831	355	2	178
Fresa Reg. 6X425 Gr.	624	231	1	478
Chocolate Ultra Reg. 6X425 Gr.	1129	715	717	302
Mantecado Ultra Reg. 6X425 Gr.	766	790	492	39
Fresa Ultra Reg. 6X425 Gr.	696	468	78	0
Ultra Chocolate 6X8X263 Gr.	489	296	171	415
Ultra Mantecado 6X8X263 Gr.	419	2369	218	241
Ultra Fresca 6X8X263 Gr.	416	321	146	110
Total	6485	3990	1842	2368

Año: 1992

Producto/Presentación	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
Chocolate Reg. 6X425 Gr.	481	312	305	175	1706	2040	2568	1117	353	496	210	158
Mantecado Reg. 6X425 Gr.	530	236	353	184	1523	1622	2024	1207	292	451	140	132
Fresa Reg. 6X425 Gr.	468	259	340	126	1353	1533	1978	1066	499	497	124	109
Chocolate Ultra Reg. 6X425 Gr.	481	730	433	190	2295	2023	2355	2039	668	631	288	229
Mantecado Ultra Reg. 6X425 Gr.	504	581	492	188	2139	576	2778	1815	698	696	143	144
Fresa Ultra Reg. 6X425 Gr.	494	523	419	112	2046	808	2146	1609	649	684	219	76
Café Moka Ultra Slim Fast 6X425 Gr.	0	363	0	97	0	0	2371	1187	306	464	154	111
Fuit Juice 6X425 Gr.	340	352	231	109	1269	16	2135	758	270	452	153	86
Ultra Chocolate 6X8X263 Gr.	94	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ultra Mantecado 6X8X263 Gr.	20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ultra Fresca 6X8X263 Gr.	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ultra Slim Fast Precio Rebajado	0	0	0	2891	1074	625	0	0	0	0	0	0
Total	3414	3361	2573	4072	13405	9243	18355	10798	3735	4371	1431	1045

Año: 1993

Producto/Presentación	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
Chocolate Reg. 6X425 Gr.	67	97	106	272	491	635	231	2	6	0	0	0
Mantecado Reg. 6X425 Gr.	159	70	74	303	462	539	0	3	5	0	0	0
Fresa Reg. 6X425 Gr.	116	0	74	190	445	557	539	18	6	0	0	0
Chocolate Ultra Reg. 6X425 Gr.	207	229	488	207	0	711	713	618	341	455	239	112
Mantecado Ultra Reg. 6X425 Gr.	203	268	435	515	115	318	706	489	297	341	165	89
Fresa Ultra Reg. 6X425 Gr.	178	228	354	416	132	411	701	494	270	378	174	45
Café Moka Ultra Slim Fast 6X425 Gr.	0	363	0	97	0	0	2371	1187	306	464	154	111
Fuit Juice 6X425 Gr.	69	0	180	276	66	362	278	237	119	195	99	0
Ultra Chocolate 6X8X263 Gr.	0	0	0	656	538	249	0	1	180	81	120	60
Ultra Mantecado 6X8X263 Gr.	0	0	0	524	726	217	0	43	162	141	120	57
Ultra Fresca 6X8X263 Gr.	0	0	0	499	875	222	0	3	192	141	0	80
Ultra Fuit Juice 2X1 12X1425 Gr.	0	0	0	247	620	181	1	5	174	0	60	45
Ultra Café Moka 2X1 12X425 Gr.	0	0	0	276	232	460	0	0	120	141	180	80
Total	999	1255	1711	4478	4702	4862	5540	3100	2178	2337	1311	679

Desafíos Planteados

1. Identifiquen las ventajas competitivas que posee la organización (Alfonzo Rivas) y sugieran cursos de acción para hacer sostenibles en el tiempo esas ventajas.
2. ¿Qué productos de la línea Slim-Fast podrían ser lanzados en Venezuela? ¿A qué segmentos de mercado podrían dirigir estos productos y qué características poseen?
3. ¿Cuál debería ser la estrategia de canales (directos y/o indirectos), tanto tradicionales (supermercados, farmacias, etc.) como vías alternas que contribuyan al desarrollo del producto?
4. ¿Qué retos, en términos de la fuerza de ventas, supone desarrollar una “nueva categoría”:
 - a. ¿Qué tipo de fuerza de ventas requeriría esta nueva categoría?
 - b. ¿Qué cambios en la gestión de la fuerza de venta de esta nueva categoría serían necesarios (selección, desarrollo indicadores de desempeño compensación, incentivos)?
5. ¿Cómo hacer participe la fuerza de ventas en la definición de la estrategia de relanzamiento? ¿Qué rol juegan los líderes de esta empresa en el éxito de éste relanzamiento?
6. ¿Qué información relevante requiere la empresa de las cuentas clave que comercializaron anteriormente el producto, y que sirva como insumo en la formulación de planes de cuentas para Slim-Fast?