

Cómo Reconquistar al consumidor de Carnes Rojas

Lic. Víctor Tonelli

Presidente de Cabaña Las Lilas

El consumo de carne vacuna en la República Argentina está teniendo una tendencia declinante alarmante, en especial en los últimos 5 años en que cayó de 90 kg por habitante/año a los actuales 60 kg por habitante/año.

Numerosas causas han contribuido a esta caída.

El propósito de esta presentación es intentar analizar:

Los cambios generados en las actitudes de los consumidores frente a nuevos escenarios socio-económicos y propuestas comerciales. Para ello comenzaremos por analizar el comportamiento de los compradores ante el proceso decisorio de compra y la propuesta de las carnes vacunas frente a ese desafío.

De ese análisis surgirán algunos de los principales problemas de falta de competitividad que han motivado la caída del consumo.

Finalmente se propone algunas alternativas de soluciones, entre las que se menciona la experiencia empresarial de más de 10 años realizada por la empresa que presido en el desarrollo de carnes con marca al consumidor («Cabaña Las Lilas»).

Los clientes, la razón de ser de una empresa

La razón de ser de una empresa es generar ganancias. Sin clientes en cantidad y calidad no hay negocios ni ganancias. El propósito de los negocios está en crear y captar clientes.

La forma de hacerlo será produciendo y distribuyendo bienes y servicios que la gente quiera y valore a precios y condiciones que le resulten atractivos respecto de otras ofertas.

Queda claro entonces que para poder alcanzar resultados satisfactorios en las premisas mencionadas precedentemente debe tenerse una clara visión de lo que los clientes quieren y necesitan y de lo que otros productos y competidores le dan.

Cómo se comporta un comprador

Analicemos por un momento el proceso decisorio de compra de un consumidor:

1. Reconoce una necesidad:

Diferentes hechos generan el deseo de compra. Entre aquellos que pueden ser utilizados por la empresa se destacan las acciones de venta, la promoción, la presentación del producto y publicidad. En general el comprador está motivado por un grupo de motivos más que por uno solo en particular.

2. Búsqueda de información:

Reconocida una necesidad o deseo de compra el consumidor busca información para tomar la mejor decisión, tal como las marcas y presentaciones disponibles en el mercado, los precios relativos, las garantías de los productores, las formas de utilización, etc. Para ello utiliza las principales fuentes de in-

formación:

- Información de marketing: publicidad, catálogos, vendedores.
- Consultas a terceros de confianza que han utilizado el producto (boca a boca).
- Experimentar a través de demostraciones/degustaciones, primera compra, muestra gratis.

3. Evaluación de alternativas

Con la información disponible cada comprador utiliza diferentes criterios para evaluar las características de los productos. Este es un aspecto importante al tratar de agrupar principales valores que generan un mismo tipo de respuesta por grupo de compradores. En esta fase es fundamental lograr transmitir alguna característica del producto que la diferencia de las otras alternativas evaluadas. Diferenciación es generar una expectativa superior a la ofrecida por los productos competidores.

4. Decisión de compra:

Una vez tomada, la presencia del producto en el lugar elegido de compra es determinante, dado que puede ser reemplazado por la segunda opción.

5. Evaluación post compra:

Determina el grado de satisfacción o insatisfacción del comprador respecto de sus expectativas. Esta etapa es decisiva en sus determinaciones de compra futuras dado que si recibió satisfacción o des-



nente actuará en la
n en circunstancias
tera una expectativa
era fundamental en
ción de alternativas,
mesas será la única
ar un cliente.

imiento de las nas frente decisorio de consumidor

ido tradicionalmen-
sico de la aliment-
ro país.
comercialización de
i evolucionado ade-
función de los cam-
tudes y necesidades
dores.

los cambios os

DEL TRADICIONAL POR EEMPAQUETADA

nos 10 años el pro-
niento de los nego-
; de autoselección ha
no en el resto del
os en los hábitos de
consumidores.

ntina más del 65% de
e venden a través de
toselección. Para las
s en las regiones ur-
na que su participa-
orden del 50%.

de la carne el gran
duce al sustituir al
cional que sirve per-
cada cliente por la
aquetada exhibida en

mencionado debería
na oportunidad de
costos por incremen-

to de escala y
eficiencia en el
aprovisiona-
miento de los
cortes de ma-
yor demanda.
La consecuen-
cia debería ser
una mayor
competitividad
en precios (me-
nores costos) y
una mayor dis-
ponibilidad de
los cortes/pre-
sentaciones de
mayor deman-
da. Adicional-
mente debería
liberar recursos
para generar
acciones de
mercadeo en el
punto de venta.

Lamentable-
mente el sistema
ha quedado im-
plementado por
la mitad:

No ha habi-
do cambios en
el proceso de deshuesado y troceo
de la carne puesto que en un 95%
la carne ingresa al comercio mino-
rista como $\frac{1}{2}$ res con hueso reali-
zándose allí la tarea «industrial».
Por lo tanto no se generan los ahor-
ros de escala que ofrece la alter-
nativa de comprar los cortes pre-
parados industrialmente.

El sistema actual tampoco per-
mite mantener una oferta disponi-
ble permanentemente de los cor-
tes de mayor demanda generando
faltantes en los momentos de ma-
yor afluencia de compradores.

La demanda laboral para la ta-
rea «industrial» no permite recur-

sos para capitalizarlos en acciones
de mercadeo y preparación de pro-
ductos que faciliten la tarea poste-
rior del comprador.

El consumidor ha dejado de re-
cibir información que le suminis-
traba al carnicero «asesor» acerca
de las características del producto
y compromiso personal (garantía)
de su calidad, ni información acer-
ca de la mejor forma de cocinarlo
para preparar diferentes comidas.
*Resumiendo: el cambio, realiza-
do a mitad del camino, ha afecta-
do las posibilidades de las carnes
vacunas, dado que no ha capita-
lizado los beneficios del sistema y*



ha eliminado/reducido la comunicación con el cliente.

ESTABILIZACIÓN Y APERTURA DE LA ECONOMÍA

Desde la puesta en marcha del plan económico vigente se han generado cambios significativos en la actitud de los consumidores. Los principales efectos, para el caso que nos ocupa, han sido:

— La estabilidad de los precios ha permitido la posibilidad de comprar diferentes alternativas de productos sin la urgencia de la pérdida del valor monetario.

Por lo mencionado en el punto anterior y otras causas que no es intención profundizar en esta presentación (evasión fiscal = incompetitividad de la industria organizada, falta de inversión y desarrollo del sector), la carne no ha podido acompañar el proceso de ajuste de precios al consumidor en la forma que lo han hecho otros productos con mayor grado de eficiencia en la cadena de producción/transformación (pollo, farináceos, lácteos, etc.).

La enorme oferta de productos alimenticios argentinos y extranjeros con importantes propuestas de simplificación para su cocción y fuerte desarrollo de marketing han expuesto crudamente la falta de respuesta de la carne vacuna a este desafío competitivo.

Otros hechos que han afectado al consumo de carne vacuna

ASPECTOS VINCULADOS CON LA SALUD Y LA ESTÉTICA

La información manejada por la mayor parte de los médicos argentinos parte de la generada en países del hemisferio norte en los que se han hecho fuertes recomenda-

ciones a la reducción del consumo de grasas de origen animal a efectos de prevenir/disminuir cierto tipo de enfermedades. La fuente de la información se basó en las condiciones de alimentación de los animales en el lugar de origen: en estabulación, en base a grano y aceleradores de crecimiento.

Lamentablemente y por falta de una comunicación adecuada la mayoría de los médicos y consumidores argentinos no conoce los resultados de los estudios llevados a cabo por instituciones públicas y privadas argentinas que confirman diferencias apreciables en el contenido de grasas saturadas y colesterol en carnes de animales criados en libertad y en base a pasto.

MENOR TIEMPO DESTINADO A COCINAR

La creciente inserción de la mujer en actividades extrahogareñas (laborales, sociales, deportivas) y la disminución de valor del momento de la comida como ocasión de reunión familiar, le han restado importancia y tiempo a la elaboración de las comidas.

Este cambio ha sido acompañado por buena parte de los procesadores de alimentos a través de la oferta de productos que simplifican y acortan los tiempos en la preparación de las comidas.

Los procesadores de carne prácticamente (excepción de las hamburguesas) no han actualizado la presentación ni simplificado la forma de cocción del producto, generándose una fuerte descompetencia frente al cambio de la demanda.

Resumiendo: La falta de adaptación del producto a las nuevas actitudes/necesidades de los consumidores, tanto en la simplificación

para la elaboración de comidas como en la desmitificación de su influencia en cierto tipo de enfermedades, le han restado competitividad en momentos de cambios en la conducta del consumidor.

La oferta de la carne vacuna frente al proceso decisorio de compra del consumidor

Escasa presencia de acciones de promoción, publicidad y cambios en la presentación del producto le restan competitividad frente a una intensa acción de comunicación efectuada por otros productos alimenticios alternativos.

Falta de información acerca de origen y tratamiento de los animales que le han dado origen.

Insuficientes referencias respecto a la garantía de calidad y características de la carne, que permitan una adecuada valoración de la relación precio-calidad.

Escasa información acerca de alternativas de preparación de comidas, de la mejor opción para el uso de los diferentes cortes y del agregado de elementos que ofrezcan mayor practicidad a su uso.

Frecuente falta de los productos más demandados en los momentos de mayor afluencia de compradores por falta de stock o imposibilidad de reposición.

En general, falta de elementos diferenciadores que permitan, durante el proceso decisorio de compra, generarle al comprador expectativas superiores a las ofrecidas por productos competidores.

Resumiendo: se podría afirmar que en su gran mayoría los procesadores y comercializadores han subestimado los cambios en el comportamiento de los comprado-

res simplemente porque siguen priorizando aspectos vinculados a la producción frente a los deseos del consumidor.

Propuestas para reconquistar al consumidor

Del diagnóstico descripto surgen algunas de las propuestas que mencionaré a continuación:

1. SEGMENTACIÓN DE MERCADO
2. DIFERENCIACIÓN
3. COMUNICACIÓN
4. MERCADEO
5. PRACTICIDAD DE USO

1. SEGMENTACIÓN DE MERCADO

Tal como fue mencionado cada comprador utiliza diferentes criterios al evaluar las características de los productos y decidir su compra, no obstante, es posible agruparlos según similares motivaciones de la compra.

Por tal razón es necesario adaptar y comunicar adecuadamente los diferentes productos/presentaciones según el orden de prioridad que caracterice a los diferentes segmentos de consumidores.

Es importante destacar que aún el mismo consumidor se comporta diferente según esté decidiendo para el consumo en el hogar en donde prima la responsabilidad vinculada a aspectos de salud (carne magra) o en un restaurante en donde el valor primario es la satisfacción y el sabor (carne con más contenido graso).

Otro ejemplo de segmentación está dado en presentaciones de cortes ya fraccionados y con bajo volumen/peso destinados a hogares unipersonales o de dos, la oferta de carne procesada según diferentes ritos religiosos, etc.

2. DIFERENCIACION

Generar información para que el comprador pueda evaluar alternativas sobre bases predecibles y que se ajusten a sus deseos o necesidades. Entre ellas se sugieren:

- Identificación de origen y características de la crianza y alimentación que dieron origen a la carne ofrecida.
- Identificación del procesador y controles realizados durante el proceso.
Recomendaciones acerca de su conservación e higiene:
- Características de terneza y calidad que permitan valorar más un corte que otro. Información que le permita predecir que está comprando la calidad deseada a un precio justo.
- Utilización de marcas comerciales, sellos de garantía, habilitación de teléfonos/oficinas para atención al consumidor y todo elemento que le genere tranquilidad al momento de la compra.

3. COMUNICACIÓN

Utilización de las técnicas disponibles en materia de comunicación a efectos de estar presente en el proceso decisorio de compra. Cuanto más sepa el comprador acerca del producto y su utilización más positiva será su reacción.

Comunicar claramente a los círculos médicos y nutricionales los resultados obtenidos acerca de las características diferenciales de la carne proveniente de animales alimentados en base a pastos y en libertad respecto de la información proveniente de aquellos alimentados en base a grano y estabulación.

Destacar aspectos vinculados a características nutricionales, al sabor diferente, a la facilidad de uso

en el caso de productos/preparaciones con esas características, etc.

4. MERCADEO

Para los industriales aplicar desarrollo en la elaboración de productos con mayor valor agregado y que se adapten a la nueva demanda de los consumidores.

Mejor la presentación a través de envases más atractivos y con mayor contenido de información.

Para los comercializadores eliminar el exceso de esfuerzo puesto en tareas de tipo «industrial» (despostar, charquear) que agregan escaso valor y aplicar ese esfuerzo en agregar valor al producto a través de una mejor presentación e información al consumidor. Presencia de carniceros «asesores» en el punto de venta, mejor identificación de las góndolas con referencias a comidas a elaborar con la carne ofrecida, recetarios, degustaciones, etc.

Presencia de productos de mayor demanda en momentos de máxima afluencia del público.

5. PRACTICIDAD DE USO

Enfatizar la comunicación vinculada a la mejor elección de cortes o presentaciones según el tipo de comida a elaborar dado que existe un creciente desconocimiento de las nuevas generaciones acerca de las diferentes formas de cocción de las carnes.

Informar acerca de los métodos y tiempos de cocción de cada corte.

Elaborar y ofrecer recetas sencillas y rápidas de cocinar para las diferentes presentaciones de cortes.

Sugerir acerca de la forma de balancear requerimientos nutricionales a través de comidas elaboradas en base a carne y otros alimentos.

Desarrollo de productos con base cárnica que respondan a la





necesidad de los consumidores de simplificar y acortar los tiempos en la preparación de las comidas. Tales como carne sazónada y/o acompañada con vegetales lista para cocinar. O carnes cocidas listas para calentar, etc.

Nuestra experiencia en carne con marca

Se inicia 1986 como respuesta a algunas oportunidades detectadas en el comercio de carnes en nuestro país.

En aquella oportunidad se detectó que el crecimiento del canal minorista de autoselección iba a desplazar al comercio tradicional, dejando un vacío respecto del garantizador de calidad, rol que desempeñaba el carnicero.

También se detectó que existía una fuerte inconsistencia respecto del mantenimiento de un tipo de calidad uniforme durante todo el año y una ausencia total de información acerca de las características del origen y tratamiento de los animales que le dieron origen.

Finalmente que no había elementos que permitieran una clara diferenciación de productos frente a la óptica del consumidor.

El producto presentado bajo la marca Cabaña Las Lilas estuvo originado en una genética controlada

y uniforme a través de la empresa líder en la comercialización de reproductores y semen congelado. Su presentación se realizó en envases al vacío en tamaño y preparación ajustada a las necesidades detectadas del consumidor.

Aplicando parcialmente alguna de las sugerencias descriptas en esta presentación y pese a que su color oscuro, producto del envasado al vacío, generaba rechazo inicial por desconocimiento, la aceptación por parte de los consumidores resultó más rápida que la de los minoristas en aceptar su comercialización.

La comunicación y acciones promocionales permanentes han permitido consolidar el nuevo concepto de producto y han generado una imagen positiva de la marca.

A los 10 años de su introducción el concepto del envasado al vacío se ha incorporado como un atributo positivo en buena parte de los consumidores, no obstante queda aun un importante camino por recorrer.

Destaco como un elemento aun restrictivo el criterio de valoración de resultados aplicado por la mayor parte del canal supermercadista. Me refiero a la aplicación del mismo criterio de margen en base a porcentajes sobre venta en lugar de \$ por kilogramo. Al persistir en

este criterio disminuyen las posibilidades del crecimiento de productos con valor agregado por cuanto, a igualdad de márgenes el precio se torna excesivamente caro y a igualdad de \$ por kg el margen del producto con valor agregado es muy reducido respecto al producto elaborado con materia prima base.

Afortunadamente la resistencia inicial del personal de los comercios por temor a la pérdida de empleos ha sido superada al verificar que el producto precenvasado y con marca complementa e incrementa la venta del producto elaborado en el propio local.

Queda aun mucho camino por recorrer y seguramente el desarrollo de productos que enfoquen la necesidad de incrementar la facilidad de cocción nos mantendrá sumamente ocupados.

La carne vacuna ha perdido competitividad, no le echemos la culpa a causas externas si no fuimos capaces de adaptar tan noble producto a las necesidades de los consumidores.

Aún tenemos oportunidad de reconquistar a los consumidores a través de alguna de las alternativas mencionadas u otras. La carne vacuna merece que le demos una mejor oportunidad, no la perdamos. •