



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

GESTIÓN DE MARCA: CASO HERSHEYS

Fiorella Regina Cueva Alva

Piura, 07 de Julio de 2005

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Programa Académico de Administración de Empresas

Julio 2005



Esta obra está bajo una [licencia](#)
[Creative Commons Atribución-](#)
[NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú](#)

Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura

UNIVERSIDAD DE PIURA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS



"GESTIÓN DE MARCA: CASO HERSHEY'S"

TESIS QUE PRESENTA:

FIGURELLA REGINA CUEVA ALVA

PARA OPTAR EL TITULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS

PIURA-PERU

2005

A Dios. a mi familia
maestros y amigos

PROLOGO

El tema que voy a desarrollar es conocido como Branding. Este término se puede definir como el proceso de creación y gestión de marcas.

El Branding consiste en crear y mantener una serie de atributos y valores de una marca de tal manera que sean coherentes, apropiados y atractivos para los consumidores.

He elegido este tema porque es muy actual; que, si sabe comunicarse puede lograr una ventaja frente a los competidores. Adicionalmente Hersheys me pareció un excelente ejemplo, debido a su larga trayectoria y al mundo del chocolate que ha construido.

Después de haber desarrollado el tema, aplicándolo a una empresa en particular como Hersheys, puedo comprender mucho más la importancia de desarrollar la marca, que va mucho más allá de los beneficios funcionales del producto.

INDICE GENERAL

	Pág.
1INTRODUCCION	
CAPITULO 1:	
TEORIA DE BRANDING: GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA MARCA	
1. Análisis Estratégico de la marca	1
1.1 Análisis del Cliente	2
1.2 Análisis de la Competencia	3
1.3 Auto análisis	3
2. Sistema de Identidad de Marca	5
2.1. Identidad de Marca	5
2.1.1. Estructura de la Identidad de Marca	7
2.2. Roles de Marcas	13
2.2.1. Rol de Soporte	13
2.2.2. Rol de Conducción	15
2.2.3. Balas de Plata	15
2.2.4. Marcas Estratégicas	16
2.2.5. Roles de Sub marcas	19
2.3.Perspectivas de la Identidad de Marca	20
2.3.1. Marca como producto	20
2.3.2. Marca como organización	25
2.3.3. Marca como persona	29
2.3.4. Marca como símbolo	32

2.4.Propuesta de Valor	33
2.5.Credibilidad	35
3. Sistema de Implementación	36
3.1.Posición de Marca	37
3.2.Ejecución	38
3.3.Seguimiento	40

CAPITULO 11:

HISTORIA DE HERSHEY'S

1. La Familia Hershey's	42
2. Un Poco de Historia	43
3. Los 10 primeros años (1903-1913)	44
4. Hershey en transición (1914 -1928)	48
5. La Gran Depresión (1929 -1938)	52
6. Los años de la Guerra (1939- 1945)	57
7. Años después de la Guerra (1946 -1969)	61
8. Legado de Hershey (1970-2000)	65
9. Hershey en la actualidad	67
9.1. Marcas y Divisiones	69
9.2. Información Financiera de Hershey	71
9.3. ¿Quiénes dirigen Hershey?	72
9.4. Canales de Distribución	73
9.5. Estrategias de Comercialización	75

CAPITULO 111:

Presentación del Caso	81
Carátula	82
Hoja de preparación del caso	83
1. Antecedentes	84
1.1. La Ciudad del Chocolate	85
1.2. Un Modelo de Fábrica-Ciudad en Cuba	87
1.3. Educación para todos	87
1.4. Hershey también vive la Guerra	88
2. Historia de Hershey	88
2.1. Crisis y reorganización de la Compañía	89
3. Hershey en la actualidad	90
3.1. Análisis del Sector	92
3.2. La Organización	93
3.2.1. Filosofía de la Corporación	93
3.2.2. Plataforma de Marca	94
3.2.3. Hershey en la Comunidad	95
3.2.4. Diversificación: Oferta Turística	96
3.3. Estrategia de Marketing	97
3.3.1. Producto	97
3.3.2. Estrategia de Precios	99
3.3.3. Canales de Distribución	100
3.3.4. Promoción y Publicidad	101
*ANEXOS	108

CAPITULO IV:

ANALISIS DEL CASO 120

Objetivos de Enseñanza 121

1. Análisis Estratégico de la marca

1.1. Análisis del Cliente 122

1.2. Análisis del Sector 123

1.2.1. Análisis Porter 123

1.3. Auto análisis 125

1.3.1. Análisis FODA 127

2. Sistema de Identidad de Marca 132

2.1. Identidad de Marca 132

2.1.1. Estructura de la Identidad de Marca 132

2.2. Roles de Marcas 133

2.3. Perspectivas de la Identidad de Marca 134

2.4. Propuesta de Valor 141

2.5. Credibilidad 142

CAPITULO V:

CONCLUSIONES 147

***BIBLIOGRAFIA**

INTRODUCCION

La tesis cuyo nombre es "Gestión de Marca: Caso Hersheys" ha sido desarrollada en cinco capítulos. Esta tesis será usada como un caso para los alumnos del curso de comercialización, específicamente en el tema de Gestión de Marca.

El primer capítulo, es una recopilación de las ideas teóricas, necesarias para poder comprender el tema de Gestión de Marca. En él se ha usado un modelo de Gestión de Marca del libro "Construir Marcas Poderosas" del autor David Aacker.

En el segundo capítulo, se habla de la historia de Hersheys, empresa que desde sus inicios demostró ser una empresa con productos de calidad y preocupada por su comunidad y trabajadores.

En el tercer capítulo se ha elaborado un caso, elaborado con el fin de que los alumnos de comercialización extraigan los datos necesarios para realizar un análisis de marca basado en la teoría expuesta en el primer capítulo.

En el cuarto capítulo se realiza el análisis del caso, siguiendo el modelo de análisis de marca.

En el último capítulo se mencionan las conclusiones de la presente tesis.

CAPÍTULO I

TEORIA DE BRANDING: Gestión Estratégica de la Marca

1. Análisis Estratégico de la Marca

Hoy en día, existen muchas formas de diferenciación, pero ninguna es tan acertada como la diferenciación por marca. La marca debe ser única, inimitable y por lo tanto sostenible en el tiempo.

El análisis estratégico de la marca es muy importante para las empresas ya que les ayuda a ubicarse en la realidad y tomar decisiones adecuadas, teniendo en cuenta los diferentes protagonistas dentro del mercado, como son: el cliente, la competencia y la misma empresa.

Este análisis tiene por objetivo tomar mejores decisiones estratégicas sobre la marca (como cual será el nivel de inversión que apoyara a la marca). También busca identificar las incertidumbres estratégicas claves que afecten a la marca

(un tipo de incertidumbre podría ser si un producto será aceptado por el mercado, si crecerá o desaparecerá).

A continuación presentaremos un modelo para analizar y hacer un diagnóstico de la Gestión de Marca:

1.1. Análisis del Cliente

Existen temas claves e imprescindibles a tomar en cuenta como:

- *Definir el producto o servicio que ofrece al cliente*
- *¿Qué necesidades quiere satisfacer?*
- *¿De qué modo lo hace? ¿Qué ventajas e inconvenientes?*
- *Tendencias de futuro: ¿Cómo le afectan las futuras tendencias del ámbito político, económico, técnico y social en su negocio?*
- *Estimar aproximadamente el número de productos que puede vender al año y el importe al que asciende el conjunto de ventas, dentro del área geográfica concreta donde lo venderá.*
- *Características del mercado: Identifique las especificidades del mercado (como por ejemplo: estacionalidad de ventas y reglamentaciones legales) que puedan afectar a su negocio.*
- *Segmentación del mercado: Identifique las variables que agrupa a los clientes del mercado en función de sus*

necesidades (relacionadas con el producto/servicio que va a ofrecer).

1.2. Análisis de la Competencia

El análisis de la competencia es de vital importancia. Hay que conocer la imagen y la posición de marca de los principales competidores para evitar sus puntos fuertes, aprovechar sus debilidades y poder de este modo, desarrollar la marca en el tiempo.

Este análisis incluye la identificación de los competidores actuales y potenciales y su evaluación. Además, el análisis de los objetivos, precios, publicidad y en general todo lo que sea relevante para determinar la situación competitiva y para conocer las ventajas y debilidades con respecto a la competencia.

En un mercado en competencia no basta con "hacer las cosas bien", hay que "hacerlas mejor" que los competidores actuales o posibles.

1.3. Auto Análisis: Análisis de Marca

Algunas empresas no hacen un verdadero ejercicio de entender las huellas que ha dejado la marca en los consumidores y en la organización.

Hay que tomar en cuenta, para el mencionado análisis, la oportunidad de marca mediante una Auditoría y una matriz FODA, donde se evalúan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que puede tener la marca. Luego la empresa deberá saber plasmar las ideas de forma efectiva para llevar adelante la estrategia de marca corporativa¹ y su plataforma.

Una empresa que no tiene identificada misión y visión carece de una definición de valores culturales organizacionales. El siguiente paso es la de plasmar en la práctica lo que se fijó en las estrategias, ahí viene el tema de la consistencia del logro de los objetivos. Cuando nos referimos a invertir en la marca, no sólo hay que considerar la inversión en dinero, sino también esfuerzo y tiempo².

Imagen de Marca actual

La imagen es algo intangible que sirve para que una determinada empresa comunique su cultura empresarial y cree una determinada marca, logotipo e identidad corporativa, que la hará ser conocida, admirada, consultada, utilizada y tenida en cuenta a partir de ese momento por la sociedad a la que se dirige. Sin esa imagen o reconocimiento de sus productos o servicios, ninguna empresa sería conocida en la actualidad.

¹ La marca corporativa se refiere a la práctica de utilizar el nombre de una compañía como marca del producto. Constituye un tipo de marca de familia. The Walt Disney Company, por ejemplo, incluye la palabra "Disney" en el nombre de muchos de sus productos. Entre otros ejemplos, se encuentran IBM, Pepsi, Coca-Cola y Hersheys.

² Juan Manuel Santa María, Gerente de Marketing del Banco Wiese Sudameris, Entrevista realizada en Peru.com

No hay que confundir la marca (como signo de naturaleza verbal o gráfica) con la imagen que se transmite a través de la publicidad y la presentación de los productos (imagen de marca).

La imagen de marca es una consecuencia de como la marca se perciba. Es una representación mental de los atributos y beneficios percibidos de la marca. La percepción de las marcas tiene que ver con los procesos mentales y la personalidad del consumidor, ya que el cerebro procesa la información que recibe sobre las marcas, codificándolas según sus valores externos; pero cada individuo, según su personalidad, les imprimirá un carácter, una interpretación de la realidad comunicada.

2. Sistema de Identidad de Marca

Para desarrollar un sistema de identidad de marca, se deben tomar en cuenta principalmente tres puntos, estos son: la identidad de marca, los roles que cumplen las marcas y las cuatro perspectivas de marca.

A continuación explicaremos cada una con más detalle:

2.1. Identidad de Marca

La identidad de Marca es un conjunto de asociaciones que el estratega aspira a crear o a mantener en la mente del cliente meta.

La identidad se define como aquello que por medio de una multiplicidad de signos, mensajes y productos, aparece como emanado de un único emisor que es la marca. Está formada por un conjunto de asociaciones perdurables en el tiempo y representa la razón de ser de la marca, al implicar una promesa de los integrantes de la organización a los clientes³.

Es la razón de ser de la marca y es la que debe contribuir con crear relaciones entre la marca y el cliente, apoyándose en la proposición de valor.

Para dejar más claro el concepto, si hablásemos de identidad personal tendríamos que remitirnos a las respuestas de las preguntas siguientes: ¿Cuáles son mis valores? ¿Cuál es mi objetivo actual? ¿Cómo quiero ser percibido? Y ¿Cuáles son las relaciones importantes de mi vida?

La identidad establece cuál es el objetivo actual de la marca, cómo desea ser percibida, qué personalidad trata de proyectar y cuáles son las relaciones que le dan sentido. El concepto de identidad lleva en sí mismo la necesidad de prolongar idénticamente lo que ofrece y expresa la marca, para capitalizarlo, la marca debe conservar su dirección y ejes precisos. La continuidad es fundamental para la creación y para la resistencia temporal de la marca.

³ Aaker, D. A. (1996): "*Construir Marcas Poderosas*". Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona.

2.1.1. Estructura de la Identidad de Marca

La estructura de la identidad de marca incluye una identidad central y otra extendida. **(Ver figura 1)**

Figura 1. Estructura de la Identidad de Marca



Fuente: David Aaker, "Construir Marcas Poderosas"

- Identidad Central

Es la esencia de la marca, es aquella que debe permanecer constante a medida que la organización entra a otros mercados y productos.

Es aquella que posee las asociaciones más importantes y debe luchar por mantenerlas a pesar de los cambios que la organización sufra con el pasar del tiempo.

Debe ser capaz de reflejar que la marca es única y que tiene valor.

Para poder entender mejor estos conceptos, les presentamos a continuación algunos ejemplos de identidades centrales de marcas que han sobresalido:

Marca	Procedencia	Identidad Central
 Cerveza Cristal	Perú	Es la cerveza más popular preferida por los peruanos, de tipo larger ⁴ y excelente sabor.
 Mc Donald	USA	Proporciona valor mediante sus ofertas especiales, la experiencia de compra, calidad de sus productos, servicio rápido, higiene de sus instalaciones, etc.
 Supermercados E.Wong	Perú	Excelente servicio.
 Inca Kola	Perú	Su delicioso sabor, calidad y el orgullo que produce tomar la bebida del Perú.

⁴ Larger es una denominación genérica utilizada para cervezas rubias suaves.

 Bembos	Perú	Hamburguesas con sabor peruano, excelente calidad y servicio.
 Coca Cola	USA	Coca Cola es un estilo de vida, se toma en cualquier momento y en cualquier lugar porque es un símbolo mundial.
 Gillette	USA	Excelente calidad, innovación y alta tecnología. Ofrece productos útiles de uso diario a un precio razonable.
 3M	USA	Innovación y diversidad en sus productos cuyo objetivo es brindar soluciones a los problemas del cliente.
 Harley Davidson	USA	Alta calidad, eficiencia y belleza de sus productos. Empresa americana. Harley es un estilo de vida. Son motos de paseo.
 Nokia	Finlandia	Es un fabricante basado principalmente en teléfonos móviles, ofrece confianza, calidad. Une dos elementos principales: tecnología y el lado humano.

- Identidad Extendida

Incluye elementos y asociaciones, organizados y cohesionados en grupos significativos en torno a la identidad central que suministran textura y matizan la identidad global de la marca. Estas asociaciones que presentan un carácter secundario, irán incorporándose en torno a la identidad central en la medida en que la marca vaya penetrando en nuevos campos o mercados, de tal forma que enriquecen el contenido de la misma.

Los elementos que integran la identidad extendida harán a la marca más poderosa, recordada, querida, interesante y relacionada a tu vida.

A continuación les mostramos algunos ejemplos:

Marca	Procedencia	Identidad extendida
	USA	Comodidad, se encuentra cerca de donde la gente vive y trabaja, comidas rápidas, entretenimiento infantil, etc.
 <p>Supermercados E.Wong</p>	Perú	Empresa peruana, se le ve como un supermercado amigable y familiar. Excelente cultura organizacional.

 Inca Kola	Perú	Slogan: "la bebida del sabor nacional" "Inca Kola hay una sola y el Perú sabe por que". Ocasión: Inca Kola siempre es el mejor complemento de todas nuestras comidas, de nuestros momentos familiares,
 Bembos	Perú	Moderna infraestructura de sus locales, los llamativos colores de su logo (azul, rojo y amarillo).
 Harley Davidson	USA	El símbolo de la empresa es el escudo Harley. Esta dirigida a personas que deseen diversión, que puedan pagar la motocicleta y que se sientan identificados con el estilo de vida.
 Gillette	USA	Alcance: productos de cuidado personal, cuidado oral (Oral B), pilas (Duracell), hojas y máquinas de afeitar, etc. Responsabilidad social: como programas de alfabetización, club de natación para discapacitados, donaciones, etc.
 Coca Cola	USA	Alcance: bebida gaseosa. Logo: el nombre Coca Cola, con sus colores rojo y blanco que son conocidos mundialmente.

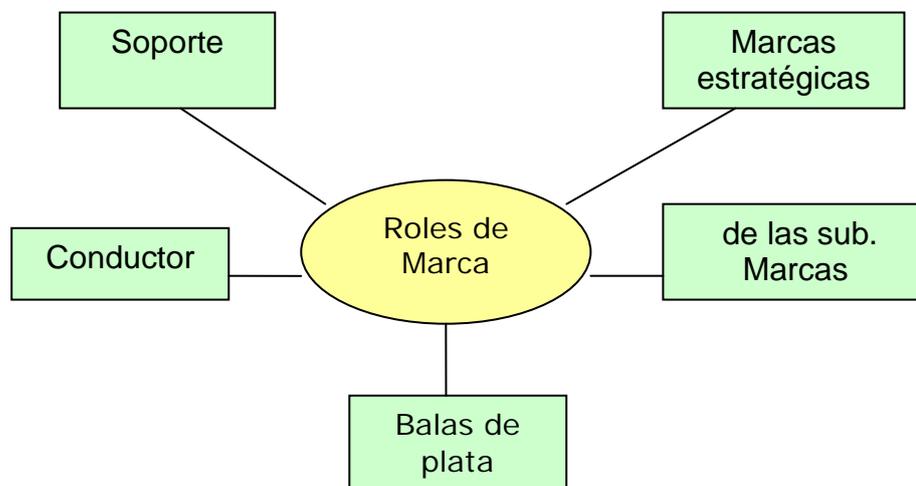
		<p>Personalidad: alegre, amigüera, parte de la familia.</p> <p>Responsabilidad social: Apoya programas de educación para aquellos que no tienen suficientes recursos.</p> <p>Coca Cola es auspiciador de las Olimpiadas, de encuentros de Football organizados por la FIFA⁵, entre otras cosas.</p>
 <p>Nokia</p>	Finlandia	<p>Alcance: principalmente teléfonos móviles, incursionando también en la televisión digital.</p> <p>Slogan: "Conectando personas"</p> <p>Personalidad: como un amigo en el cual se puede confiar.</p> <p>Preocupación por el ambiente, realiza y promueve el reciclaje.</p> <p>Programas como "Make a connection" que apoya la educación juvenil ofreciendo una formación directa, facilitando tutores, otorgando oportunidades de voluntariado a los jóvenes o formando a los adultos (profesores, trabajadores de la juventud).</p>
 <p>Cerveza Cristal</p>	Perú	<p>Alcance: Marca de bebida alcohólica.</p> <p>Cerveza de color claro con una personalidad masculina.</p> <p>Asociación principal: pasarla bien, divertirse con los amigos.</p>

⁵ La FIFA es la federación internacional de Football.

2.2. Roles de las Marcas

Las marcas pueden jugar un rol diferente dependiendo del contexto en el que se encuentren. En el siguiente cuadro se observan los principales roles, que son principalmente 5. (Ver figura 2)

Figura 2. Roles de Marca



Fuente: David Aaker, "Construir Marcas Poderosas"

2.2.1. Roles de Soporte

En este rol lo que hace la marca es proporcionar apoyo y credibilidad a las necesidades de la marca conductora.

A menudo la indicada para cumplir este rol es la marca corporativa ya que esta representa una organización con gente, cultura, valores y planes por lo que suele ser muy adecuada.

El objetivo principal de este rol es convencer al cliente de que el producto dará los beneficios funcionales prometidos y las garantías de servicio necesarias ya que la compañía que está detrás de la marca es una organización confiable y sustancial. Por ejemplo: la famosa marca Post-it de 3M, donde 3M cumple el rol de soporte, ya que esta es una marca sumamente poderosa y conocida a nivel mundial, sabes que te venderá un producto de calidad.

Este rol se aplica principalmente para aquellas marcas que recién son lanzadas al mercado y aun no han sido probadas, es ahí donde necesitan reforzar la credibilidad en el producto. Por ejemplo: Atún Gloria, Gloria es una marca que optó por diversificarse, era un riesgo lanzar el Atún con la marca corporativa de soporte, pero así lo hizo. Gloria, es una marca confiable, con muchos años en el mercado, sirve de soporte a este nuevo producto.

Una marca puede también jugar al mismo tiempo un rol de conducción y respaldo cuando representa simultáneamente la proposición de valor dada por un producto y el soporte de una organización.

Ejemplo: Hp (organización) juega un rol respaldador y Hp (producto) juega el rol de conductor. Así también Nestlé, que juega un rol respaldador como una gran corporación y como producto por los años que lleva en el mercado.

2.2.2. Roles de Conducción

Una marca conductora es aquella que lleva a la decisión de compra.

Es la marca que genera una respuesta real del cliente porque ofrece lo que el cliente espera inicialmente en la compra. Es la que representa la propuesta de valor ofrecida.

Por ejemplo: Gillete Sensor, los clientes buscan la tecnología que esta representada por Sensor que en este caso es la marca conductora.

Otro ejemplo sería el perfume Escape de Calvin Klein, Escape representa la marca conductora ya que es la propuesta de perfume que estamos eligiendo, es la fragancia que queremos. Esta respaldada por Calvin Klein.

2.2.3. Balas de Plata

Las balas de plata son submarcas que modifican o refuerzan la identidad de la marca corporativa.

Un ejemplo claro es el cepillo Oral B, Professional Care 7000, que es un cepillo eléctrico de ultima generación, este producto refuerza la identidad de Oral B, refuerza la imagen de una marca innovadora, con lo último en tecnología.

2.2.4. Marcas Estratégicas

Cada empresa cuenta con una determinada cartera de marcas y aunque lo ideal sería brindarles igual atención, tiempo y dinero por lo general no es una buena estrategia. Para ello hablaremos de tres categorías⁶ en las que se suelen dividir las carteras para el buen manejo de las marcas de cada compañía.

- **Marcas a Discontinuar**

Una de estas marcas puede ser candidata a ser discontinuada por estar en un mercado poco atractivo, con una débil posición de marca o que no encaje con la visión futura de la empresa (la dirección que la empresa pretenda seguir).

- **Las Vacas Lecheras**

Los productos situados en mercados de crecimiento bajo y cuota de mercado alta reciben el nombre de vacas lecheras. Éstos son generadores de liquidez, ya que al no necesitar grandes inversiones van a servir para financiar el crecimiento de otras unidades, la investigación y desarrollo de nuevos productos, y retribuir al capital propio y ajeno. Son aquellas marcas que pueden estar cansadas pero que tiene algunos puntos fuertes, con márgenes razonables.

⁶ David Aaker, "Construir Marcas Poderosas", Barcelona 1996, pp. 193, 194.

- **Marcas Estratégicas**

Las marcas estratégicas son aquellas marcas importantes para el funcionamiento futuro de la organización. Una marca puede ser estratégica por dos razones. La primera, por el porcentaje significativo de ventas o beneficios a futuro y, la segunda, por ser una pieza clave de otros negocios o de la visión y dirección de la empresa a futuro.

Existe otra clasificación de los productos conocida como la matriz de crecimiento de mercado⁷: La Matriz BCG.

Figura 3. Matriz BCG⁸

		Participación relativa en el mercado		% de crecimiento en el mercado
		Alta	Baja	
Alto	Estrella	Interrogantes		
Bajo	Vacas Lecheras	Perros		

Tenemos una matriz de cuatro cuadrantes que definen cada uno cuatro situaciones fundamentalmente diferentes en términos de las necesidades financieras para su funcionamiento, y que deberán ser administradas de distinta forma.

⁷ Apuntes de clase de Comercialización I, Junio del 2002. Universidad de Piura.

⁸ Fuente: Gerencia de Mercadeo – Matriz de crecimiento – Participación, <http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc058.htm>

Subyacentes al análisis del BCG, se encuentran dos hipótesis fundamentales, una se apoya en la presencia de efectos experiencia y la otra en el ciclo de vida del producto.

Hipótesis:

- **Efecto de experiencia**
(Más cuota, menor coste => más ventaja)
- **Ciclo de vida del producto**
(Mercado creciente => más liquidez)

Por tanto: se debe mantener el equilibrio entre crecimiento y rentabilidad.

Se basa en cuatro tipos de productos y son los siguientes:

- Productos estrella

Son los que obtienen altas utilidades, mucho flujo de dinero, por lo general estos productos se encuentran en fase de crecimiento. Generan liquidez. Alta participación relativa de mercado.

- Productos interrogante

Son aquellos en los que se desconoce su futuro, generalmente están en fase introductoria, se necesita de inversión para crecer. Poseen baja participación en el mercado, son generadoras débiles de

efectivo. La empresa debe averiguar si quiere seguir invirtiendo en ellos.

- Productos perro

Por lo general estos productos tienen un crecimiento débil, la empresa no tiene control sobre el mercado, se encuentran en la etapa de declive del ciclo del producto. Tienen baja participación en el mercado y pueden generar pocas utilidades, incluso pérdidas.

Generalmente deben ser reestructurados o eliminados.

- Productos vaca

Estos productos generan caja, tienen altas cuotas de mercado, se encuentran en mercados maduros (donde casi no se invierte en I + D, por lo que no crece). Generan más efectivo del que necesitan para crecer, se pueden utilizar para crear o financiar otros negocios.

2.2.5. Roles de las Sub Marcas

Una submarca es una marca que distingue a una parte de la línea de productos del sistema. Se usa para distinguir un modelo específico incluyendo sus características y su personalidad. Las submarcas de Mc Donad son por ejemplo: Big Mac, Happy Meals.

Una submarca tiene que ser consistente con la identidad de la marca madre y apoyarla. Además debería añadirle valor, puede hacerlo de los siguientes modos:

- Describiendo la oferta
- Clarificar la oferta
- Aumentar o modificar la identidad
- Explotar oportunidades de mercado
- Facilitar una estrategia de extensión horizontal o vertical.

2.3. Perspectivas de la Identidad de Marca

Debemos saber que la marca es mucho mas que un producto, una marca tiene 4 perspectivas de la identidad de Marca que ayudan a clarificar, enriquecer y diferenciar una identidad de marca.

Las cuatro perspectivas son: marca como producto, como organización, como persona y como símbolo.

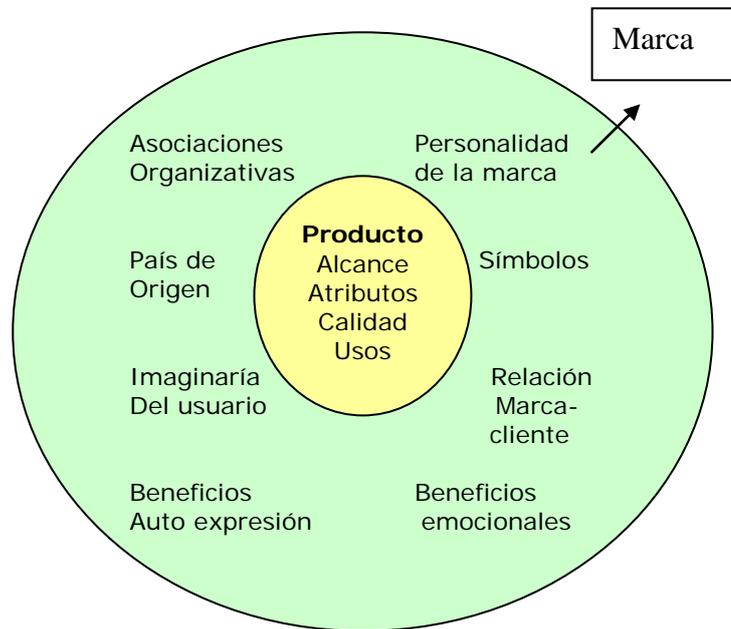
2.3.1. Marca como Producto

Hay que señalar en primer lugar la diferencia entre la marca y el producto. El producto esta dentro de lo que una marca significa, pero junto a él, muchos otros elementos que explicaremos a continuación.

(VER FIGURA 4)

- La personalidad de marca: si la marca fuese una persona, ¿Cómo se la imagina? (Marca como persona)
- Las asociaciones organizativas: que percepciones tienen de la marca como una empresa de valores, cultura, etc. (Marca como organización)
- También están los símbolos: lo que representa a la marca. (Marca como símbolo)
- Relación marca – cliente: que lugar ocupa la marca en la vida del cliente.
- Beneficios emocionales: cuando la marca genera sentimientos positivos en el cliente.
- Beneficios de auto expresión: cuando el uso de la marca le permite al cliente expresar su personalidad y estilo de vida.
- Imaginaria del usuario: la imagen o usuarios que representan la marca.
- País de origen: lugar vinculado a la marca.

Figura 4⁹. Diferencia entre producto y marca



Generalmente una marca es asociada con alguna clase de producto, por ejemplo Compaq se asocia a computadoras, así como Visa a tarjeta de crédito y Kolynos a pasta dental. Lo importante es lograr asociar la clase de producto a la marca porque así será más fácil de recordar.

La idea es que se mencione la marca cuando se pregunte por la clase de producto; es decir, que se asocie automáticamente. Por ejemplo: “Quiero comprar un Kleenex” refiriéndome a los pañitos (producto), cuando Kleenex es una marca.

⁹La Marca esta representada por ambos niveles mientras que el producto solo es el círculo de color amarillo.

Habrá que ir con cuidado cuando se pretenda ampliar la línea, hay que asegurarse que la marca no deje afuera ninguna de sus clases de productos.

Algunas posibles asociaciones con la clase de producto son:

- Atributo

Si se crea una relación producto-atributo puede crearse un valor adicional para el cliente (ya sean características o servicios adicionales), ofreciendo algo mejor que la competencia.

Un buen ejemplo puede ser una cadena de hoteles que se caracteriza por un rápido chequeo de sus clientes, así como una compañía aérea que ofrece servicios de limosina para sus clientes de clase ejecutiva.

- Calidad – Valor

La calidad es un atributo que está relacionado al producto y debe ser sumamente relevante para que sea realmente considerada de forma individual. La calidad percibida será un indicador del precio inicial.

La calidad que posee el producto juega un papel importante; de hecho una excelente calidad puede aumentarle valor al producto en sí y, así, pudiendo incorporar la dimensión precio.

Por ejemplo: Starbucks basa su posicionamiento en la reputación del suministro, diciendo que utiliza el mejor café del mundo. Así también Wall Mart se posiciona como un distribuidor que suministra valor.

- Asociaciones con ocasiones de uso

Estas asociaciones se dan cuando alguna compañía logra con éxito apropiarse de una aplicación o uso particular del producto.

“Este producto se usa para...”.

Por ejemplo: Gatorade logra con éxito asociarse a que su producto debe ser usado principalmente cuando se hace deporte, cuando se gastan muchas energías y se necesitan mantener rendimiento.

- Asociación con usuarios

La compañía no solo puede cogerse de asociaciones a un uso determinado sino que también lo puede hacer hacia un tipo de usuario en particular¹⁰.

Este tipo de asociaciones pueden definir la propuesta de valor y la personalidad de marca.

- Vinculo con el país de origen

Una posición bastante acertada podría ser asociar la marca con un país o región. El objetivo de vincular la marca con un país o región,

¹⁰ Por ejemplo Gerber se posiciona como alimento para bebés, Nike para deportistas, etc.

es principalmente brindar credibilidad y dar señales de que el producto es de calidad ya que ese lugar se especializa en esa clase de productos.

Por ejemplo la marca Mercedes Benz es asociada a Alemania, así como la marca Chanel a Francia y Marlboro a Estados Unidos.

2.3.2. Marca como Organización

Una organización engloba valores y cultura (por ejemplo tratar a los clientes con respeto y amistad), personas, planes (Ej.: actividades comunitarias, preocupación por la ecología), activos y capacidades para poder suministrar un producto o servicio. Basarse en la organización para crear ventaja frente a la competencia resulta bastante conveniente ya que se logra entablar una relación mas estrecha con los clientes.

Los atributos organizativos son mucho más duraderos y resistentes que los atributos del producto. La competencia podría más fácilmente copiar los productos, mientras que pretender la organización le implicaría copiar los recursos humanos, valores y planes, lo cual es más complicado.

Los atributos organizativos pueden contribuir con la proposición de valor. Diferentes asociaciones como por ejemplo enfoque en clientes, preocupación por el entorno, compromiso de tecnología entre otros,

pueden crear beneficios emocionales y de auto expresiones basadas en admiración, respeto, confianza o simplemente agrado que puedan darle a la marca cierta diferenciación.

Asociaciones Organizativas

Estas asociaciones juegan un rol significativo pero diferente en la generación y apoyo de la proposición de valor y relaciones con el cliente.

A continuación se presentan algunos ejemplos:

- Orientación social y comunitaria

Como compañía se puede ser buena ciudadana mediante una preocupación medioambiental, haciendo obras de caridad o bien social y, otras veces, tan sólo con un excelente trato a sus trabajadores.

De esta forma se pueden generar sentimientos de agrado y confianza hacia la marca.

- Calidad percibida

La calidad debe comunicarse directamente demostrando y argumentando que los atributos de la marca son mejores que los de sus competidores. Las empresas usan estas asociaciones para el

reclamo de la calidad, donde es necesario un enfoque más en la compañía que en el producto.

- Innovación

Poseer fortaleza en una dimensión como esta puede brindar una ventaja mucho más duradera en el mercado. Una empresa que fabrica productos conteniendo avanzados atributos y sabe comunicarlos será siempre vista como contemporánea.

- Preocupación por el cliente

Si una compañía sabe comunicar de forma creíble la filosofía de poner al cliente siempre en primer lugar, podrá conseguir no solo la confianza en sus productos y servicios, sino también que el cliente sienta que alguien se preocupa por él.

- Local vs Global

Se entiende por marcas globales aquellas marcas cuyo posicionamiento, estrategia de comunicación, personalidad, imagen y sentimiento son similares o iguales de un país a otro. Las marcas globales por lo general señalan antigüedad (compromiso con el futuro de la marca), se les presume compañías avanzadas en tecnología, disfrutan de un prestigio considerable (debido a la capacidad de competir en diferentes mercados) y por lo general son empresas que lideran el mercado.

Otra opción es enfocarse como marca local; una herramienta de diferenciación es enfatizar y comunicar a los clientes su herencia regional con la ilusión de crear un vínculo con el consumidor.

La estrategia hacia lo local proporciona un vínculo con el cliente, y es sin lugar a dudas efectiva si un elemento del plan de marketing del competidor global es insensible a las costumbres locales, que constituyen atributos esenciales que el cliente percibe y valora.

- Presencia y éxito

Vincularse con una empresa de larga trayectoria y visión, reflejada en el crecimiento de la compañía y de las ventas, es otra forma de darle mayor seguridad al cliente sabiendo que hubo otros que confiaron ya en esa marca. Dicho en otras palabras es lograr establecer una “buena reputación” para la empresa.

El patrocinio de eventos es algunas veces utilizado como vehículo para que la organización desarrolle presencia.

Harley Davidson se caracteriza por ser una compañía cuyos empleados se identifican con la marca, cuenta con asociaciones a fundaciones de caridad, patrocinan rallies en los que se reúnen todos

los dueños de una moto con esa marca, incluyendo al presidente de la compañía.

2.3.3. Marca como Persona

Personalidad de Marca

Es un conjunto de características humanas asociadas con el nombre de una marca. Incluye características tales como el sexo, edad, y clase socio-económica, así como aspectos de la personalidad humana como son la cordialidad, la implicación y el sentimentalismo¹¹.

La personalidad de la marca, como la personalidad humana, es a la vez distintiva y perdurable. Por otro lado, la personalidad de la marca ayuda al estratega a enriquecer y profundizar la comprensión de las percepciones y actitudes de las personas hacia una marca particular (esto proporciona información sobre la relación de los clientes con la marca), contribuyendo a una identidad de marca diferenciada (la personalidad de la marca define no sólo la marca, sino también el contexto y la experiencia de la clase de producto, otorgando un posicionamiento a la marca en la mente del cliente), guiando el esfuerzo de comunicación y creando valor para la marca.

¹¹ Por ejemplo, Guess se considera sofisticado en contraste con la rudeza de Wrangler. Nike se considera atlético.

Una marca puede ayudar a una persona a expresar su personalidad de diferentes formas, como puede ser la generación de diversos sentimientos según la marca que se utilice de determinada categoría de producto.

También se da el caso de aquellas marcas que una persona utiliza como una expresión personal¹².

Así, se puede llegar al punto en el que “la marca se convierte en parte de uno mismo”. Esto es, que la marca se convierte en una extensión o en parte integrante de uno mismo.

Esto sucede con aquel diseñador gráfico, usuario de Apple que está siempre frente a su computadora, ésta es parte de su persona. Para la persona que termina su actividad física bebiendo Gatorade, la bebida remineralizante no es sólo una expresión de quién es (deportista dedicado), sino una parte de su estilo de vida.

En este sentido, el potencial de crear una unidad con algunas personas es una oportunidad significativa para una marca.

Por último, la organización debe tener presente que la personalidad de la marca debe encajar con las necesidades de auto expresión del

¹² Tal es el caso de marcas como Ferrari que generan un impacto social sustancial, ya que la persona que conduce un automóvil de esa marca pretende expresar a los demás su posición socio-económica, su espíritu deportivo y arriesgado, entre otras características de la marca con las que se identifica este individuo.

público objetivo: La personalidad de la marca debe ser deseada y lo suficientemente importante para preocupar a la persona que la utiliza, es decir, la persona debería sentirse mejor debido a una asociación determinada con la marca (sofisticado cuando usa perfume Chanel).

En este sentido, una personalidad que no se adecue a su objetivo no funcionará.

Aquellas marcas que adquieren cierta personalidad y la llevan por varios años, son percibidas como parte de la familia; los consumidores se sienten cómodos con ella, se sienten seguros, y dan confianza. Es mucho más probable que ante una marca nueva y otra que ya es parte de la familia, se elija la más conocida, porque la nueva se siente como psicológicamente más distante¹³.

Pero también una marca debe ir adquiriendo una personalidad nueva, actualizada en la medida que los consumidores se renueven o cambien sus gustos y preferencias o adquieran nuevas tendencias.

LG es inteligente (desde el punto de vista del producto) porque sus productos son desarrollados fundamentalmente para proveer soluciones inteligentes a los problemas cotidianos. 'Smart' es la expresión exacta que define a nuestros siempre innovadores productos. Ellos mejoran tu

¹³ Por ejemplo a Harley Davidson se le asocia una personalidad con fuerte carácter individualista y apego por encontrar relax y diversión.

vida con sus estudiadas características, intuitivas funcionalidades y su impresionante rendimiento.

LG es una expresión de calidad Premium que es amigable, fácil de usar, y que tiene la garantía de hacer que tu vida sea más llevadera. LG esta dedicado a hacer tu vida Encantadoramente Inteligente.

2.3.4. Marca como símbolo

Un buen símbolo puede marcar la diferencia, lograr mayor facilidad de reconocimiento y recordación de la marca.

Podemos apreciar tres tipos de símbolos: la imaginaria visual, metáforas y herencia de la marca.

Por lo general los símbolos de imaginaria visual son los que logran captar la mayor parte de la identidad de la marca; captan las miradas del consumidor; hacen que la marca se recuerde. Por ejemplo los arcos dorados de Mc Donald, la manzana de la marca Apple, el nombre de Quaker, etc.

Si a los símbolos se les agrega una metáfora poseerán un mayor significado. La metáfora se relacionará ya sea con el símbolo o con algún beneficio funcional, emocional o de auto expresión. Por ejemplo la

marca Duracell logró asociar al conejo energético que mostraba en sus comerciales de televisión con la larga duración de las baterías.

Harley Davidson como símbolo se representa por su escudo característico y con una fuerte herencia norteamericana.

La firma de LG Electronics “Life’s Good” se forma a partir del Logo de LG, las letras y el slogan, usando el tipo de letra Charlotte Sans, curvando la leyenda parcialmente alrededor del símbolo de LG. Esta curvatura refuerza la personalidad de LG y su autenticidad.

El uso consistente de esta firma ayuda a identificar claramente y a crear esa relación entre un producto y la compañía LG Electronics a lo largo del mundo.

2.4. Propuesta de valor

La proposición de valor es la presentación de los beneficios funcionales, emocionales y de auto expresión suministrados por la marca y otorgan valor al cliente.

Una buena proposición de valor debería lograr que la marca lidere, generar relaciones con el cliente y conducir a la decisión de compra.

La propuesta de valor esta conformada por tres tipos de beneficios:

a. Beneficios Funcionales

Este es un tipo de beneficio basado en atributos del producto mismo, atributos que suministran utilidad funcional al cliente. Se vinculan directamente a las funciones que desarrollan el producto o servicio. Se basan en la experiencia sensoria, en lo tangible.

Por ejemplo, para las impresoras láser, los beneficios funcionales son la velocidad, resolución, calidad, rapidez. Para Huggies los son el suministro de confort y amplitud, por lo que se reducen goteras.

Los beneficios funcionales por basarse en los atributos del producto, tendrán vínculos con las decisiones y experiencias de uso del cliente.

La elección de elegir el beneficio funcional clave puede brindarle a la marca la diferencia y liderazgo, y hacer que la competencia se prenda de otros atributos de menos importancia para el cliente.

b. Beneficios Emocionales

Los beneficios emocionales se dan cuando al cliente, al comprar el producto de una marca en particular, se le genera un sentimiento positivo, suministrando un beneficio emocional.

Estos beneficios son aquellos que se generan en el interior de la persona al usar el producto.

El cliente puede sentir seguridad con la marca Volvo, energético cuando bebe Coca Cola, fuerte y rudo con Levi's.

Un caso más cercano podría ser el de Inca Kola cuyo posicionamiento como "La bebida del Perú", envía mensajes de orgullo y de identidad hacia la patria.

c. Beneficios de Auto expresión

Este tipo de beneficios se da cuando la marca es un medio de expresión de la propia identidad, que podría ser la identidad real o una identidad a la que aspire. La compra y uso de un producto con marca es un vehículo para expresar la personalidad y estilo de vida.

Se basa en los sentimientos generados en terceras personas, en el como me ven; es la impresión que uno causa al usar ese producto. Se pretende reflejar Status.

2.5. Credibilidad

La identidad de Marca esta basada en tres recursos; el primero y el más importante es la credibilidad. Una marca será creíble cuando el mundo que propone pueda ser asociado de forma creíble al producto al que dicha

marca confiere valor y significado. La coherencia es la palabra clave para obtener credibilidad.

Otro recurso es la legitimidad, si la coherencia otorga credibilidad, es la continuidad a lo largo de los años y su extensión en el espacio, las que dotaran de legitimidad a una marca ya que, solo será legítima mientras haya logrado trascendencia temporal y espacial.

La afectividad es el tercer recurso que tienen las marcas para lograr la aceptación de su identidad.

Una marca muy creíble es siempre menos vulnerable a los ataques de sus competidores, así como una marca dotada de afectividad genera mayor fidelidad entre sus consumidores. Por ello una marca que reúna estos tres elementos estará en una excelente posición para lograr ser líder si no es que ya lo es.

3. Sistema de Implementación

El sistema de implementación es el siguiente paso a seguir después de que los estrategas definen cómo desean que su marca sea percibida así como la propuesta de valor que ofrecerán a sus clientes.

3.1. Posición de Marca

Este es el primer paso de la implementación de la identidad que consiste en definir la posición de la marca.

Pero ¿qué es posición de marca? Es esa parte de la identidad de la marca y la proposición de valor que debe comunicarse de forma activa a la audiencia objetivo. Debe ser relevante, demostrando una ventaja sobre el resto de las marcas competidoras.

¿En qué debe basarse la posición de marca?

La idea es que la posición de marca incluya elementos de la identidad central, con el objetivo de que los elementos de comunicación no se alejen de la esencia de la marca.

Esta idea no es definitiva, es decir, la posición de marca puede basarse en otros aspectos que no necesariamente se encuentren en la identidad central como por ejemplo en alguna característica o servicio que proporcione un punto de apalancamiento. Así también, puede basarse en algún beneficio para el cliente.

La *audiencia objetivo* es otro punto importante a tomar en cuenta. La posición de marca debería dirigirse a una audiencia específica que podría ser un subconjunto del segmento objetivo. Así también, se podrían tomar en

cuenta una audiencia primaria y una secundaria¹⁴. Plantearse objetivos servirá para una posterior medición de los logros realizados.

Recapitulando, la posición de marca *debe ser comunicada activamente*, se deben plantear unos objetivos de comunicación centrados en cambiar o reforzar la imagen de la marca o la relación marca-cliente¹⁵. Plantearse objetivos servirá para una posterior medición de los logros realizados.

Finalmente, la posición de marca debería demostrar una ventaja sobre sus competidores, tener un elemento de superioridad que es parte de la proposición de valor. En ese sentido, el cliente deberá verlo como un aspecto diferenciador, para lo cual se recomienda añadirle personalidad a la marca.

3.2. Ejecución

Para que un plan de comunicación sea un éxito debe ser entretenido, chocante e involucrar a la audiencia.

También se recomienda:

- *Generar alternativas*: así serán mayores las opciones de crear algo brillante. Se debe tener una estrategia, y estar preparado

¹⁴ Por ejemplo para una empresa de zapatillas, su audiencia específica podría ser deportistas de baloncesto. En el segundo caso, para una empresa de autos la audiencia objetivo primaria podría ser los conductores de autos deportivos y una secundaria serían las mujeres, por ser una audiencia objetivo importante.

¹⁵ Hay que distinguir entre imagen de marca y posición de marca. Imagen de marca se refiere a percepciones actuales mientras que la posición de marca al igual que la identidad se refiere más a aspiraciones, como quieren ser percibidos.

para el éxito como para el rechazo, así como para compartir opiniones.

Algunas formas no convencionales de comunicación pueden transmitir mensajes de forma eficaz como por ejemplo: el patrocinio de eventos, el formar clubes y programas de utilización del producto, el esfuerzo de relaciones públicas, los espectáculos de productos, entre otros.

- Usar símbolos y metáforas: cuando una metáfora se convierte en algo característico de la marca e imposible de olvidar, no solo mejora el recuerdo, sino también la forma en la que los clientes verán el producto y sus marcas.
- Pruebas: generalmente se realizan los test de laboratorio donde se exponen a los miembros de la audiencia para estudiar sus reacciones.

Otro modo de comprobación mucho más definitivo pero también más caro es el test de campo. Estos test son de investigación más profunda y, por lo tanto, sólo se pueden examinar unas limitada cantidades de opciones.

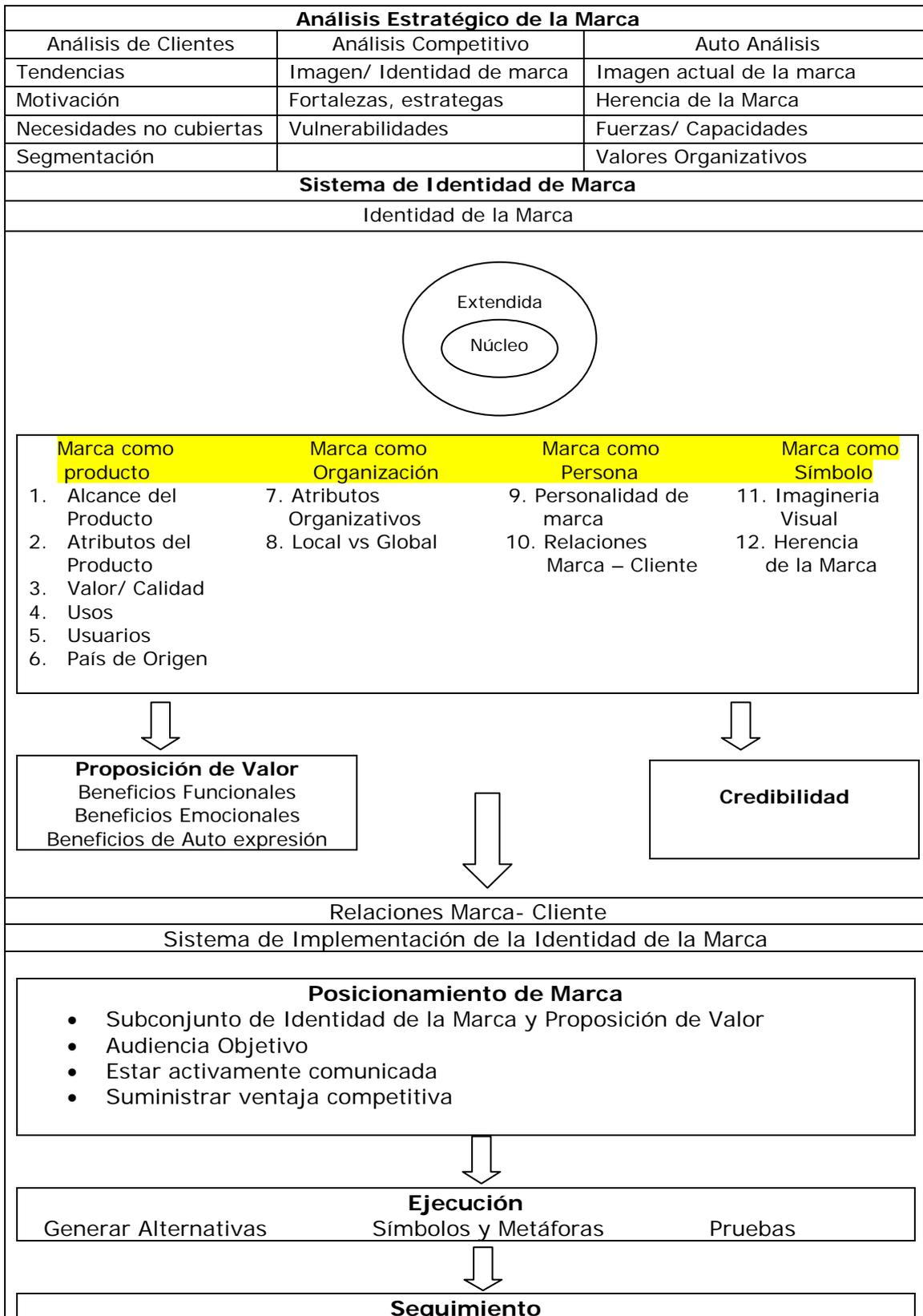
3.3. Seguimiento

Este es el paso final de la implementación. Puede basarse en estudios cuantitativos donde se evalúa cómo se han visto afectadas las percepciones del cliente por el esfuerzo del posicionamiento de la marca.

Otra forma de revisión es la cualitativa, donde a través de reuniones de grupo o entrevistas a profundidad se conocen sistemáticamente las percepciones del consumidor.

En la **Figura 5**, se muestra un esquema resumen del modelo general de análisis de marca.

Figura 5. Modelo General de Análisis de Marca



CAPÍTULO II

HISTORIA DE HERSHEY'S

1. La Familia Hershey's

Milton Hershey nació el 13 de septiembre de 1857 en Derry Township¹⁶ donde su abuelo Jacob Hershey tenía una granja. Su infancia estuvo llena de cambios de un lugar a otro, por los alrededores de Derry Township y por Lancaster.

Sus padres Verónica “Funny” Hershey y Henry Hershey no le inculcaron la necesidad de una educación formal porque creían que los hombres podían aprender lo fundamental por ellos mismos de modo que pudieran subsistir.

Debido a los constantes cambios, los años de colegio fueron duros para Milton Hershey, la educación que recibió fue por cierto bastante incompleta y con el

¹⁶ Derry Township está ubicado al noreste de EEUU, en el estado de Pennsylvania.

pasar de los años se fue dando cuenta de la importancia que tenía; es por ello, que decidió brindar las mejores oportunidades a su comunidad.

2. Un poco de Historia

Milton Hershey se inició como aprendiz de un local confitero; en dicho lugar trabajó 4 años. Posteriormente, abrió una tienda de caramelos con el deseo de tener su propio negocio pero debido a su inexperiencia fracasó a los 6 años.

Después de este fracaso, decidió mudarse a Colorado a vivir con su padre, quien le ayudó a conseguir trabajo con un famoso confitero de quien aprendió muchísimo, aunque fracasó de nuevo al intentar poner otro negocio.

Finalmente, decidido a triunfar y después de algunos viajes, puso su propio negocio en Lancaster bajo una marca registrada a la que llamó Cristal. De noche preparaba sus confites para venderlos por el día.

Este negocio creció en sus inicios gracias a la ayuda de un exportador inglés, quién comenzó a encargarle pedidos numerosos.

Cuatro años después esta marca ya era una de las 4 mejores y más conocidos del lugar.

Esta empresa surtía de productos no solo a EEUU sino también a Europa, y les daba trabajo a 1400 empleados en fábricas localizadas en Pennsylvania e Illinois.

Milton Hershey comenzó a buscar otras oportunidades de negocio; viajó mucho y por diferentes lugares, lo que le permitió conocer a mucha gente, diferentes gustos y formas de pensar. Hershey se inspiró en un negocio diferente a la producción de caramelos. El nuevo negocio sería la producción y comercialización de chocolates de leche, donde él creyó haber encontrado una gran oportunidad de hacer fortuna y no se equivocó.

En 1898, se casó con Catherine Sweeney, una muchacha guapa y trabajadora, proveniente de Jamestown, Nueva York. Fueron una pareja bastante estable. Catherine acompañó a su esposo en todo momento hasta que padeció de una grave enfermedad que la dejó parálitica y la llevó a la muerte en 1915.

3. Los 10 primeros años (1903 – 1913)

En 1903 Milton Hershey comenzó a construir su fábrica en Derry Township¹⁷, que era un pueblo que quedaba en una zona rural de Pennsylvania. En este lugar la mayoría de gente se dedicaba a las labores de granja y otro pequeño porcentaje de la población a las labores artesanales.

¹⁷ Esta zona en su mayoría estaba conformada por inmigrantes de Alemania, del mismo América, Hungría e Italia que habían traído a sus familias. El tren había traído más comercio y trabajos que ya no eran de granjeros. La mano calificada y el trabajo ético eran condiciones perfectas para hacer grandes construcciones en ese pueblo.

Cuando se comenzó a construir la fábrica Hershey, el pueblo no contaba con las condiciones que un proyecto de esa naturaleza necesitaba. Carecía de servicios públicos y de la gente capacitada para operarla.

Gracias a los viajes realizados por Hershey, éste había pensado en construir un modelo de ciudad que le permitiera construir su fábrica en aquel lugar. Se inspiró en los dos modelos de ciudades más famosos, en el de Illinois (EEUU) y en el de Bournville, establecida en Inglaterra.

La fábrica se terminó de construir en junio de 1905 y ese mismo verano comenzó a producir chocolate.

La idea de implantar un modelo de ciudad – fábrica, era brindarles a los trabajadores un ambiente saludable, cómodas viviendas, así como oportunidades educativas tanto para ellos como para sus familias.

Milton Hershey pensaba que si él les brindaba a sus empleados todas las comodidades posibles, éstos reflejarían su gratitud en el trabajo y, por consecuencia, en los resultados de la empresa. La visión que tenía Milton iba mucho más allá de la de cubrir las simples necesidades de sus trabajadores; quería darles excelentes servicios que hicieran de Hershey una atractiva y habitable comunidad.

Hershey rindió homenaje al chocolate y a las calles de su comunidad poniéndoles los nombres de las regiones más sobresaliente o más desarrolladas en el mundo de la cocoa como: Java, Trinidad, Ceylon, Granada, Caracas, Arebam y Para.

Antes de que la fábrica estuviese terminada, el fundador mandó a construir un extenso sistema de tránsito que conectaba las carretillas a otras comunidades. Lo anterior fue relevante por dos razones principales; lo primero, porque tuvo un significado importante para el transporte de leche (sistema que se utilizó hasta 1946 cuando se discontinuó) y, lo segundo, porque fue un sistema de transporte barato para los trabajadores que vivían fuera de la comunidad. Adicionalmente, hacía posible que los empleados compraran y visitaran los alrededores, y se sintieran libres.

Además, inauguró un banco local, una lavandería, un herrero, una planta de impresión, un café, un almacén, un correo, y, llegaron compañías para proveer la comunidad de agua, energía, desperdicios, telefonía; es decir, puso al alcance de sus habitantes, servicios que muchas veces no eran disponibles para las zonas rurales. También contaron con espacios de recreación como piscina, gimnasio, y biblioteca pública.

En 1909 se creó Hershey Press, el periódico semanal.

Hershey animó a sus empleados establecer y formar parte de comunidades de servicio; por ejemplo, el equipo de bomberos voluntarios se fundó en 1905. Así también la Banda de Hershey y los clubes literarios y sociales. También se formaron los equipos de baseball y basketball, para los que el fundador se avocó a la realización de los encuentros y a darles los uniformes.

El chocolate Hershey se hacía con un proceso de producción en masa que permitía reducir el coste por unidad y, así, vender un chocolate de lujo y de alta calidad a un precio accesible para todos.

- Una fundamental educación

Milton Hershey opinaba que era necesaria una buena educación para las familias de sus empleados.

Construyó McKinley School en el centro del lugar, para así proporcionar un sistema educativo moderno y centralizado. Posteriormente abrió la escuela pública Hershey Public School, que sustituyó a otras cuatro que se encontraban en Derry Township. A raíz de lo anterior, la población de estudiantes creció.

Fundó “The Industrial School”, que era un internado para huérfanos y niños necesitados. Los 10 primeros llegaron en 1910.

Construyó un parque de distracción. En un primer momento se pensó como un lugar de recreación para las familias, donde podían realizar picnics. En 1910 el lugar creció; se incluyeron juegos para niños, una banda que ofrecía conciertos, una piscina, un zoológico, un bowling, un camino ferroviario en miniatura y un carrusel. Con el paso del tiempo el parque comenzó a hacerse conocido y atractivo no sólo para la gente que vivía en la comunidad sino también para la gente de los alrededores; así, el pueblo comenzó a hacerse un lugar turístico, así como también la fábrica y el parque recreativo.

La última semana de mayo de 1913, en conmemoración de los 10 años de los logros de la empresa de Hershey, se realizaron desfiles y conciertos de bandas; también se efectuaron vuelos de demostración de un aeroplano.

Así, Hershey constituyó una nueva onda de desarrollo y expansión

4. Hershey en transición (1914 – 1928)

En la segunda década, el parque de recreación de Hershey se expandió dos veces más de lo que había sido inicialmente. Implementó una montaña rusa llamada Wild Cat Soller Coaster, abrió un zoológico, construyó el hall de convenciones con capacidad para por lo menos 4000 personas y congregó a bandas como Philip Sousa y The Great Creator. Hershey se convirtió en un destino más atractivo; cada vez más grupos de negocios y de iglesias elegían al parque de Hershey como el destino de sus vacaciones.

También se creó una oficina turística en Cocoa House, para facilitarles a los visitantes un agradable paseo por la ciudad.

Se comenzó a repartir un semanario llamado Hershey Progressive Weekly que resaltaba el objetivo de Hershey de proveer a los residentes un limpia y sano ambiente de vida, oportunidades para recreación y salarios honestos.

En 1914 se creó un edificio con gimnasio, sala de reuniones, piscina, teatro para albergar 2000 personas; así como se inició la construcción de un banco y un nuevo sistema de agua que se puso en marcha en 1915.

En 1915, la muerte de la esposa del fundador de Hershey puso de luto al pueblo entero.

En el invierno de 1916; Hershey, viajó a Nueva Orleáns y luego a Cuba. En este último lugar, del que Hershey había escuchado que poseía un buen clima, gente amigable y grandes extensiones de plantaciones de azúcar, puso una nueva planta e instaló en ella el modelo vigente en Derry Township. La llamó Central Hershey.

Por esta época, se desató la primera guerra mundial. La comunidad de Hershey creó un comité de Cruz Roja, imprescindible para esos momentos. Por

otro lado, las mujeres asumieron el trabajo que normalmente hacían los hombres para que éstos pudieran ir al frente a pelear.

La compañía también apoyó a disminuir los estragos de la Guerra. En la Navidad de 1918 realizó una orden de pedidos por medio de la cual entregó barras de chocolate a cada soldado americano que peleó en la guerra.

El último año de la guerra Estados Unidos fue atacado por una epidemia de fiebre y la comunidad Hershey no fue inmune a ella. En provecho de la población, se abrió una casa para atenderlos y una clínica para bebés. Así también, se inauguró el hospital de Hershey; aunque con pocas camas, ofrecía un servicio completo con rayos X y salas de operaciones.

En 1923 Milton Hershey decidió transferir todo su dinero a Hershey Trust Company, a la que le encargó la administración de su fortuna a favor de The Hershey Industrial School.

Cuando las nubes de la guerra se aclararon, Hershey sufrió otra crisis. La demanda por parte de los consumidores creció y la escasez de azúcar fue cada vez mayor, por lo que los precios se dispararon rápidamente durante la guerra. Lamentablemente, la planta en Cuba, seguía en construcción y no estaba lista para producir azúcar suficiente para la fábrica de chocolate.

Milton comenzó a comprar azúcar a precios elevados para asegurar este ingrediente en la fabricación del chocolate. Después de la guerra, en 1920, el mercado del azúcar se derrumbó y la compañía perdió más de un millón de dólares.

La compañía fue hipotecada y el banco envió a un representante para supervisar su manejo. Milton Hershey vio esta crisis como un desafío; se dirigió a sus empleados y les pidió que lucharan para liberar a la empresa de esta hipoteca.

En los años 20 Hershey se convirtió en un centro turístico. Se le nombró: "Patio del verano de Pennsylvania" y se organizaron picnics especiales desde Harrisburg y Lancaster.

En conmemoración del aniversario número veinte de la comunidad, Milton Hershey donó una montaña rusa para Hershey Park. A su vez, el parque Ballroom comenzó a ser conocido nacionalmente por los bailes de bandas.

Los servicios crecieron y se expandieron. Se creó una vista única en el centro de la ciudad; la calle "Chocolate" era la principal y los negocios se ubicaban en las calles laterales.

Para continuar con la educación de sus integrantes – debido al rápido crecimiento de la población – Hershey donó dos edificios más para un colegio,

con capacidad 800 estudiantes. En 1925 se construyó Hershey's Junior High School.

En la antigua ubicación del colegio se instaló el primer edificio de la comunidad; allí se instaló el teatro, la biblioteca pública, la oficina del empleado y el local de la cruz roja.

Hasta ahora Milton había podido sostener a la compañía y haber gastado en lo que quisiese, pero después de la crisis del azúcar y la necesidad de financiamiento, perdió el control. Así, en un esfuerzo por mejorar la situación y liberarse de la deuda, la compañía fue reorganizada en 1927. Se crearon 3 corporaciones. El negocio del chocolate fue renombrado como Hershey Chocolate Corporation; a todo lo que no era negocio de chocolates se le llamo Hershey Status; y, a los negocios de Cuba: Hershey Corporation.

La era del 1920 fue de altos financiamientos y de grandes fusiones. En 1929 Milton Hershey tuvo la oportunidad para fusionar su compañía con otras 2: Colgate Palmolive y Kraft, pero ello no fue posible por la caída del mercado.

5. La Gran Depresión (1929 – 1938)

Hershey no usó los medios comunes para publicitar sus productos. Además de las tiendas y mostradores, publicó muchos folletos educativos que describían el proceso de hacer el chocolate de leche y promovían a la compañía.

En 1932 se realizó un film educativo de 48 minutos, que describía la producción de la fábrica, mostraba la ciudad y el éxito de Hershey's Chocolate.

En octubre de 1929, se produjo un desplome del stock del mercado que ocasionó la caída de la economía; a esta etapa se le llamó la Gran Depresión de los 30: Catorce millones de americanos perdieron su empleo, la producción industrial disminuyó a 1/3 de su nivel y la renta nacional bajó a más de la mitad.

Durante La Depresión las empresas luchaban por mantenerse y no cerrar. Hershey supo superar la crisis. Su banco siguió abierto, asegurando los activos financieros a sus sostenedores de cuenta.

En 1929, el Sr. Hershey creyó conveniente que era hora de incorporar la educación vocacional dentro del currículum del colegio secundario. Este programa fue considerado de avanzada, en comparación con los otros programas vocacionales. El éxito de este programa, unido al crecimiento del colegio para niños, lo incitó – en 1934 – a construir el Senior High School, que contó con instalaciones propias para el colegio Industrial de Hershey para los niños huérfanos.

En 1930, 600 hombres consiguieron trabajo construyendo edificios que más tarde fueron grandes atracciones turísticas. Todas estas construcciones no

provenían de donaciones, se financiaban en gran parte con las operaciones de la fábrica cubana de los Hershey.

Los proyectos más grandes concretados en estos años fueron: el Edificio Comunitario de Hershey, el teatro comunitario, el hotel, el colegio mayor industrial y el Hershey's sport Arena (1936), que era como un estadio donde se practicaban actividades sobre hielo y que posibilitó la creación de un equipo de jockey.

Existieron otros proyectos menores que también colaboraron al progreso de la ciudad como el Museo y los jardines de rosas. Se promocionaron cursos de golf y se comenzó la construcción del Country Club de Hershey, para lo cual el fundador donó su hermosa casa (sólo conservó un pequeño departamento que quedaba en el segundo piso).

Para finales de la década, Derry Township ya era una ciudad nacionalmente conocida como un lugar turístico.

El Hockey surgió como nuevo deporte con la construcción del Palacio de Hielo (Hershey Ice Palace). Los partidos comenzaron en 1931 y crearon su propio equipo Eastern Amateur Hockey League. Este deporte revolucionó y fascinó a la ciudad entera.

En 1934 se crearon cursos juveniles de Golf. En 1935 Milton Hershey donó US \$ 20 000 a cinco comunidades cristianas. Ese mismo año creó la fundación MS Hershey, a la que donó 5 000 acciones de Hershey Chocolate Corporation; dicho dinero fue usado para cubrir los gastos de los colegios públicos.

En 1938 la fundación financió el nuevo College Hershey Junior, esta escuela ofrecía estudios superiores gratuitos para los residentes y trabajadores de la Corporación Hershey. El College mantenía altos estándares académicos y ayudaba a los residentes y trabajadores a obtener una buena educación.

Se dice que durante la Gran Depresión ningún trabajador de Hersheys perdió su trabajo.

Por estos años, la NRA (que era la institución que regulaba los precios, salarios y las condiciones de trabajo) dispuso 40 horas de trabajo semanal. Esta ley cambio la vida de los trabajadores, que normalmente trabajaban 60, 70 o más horas a la semana. A su vez esta situación financiera fue uno de los factores de los posteriores problemas laborales.

En 1937 se produjo la primera huelga de los trabajadores de la corporación que duró 6 días; la razón fue que los salarios individuales se contrajeron a un punto crítico. Las personas encargadas de las relaciones nacionales de trabajo intentaron llegar a un término de acuerdo entre empleados y empleadores. Se produjo una lucha amarga y una división en dos grupos: el de los trabajadores

en desacuerdo y el de los leales y granjeros, que proveeron a la fábrica con los 50 000 galones diarios de leche requeridos para fabricar el chocolate.

Cuando sucedió la huelga, miles de trabajadores, granjeros y residentes de la ciudad marcharon para demostrarle su lealtad a Milton Hershey.

A la par, los Jardines de Hershey fueron creciendo. Ahora tenían veintiún diferentes tipos de flores.

En 1924, en Hershey Industrial School Senior, los alumnos podían elegir 3 cursos: preparatoria para el college, negocios o cursos vocacionales. También ofrecía programas de pastelería y preparación de caramelos, cursos de carpintería, electricidad, agricultura, entre otros.

En el colegio industrial de Hershey se les enseñaba a los niños nociones de agricultura, horticultura y jardinería ya que Milton pensaba que este tipo de conocimientos eran esenciales para un hombre.

El equipo de Hockey cambió de nombre; de Hershey Bears pasó a ser Hershey Bars. Los colores del equipo fueron el plateado y marrón. Llegaron a jugar en la liga americana.

Al final de los 30, la ciudad se convierte en la capital del verano. Se construyen cuatro piscinas con sus juegos y toboganes. Entre 1935 y 1940 el Parque de Hershey siguió creciendo con nuevas atracciones.

Para la celebración de los 80 años de Milton Hershey, cerca de 6 000 empleados se reunieron. La torta de cumpleaños midió tres pies de altura y tuvo 80 velas eléctricas. Cuatro bandas locales le dieron una serenata y se repartió torta y helados para todos. Los empleados le regalaron un anillo de oro, grabado con la marca de la compañía y la figura de un bebé en una plantación de cacao (símbolo con el se caracterizó Hershey en sus comienzos).

6. LOS AÑOS DE LA GUERRA (1939 – 1945)

La Marina y el ejército de guerra encargaron a cinco compañías Estadounidenses la producción de las las Barras “D”¹⁸. Hershey’s fue una de las privilegiadas en esta tarea. Este encargo aumentó la confianza y moral de la compañía y les permitió levantar su bandera y la de EEUU.

Mientras la década de los 30 fue bastante agitada, ésta fue una fase más pacífica para la compañía pues las relaciones con sus trabajadores se estabilizaron; además fue más prospera pues las ventas subieron.

¹⁸ Estas barras, eran el alimento para los soldados que se encontraban en la guerra. Contenía altos porcentajes vitamínicos necesarios para mantener fuertes a los soldados.

Las instituciones y atracciones existentes y otras que fueron abriendo en los últimos años, hicieron de Derry Township una ciudad muy habitable y animada. Habían aproximadamente unos 3500 residentes; muchos de ellos eran empleados de la corporación; era una ciudad - compañía pequeña, pero atraía grandes números de turistas¹⁹.

Algunos atractivos turísticos tenían un costo, pero muchos otros no por lo que gente de todo nivel socio económico pudo acceder a ellos; desde ricos hasta pequeños grupos de estudiantes visitaron Hershey.

Gracias a la afluencia de turistas, el sistema de transportes progresó; la gente se movilizaba en tren, carreta, autobús y en carros, cada vez más.

El turismo favoreció también a brindar más tipos de recreación. Por ejemplo, el teatro de la comunidad estrenó las primeras películas con estrellas conocidas. Así también, Hershey Sports Arena y el nuevo estadio (con 16000 asientos) ofreció juegos profesionales de entretenimiento para el público. Todas estas nuevas estructuras, sumadas a los cuatro excelentes cursos de Golf, hicieron a Hershey's merecedor del nombramiento de "La pequeña ciudad más grande en los deportes²⁰".

En 1941, la Segunda Guerra mundial ya echaba sombra sobre Hershey's. Gente joven comenzó a enlistarse en las fuerzas armadas, el Colegio

¹⁹ Antes de 1940 había un record de dos millones de turistas. Las atracciones mas visitadas eran la fábrica de Hershey's y el parque de atracciones.

²⁰ 1940, New York Sun

vocacional de Hershey sirvió como lugar donde se llevó a cabo un programa de defensa nacional. Hombres y mujeres fueron llamados a colaborar tanto dentro como fuera del estado, por lo que se les entrenó para producir hojas de metales y otros armamentos.

Las mujeres jugaron un rol importante en este tiempo, ya que hicieron programas de primeros auxilios en la Cruz Roja. También aprendieron a coser para atender a los heridos en la guerra.

Los colegios y grupos comunitarios recaudaron dinero para ayudar a los británicos en sus esfuerzos.

Para cuando estalló la guerra, Hershey ya se había preparado para convertir la compañía en una industria de guerra.

En 1937, unos químicos trabajaron con la armada para desarrollar una barra de chocolate con ración de supervivencia para los soldados que irían a la guerra. Inicialmente produjo 100 000 barras de Ración D para pruebas de campo.

Cuando comenzó la guerra ya producían grandes cantidades.

Después que EEUU declaró la guerra el ritmo de vida en Hershey se aceleró. Los trabajadores hicieron un enorme esfuerzo por poder cumplir con la demanda de chocolates. En el verano de 1942, el personal de Hershey's

estaba dedicado por completo a la producción para el tiempo de guerra. Dichos esfuerzos tuvieron su recompensa ya que la compañía ganó un título de excelencia de la producción en tiempo de guerra.

La necesidad de trabajadores se elevó y los hombres seguían yendo a enlistarse en la armada. Las mujeres, un porcentaje grande de la fuerza de trabajo de la fábrica, ahora hacían los trabajos de los hombres. Los granjeros también ayudaban en los mismos.

Esta necesidad llevó a la compañía a reclutar a trabajadores de distancias bastante lejanas. La guerra creó oportunidades para trabajo voluntario.

Muchos de los edificios de la ciudad fueron designados para diferentes usos durante este periodo; por ejemplo, Hershey Sport Arena sirvió como un centro de evacuación de emergencia. Por otra parte, un avión funcionó las 24 horas del día para voluntarios, teniendo como sede el hotel de Hershey en un primer momento y luego la torre del colegio industrial.

El gobierno declaró al hotel de Hershey como un hotel de resguardo para los diplomáticos franceses y sus respectivas familias.

Durante estos años Hershey siguió siendo visitado por turistas pero se hizo más difícil llegar a esta ciudad porque se redujeron los horarios de viajes en

tren. En 1942, los tours se discontinuaron por mandato de seguridad del gobierno.

Milton Hershey se retiró oficialmente en 1944, pero nombró a alguien para encargarse de sus negocios; mientras se mantuvo con vida, esta persona le pedía sus consejos.

Murió el 13 de octubre de 1945. Se le rindieron multitudinarios honores, para los cuales la ciudad hizo un alto en sus labores.

7. AÑOS DESPUES DE LA GUERRA

El clima de los negocios comenzó a ser mucho más competitivo y la economía más compleja. Todos estos factores hicieron que para Hershey fuese más complicado y mucho más caro mantenerse como benefactor, administrador y dueño de todos los negocios de la ciudad (aunque esta fuese pequeña).

La corporación del chocolate prosperó en los años posteriores a la guerra, la demanda de los productos estuvo mejor que nunca. Las ventas siguieron creciendo así como los beneficios, aunque no tan rápidamente porque los costos y la inflación también crecieron. Por otro lado, las instituciones demandaban mejores salarios para los trabajadores.

Durante la huelga de 1953, que duró aproximadamente 1 mes, los hombres leales ayudaron muchísimo a la compañía para proveerla de los cereales necesarios para la producción. En los años de post guerra no hubo más huelgas.

Las materias primas en especial la de la cocoa continuó subiendo; se necesitaba un fuerte capital para lograr un aumento en la producción.

Nuevas maquinarias y nuevas construcciones se agregaron a Hershey. En los años 60 la compañía comenzó a invertir en ampliar su alcance. Hershey compró la compañía H.B Reese Candy (1956), así también las plantaciones de almendras en California.

En 1968 cambio de nombre debido a la estrategia de diversificación que venía desarrollando; se renombró como Hershey Food Corporation porque reflejaba mejor sus negocios.

Por primera vez comenzó a producir productos fuera de la ciudad. Dos fábricas fueron construidas, una en Canadá y la otra en California; adicionalmente, a comienzos de 1969, una empresa de producción de chocolate comenzó a funcionar. Durante ese mismo año la compañía comenzó a diversificarse comprando empresas de pasta y un restaurante.

Más que nunca, a la ciudad llegaron turistas y grupos de profesionales, lo que le comenzó a acarrear. El medio de transporte más común era el automóvil y se comenzaron a necesitar estacionamientos.

La casa de la cocoa ahora era utilizada por el club de mujeres. Algunas atracciones era difíciles de mantener, como la piscina que finalmente fue demolida. Se comenzó a ver la necesidad de invertir y modernizar la ciudad.

En 1969 la ciudad dejó de producir su propia energía y la compañía de teléfono fue vendida. En estos años fue donde se tuvo que tomar muchas decisiones acerca de las clases de desarrollo que habrían de emprenderse.

Desde 1906, época de Milton Hershey, la compañía se encargaba de subsidiar todos los colegios públicos de la ciudad, pero en estos tiempos la corporación ya no estaba en la situación financiera para afrontar las necesidades de estas instituciones.

En 1963 la corporación regaló a la ciudad la plaza Cocoa Avenue, así también se construyó un complejo espléndido en el borde de la ciudad con una hermosa piscina olímpica; tuvo un costo de cerca de un millón de dólares. Tenía varias estructuras entre ellas una cancha de tenis y 2 piscinas.

Después de la 2da Guerra Mundial muchas atracciones se deterioraron y se fueron remodelando para convertirse en nuevas grandes atracciones para los turistas.

La Fundación Hershey, siguiendo el ejemplo y preocupación de Milton Hershey por la educación, regaló a la ciudad otro colegio público.

En 1969 para ayudar a controlar el tráfico se construyó un monorraíl, era algo novedoso para los turistas y ayudaba a mantener el orden de la ciudad.

A finales de los 60 se construye el primer Motel en el oeste de la ciudad con 200 cuartos que ayudó de gran manera a acomodar a los turistas que cada año eran más. Se encontraba muy cerca de todas las atracciones de la ciudad.

Los Granjeros Hershey eran conocidos por utilizar técnicas innovadoras en el cultivo por lo que se realizaron eventos para agricultores y de este tipo.

Hershey se convirtió en punto de mira para la medicina a nivel nacional ya que desarrolló el Centro Médico. Para todo esto, la fundación Hershey donó cincuenta millones de dólares para su construcción y abastecimiento.

8. LEGADO DE MILTON HERSHEY (1970 – 2000)

Muchas cosas cambiaron en la ciudad a la muerte de Milton Hershey, antiguos edificios fueron derrumbados y cambiaron de uso, nuevas casas y nuevas empresas fueron construidas.

La ciudad y los ciudadanos tomaron un rol más activo en el desarrollo de la ciudad.

Un resumen de las principales gestiones realizadas por Milton Hershey's podrían ser las siguientes:

- Tuvo la iniciativa de desarrollar el turismo
- Lo más importante para Milton Hershey era que los beneficios de su empresa sean utilizados en el bien de otros.
- Para él, la primera necesidad en particular fue darles la educación necesaria a los niños.
- Todo lo que llevo a cabo lo hizo como un reflejo de un hombre de su tiempo y de su personalidad.
- La ciudad cambió completamente con la apertura del nuevo centro médico a comienzos de los 70's, lo que trajo la afluencia de profesionales y estudiantes de diferentes razas y religiones.
- La Población creció de 15 500 habitantes en 1970 a 20 500 en 1998; ese crecimiento se debió en gran parte a la apertura del centro medico.
- Se invirtieron varios millones en investigación, atención y cuidado de los clientes.

- En 1990 el centro médico se convirtió en uno de los más grandes empleadores con más de 6 000 empleados.
- La ciudad ganó estatus como casa de un buen colegio médico, centro de investigación y hospital de profesores.
- El 60 % de la ciudad había crecido con residencias privadas y empresas comerciales y el 40 % era de las entidades Hershey.
- Hershey se dedica a mantener la tierra de cultivo y espacios verdes y la fundación Hershey es quien se encargó de administrar el uso de esas tierras.
- Las decisiones de Hershey eran muy importantes ya que era una empresa que tenía extensas tierras, era un buen empleador, importante contribuyente de impuestos, gran utilizador de insumos, recursos y era una llave importante para el desarrollo de la ciudad.
- El consejo de Hershey trabajó con los gobernantes locales y organizaciones que son responsables de organizar servicios públicos tales como carreteras (mantenimiento), facilidades recreacionales, agua y uso de la tierra.
- En 1970 el estado de Hershey tenía responsabilidad para proveer a Hershey de oportunidades para nuevos servicios, actividades de recreación. Al comienzo de los 80 muchas de estas empresas fueron vendidas a otras compañías y el estado de Hershey se concentró en el crecimiento de hoteles y del parque.

- El hacer de Hershey un destino turístico se vio detenido por 10 años de desastres como por ejemplo la epidemia de polio que surgió y que desanimaba la visita de los turistas.

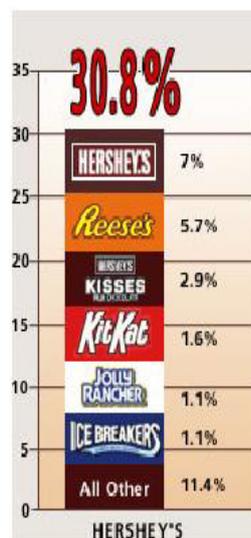
9. Hershey en la actualidad

Hershey's cuenta con un 30% de cuota del mercado de la confitería en EEUU.

Es el productor de confites más grande en EEUU y el tercero a nivel mundial.

Sus principales marcas vendidas se verán a continuación:

Figura 6. Composición de cuota de mercado



Fuente: www.hersheys.com

Es una empresa que fabrica una gran variedad de productos empaquetados y en distintas presentaciones, cuenta con más de 50 marcas de fábrica; algunas de ellas, están en el mercado hace ya varias décadas. Tiene además gran presencia significativa en los mercados de EEUU y Canadá.

Esta compañía tiene amplias operaciones de fabricación, distribución y comercialización de productos de confitería y comestibles en EEUU, Canadá, México y Brasil. También importan productos a los mercados de China, Filipinas, Japón principalmente. Aunque, Hersheys llega además a otros 60 países con sus productos de confitería.

Hershey's tiene acuerdos para fabricar y vender productos en todo el mundo. Los más importantes son con: York (chocolate de Hierbabuena), PETER PAUL ALMOND JOY, PETER PAUL MOUNDS Confectionery products. Así también, CADBURY and CARAMELLO Confectionery products en Estados Unidos.

Existe un acuerdo con Nestlé Products para comercializar las marcas Kit Kat y Rolo.

Para distribuir las marcas: GOOD&PLENTY, HEATH, JOLLY RANCHER, MILK DUDS, PAYDAY and WHOPPERS; tiene un acuerdo con una empresa afiliada cuyo nombre es "Huhtamaki".

Materias Primas utilizadas

La materia prima más usada e importante de la producción de chocolate y los productos relacionados es la cocoa, este “comodity” es importado principalmente del oeste africano y de las cuencas ecuatoriales.

El azúcar es otro ingrediente principal que es comprado de un país extranjero. Brasil sostiene la mayor parte del suministro de azúcar de las necesidades de muchos de los productos Hershey.

La leche usada en la producción es una materia prima que no es comprada de fuentes extranjeras. El suministro de la leche es un determinante clave en la política de los precios de Hershey.

Existen otros materiales adicionales presentes en los productos de Hershey como el maní, las almendras, etc. Estos materiales han sufrido constantes alzas en su precio lo cual ha tenido que ser manejado por Hershey’s mediante contratos y acuerdos, para que esto no se refleje en una alza elevada del precio de sus productos.

9.1. Marcas y Divisiones

Hershey’s Chocolate and Confectionary Corp

Es la división que se encarga de la producción de sus productos en Estados Unidos.

Herco

Esta división abarca lo que es el parque de diversiones de Hershey, el Hotel, así como las instalaciones de recreación ubicadas en Pennsylvania. Todas estas recreaciones son manejadas por Milton Hersheys School Trust.

Hershey Chocolate North America

Es la división que produce y comercializa muchas de las marcas americanas de Hershey's. Entre sus marcas más conocidas están: Almond Joy and Mounds candy bars, Cadbury Crème Eggs, Hershey's milk chocolate and milk chocolate with almond bars, Hershey's Nuggets chocolates, Hershey's Kisses and Hershey's Hugs Chocolates, Kit Kat wafer bar, Reese's NutRageous candy bar, Reese's Peanut butter cups, Sweet Escapes, TasteTations, Twizzlers candy, York Peppermint Patties, Caramillo candy bar, Hershey's Cookies 'n' Crème candy bar, Hershey's Goodnight Hugs, Hot cocoa mixes, etc.

Hershey International

Esta división se inició en 1990, cuando Hershey comenzó a internacionalizarse.

Hershey Internacional supervisa los intereses internacionales de la corporación, productos de la confitería y la tienda de comestibles de

Hershey. Así también, su exportación a los 90 países en los que Hershey se encuentra, principalmente México, Canadá y Brasil.

9.2. Información Financiera de Hershey

A continuación presentaremos un resumen financiero de la empresa **(Ver Cuadro I)**.

Cuadro I. Información Financiera (en miles de dólares)

Resumen de Operaciones	2004	2003	2002	2001	2000	1999
Ventas Netas	4, 429. 24	4, 172. 55	4 ,120.32	4, 137. 22	3, 820. 41	3, 586 .18
Costo de Ventas	2, 679. 53	2, 544. 73	2, 561. 05	2, 668. 53	2, 471. 15	2, 354. 72
Ventas Comercialización y administración	847. 54	816. 44	833. 42	846. 98	726. 62	673. 10
Publicidad	137. 93	145. 39	162. 87	187. 24	156 .32	158. 97

Fuente: http://media.corporate-ir.net/media_files/NYS/HSY/2004AR.pdf

9.3. ¿Quiénes dirigen Hersheys?

Los principales directivos de Hersheys son:

Richard H. Lenny
Presidente, Oficial superior

Marcella K. Arline
Vicepresidente Mayor

Daniel Azzara
Vicepresidente, Investigación y desarrollo Global

Cristóbal J. Baldwin
Vicepresidente Mayor, Oficial de Cliente Global

John P. Bilbrey
Vicepresidente Mayor, Presidente Hershey Internacional

Raymond Brace
Vicepresidente Mayor, Operaciones

Michele Buck
Vicepresidente Mayor, Presidente de los bocados de EE UU

Jorge F. Davis
Vicepresidente, Oficial de Información Principal

Thomas K. Hernquist
Vicepresidente Mayor, Presidente los EE UU Confitería

Burton H. Snyder
Vicepresidente Mayor, Consejo General y Secretario

9.4. Canales de Distribución

Los productos de la Empresa son vendidos principalmente a distribuidores al por mayor, en cadenas de supermercados, merchandisers²¹, farmacias de cadenas, empresas, clubs al por mayor, tiendas abiertas las veinticuatro horas, concesionarios, mediante representantes comerciales de jornada

²¹ Merchandiser son aquellas personas o empresas que pagan por el derecho de producir y vender ciertas marcas en conciertos, reuniones, etc.

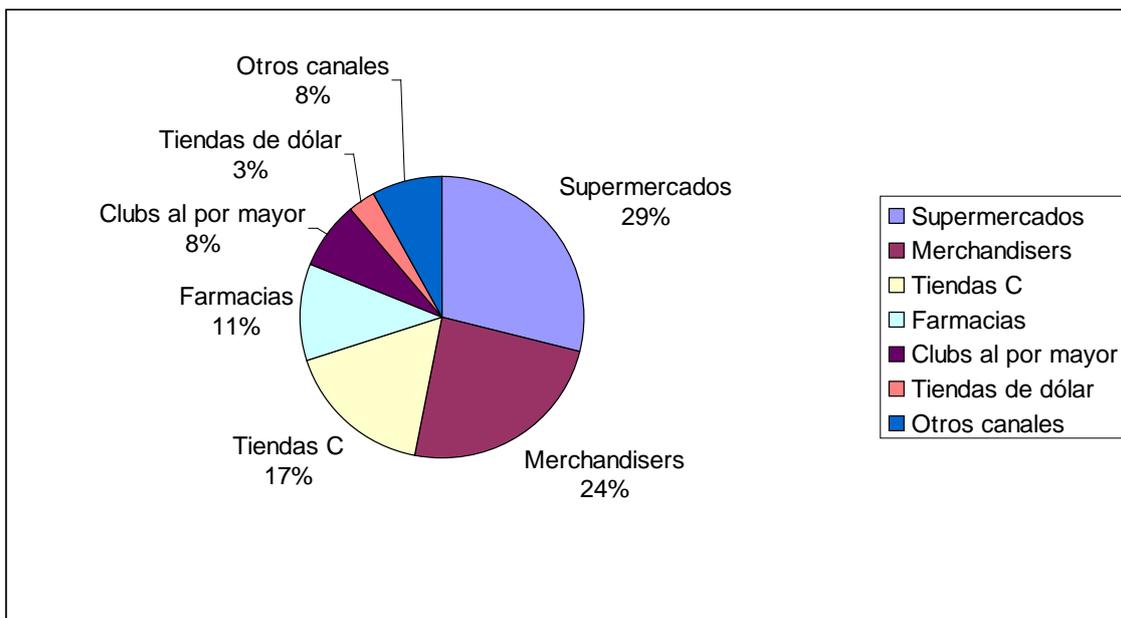
completa, ventas de media jornada de venta al público, merchandisers en todas partes de los Estados Unidos, Canadá y México.

(Ver Figura 7)

La Empresa cree que sus productos son vendidos en más de 2 millones de puntos de venta al por menor en Norteamérica.

En 2004, las ventas de la empresa McLane, S.A. – uno de los distribuidores al por mayor más grandes en los Estados Unidos, a tiendas abiertas veinticuatro horas, farmacias, clubs al por mayor y masa merchandisers – ascendieron a aproximadamente el 25 por ciento de la empresa de las ventas totales netas.

Figura 7. Donde se encuentra Hershey. (% de ventas)



Fuente. www.hersheys.com

Traduciendo este gráfico, la mayor cuota de ventas se la llevan los supermercados con cuota individual con 29 % de las ventas, siguen los merchandisers con 24%, luego las Tiendas C (tiendas de conveniencia, que son aquellas que abren durante largas horas, algunas las 24 horas del día), un 11% de las farmacias, los clubes al por mayor el 8 %, otros canales 8% y Tiendas de un dólar 3%.

9.5. Estrategias de comercialización

La estrategia de la comercialización de la compañía se basa en sus equidades fuertes de la marca de fábrica, la innovación de producto, la calidad constantemente superior de sus productos, la maestría de fabricación y las capacidades de distribución en masa. Además, la compañía dedica recursos considerables a la identificación, desarrollo, prueba, fabricación y comercialización de productos nuevos. Así también, la compañía utiliza una variedad de programas promocionales para los clientes así como la publicidad; usa programas promocionales anuales para tratar de estimular la venta de ciertos productos.

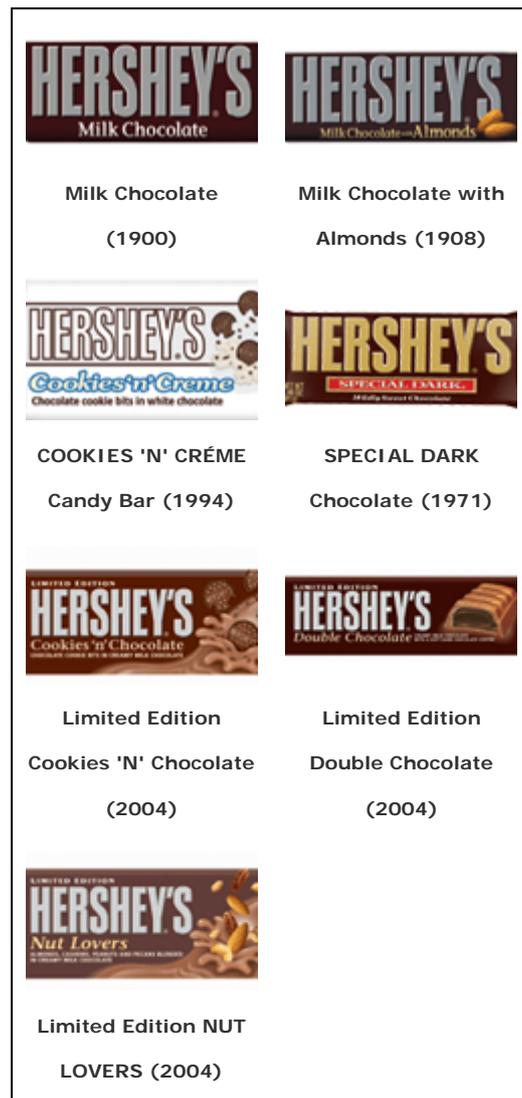
Algunas marcas de Hersheys:

Barra de Leche

Por más de 100 años, el chocolate con leche de HERSHEY ha sido uno de los favoritos, con un gusto tan rico como su historia.

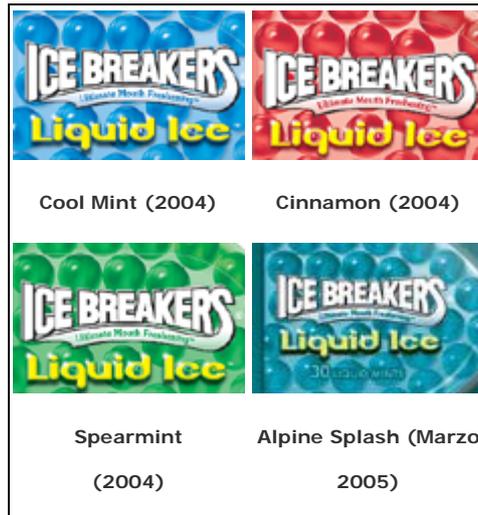
A esta barra de leche con los años se le ha ido agregando y cambiando ingredientes para llegar a distintos gustos y paladares.

A continuación les presentamos las diferentes presentaciones del chocolate de leche en barra Hersheys.



Ice Breakers (líquido)

Este es un relativamente nuevo producto de la compañía, es un líquido que ayuda a refrescar el aliento. Este producto tiene diferentes sabores: menta pura, menta verde, canela.



Reese

El nombre Reese's tiene una herencia única establecida por Harry Burnett (H.B.) Reese, antiguo empleado de Milton Hersheys.

Este hombre, inspirado en el éxito del fundador de Hersheys decidió abrir su negocio en 1957.

Seis años más tarde, en 1963, el H.B. Reese Candy Company Inc. fue vendida a Hersheys por \$ 23.5 millones de dólares.

Estos productos están hechos con una mezcla de chocolate y mantequilla de cacao, combinación que por lo que se puede ver es muy atractiva para el mercado americano.

	
Peanut Butter & Milk Chocolate	Peanut Butter & White Chocolate
	
Limited Edition Extra Smooth & Creamy	Limited Edition Fudge (Enero 2005)
	
Limited Edition Peanut Butter Lovers	Limited Edition Chocolate Lovers
	
Peanut Butter & Milk Chocolate BIG CUP (Marzo 2005)	Peanut Butter & White Chocolate BIG CUP (Mayo 2005)

Kit Kat

Kit Kat es el primer producto vendido en Reino Unido. Kit Kat es un wafer bañado en chocolate.

Hershey tiene un acuerdo con Nestlé para comercializar este producto. Fue una licencia que inicialmente Hershey firmó con Rowntree Products en 1969, pero esta compañía fue comprada por Nestlé en 1988.

	
<p>Milk Chocolate</p>	<p>White Chocolate</p>
	
<p>Limited Edition INSIDE OUT</p>	<p>Limited Edition Mint</p>
	
<p>Limited Edition Triple Chocolate (enero 2005)</p>	

Kisses

Este producto fue introducido al Mercado en 1907, como verán es uno de los mas antiguos. Se dice que recibió este nombre debido al sonido peculiar que se escuchaba en el momento de su fabricación.

Al principio estos productos eran envueltos individualmente, hoy en día, la máquina puede envolver hasta 1300 kisses por minuto.

En 1924, Milton Hersheys pudo registrar su marca, cuya característica era la pluma de papel que colgaba sobre la envoltura, lo que indicaba que era original.

En 1923, se introdujeron los abrazos de Hersheys (cuya forma era la misma pero eran elaborados con una mezcla de chocolate blanco y el oscuro).

	
Milk Chocolate	Chocolate Mint (November 2005)
	
Double Funge	Dulce de Leche
	
Filled with Caramel	HUGS
	
Milk Chocolate with Almond	Rich Dark
	
Strawberry Crème	Limited Edition Layers Chocolate & Vanilla Crème
	
Limited Edition Layers Double Chocolate	

Capitulo III

Hershey: Gestión de Marca

Presentación del caso



UNIVERSIDAD DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES

Hershey's: Gestión de Marca

Para uso exclusivo de los alumnos de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Piura.

Hoja de Preparación del Caso

1. Identifique las fortalezas y debilidades de Hersheys
2. Identifique las oportunidades y amenazas de Hersheys
3. Cómo influye la historia de Hersheys en la herencia de Marca
4. Haga un análisis de la Identidad de marca de Hersheys
5. Analice la propuesta de valor de Hersheys
6. ¿Por qué Hersheys es una marca poderosa?

Antecedentes

Milton Hershey nació el 13 de septiembre de 1857 en Derry Township donde su abuelo Jacob Hershey tenía una granja. Durante su infancia tuvo constantes cambios y vivió en diferentes lugares.

Sus padres; Verónica “Funny” Hershey y Henry Hershey no le inculcaron la necesidad de una educación formal porque creían que los hombres podían aprender por ellos mismos lo necesario de modo que pudieran subsistir. Más tarde él comprendería la importancia de la educación.

Hershey’s es una compañía fundada por Milton Hershey en 1903, se situó en un pueblo de Pennsylvania llamado Derry Township. Previo a la construcción de su fábrica inicio diferentes negocios que no tuvieron éxito con la excepción de su empresa Cristal, en la que inició su propio negocio de confites y caramelos en Lancaster, bajo una marca registrada a la que también llamo Cristal.

Este negocio creció en sus inicios gracias a la ayuda de un exportador inglés, quien comenzó a encargarle pedidos numerosos.

Cuatro años después, esta marca ya era una de las 4 mejores y más conocidas del lugar. Esta empresa surtía de productos no solo a EEUU sino también a Europa, y daba trabajo a 1400 empleados en fábricas localizadas en Pennsylvania e Illinois. Finalmente fue vendida ya que Milton Hershey había encontrado un nuevo negocio que sería la producción y comercialización de chocolates de leche, para él, una gran oportunidad de hacer fortuna y no se equivocó.

En 1898 se casó con Catherine Sweeney, una muchacha muy guapa y bien trabajadora, proveniente de Jamestown, Nueva York. Fueron una pareja bastante estable. Catherine acompañó a su esposo en todo momento hasta que padeció de una grave enfermedad que la dejó parálitica, muriendo en 1915.

Cuando Milton Hershey comenzó a construir su fábrica, el pueblo de Derry Township no contaba con las condiciones que un proyecto de esa naturaleza necesitaría,

comenzando por los servicios públicos necesarios para su funcionamiento y la gente para operarla. Quería construir algo más que una simple fábrica de chocolates.

La fábrica se terminó de construir en junio de 1905 y ese mismo verano comenzó a producir chocolates.

Milton Hershey pensaba que al brindar todas las comodidades a sus empleados; estos, reflejarían su gratitud en el trabajo y por consecuencia en los resultados de la empresa.

Milton Hershey se retiró oficialmente en 1944, aunque nombró a alguien para encargarse de sus negocios, esta persona aun pedía sus consejos. Murió el 13 de octubre de 1945, bajo miles de honores. Toda la ciudad puso un alto.

La Ciudad del Chocolate

Hershey rindió homenaje al chocolate poniendo nombres a las calles de las regiones más sobresalientes y más desarrolladas en el mundo de la cocoa. Así también los postes de luz tienen la forma de los chocolates kisses²².

Para él era importante y necesario que sus empleados sintieran libertad y que no se sintieran aislados. Por ello, antes de que la fábrica estuviese terminada, mandó a construir un extenso sistema de tránsito para carretillas que estaban conectadas a otras comunidades.

Dicho sistema fue hecho por dos razones básicas, la primera; tenía un significado importante para el transporte de leche (sistema que se utilizó hasta 1946 cuando se discontinuó) y la segunda; era un sistema barato de transporte para los trabajadores que vivían fuera de la comunidad. Y adicionalmente hacía posible a los empleados comprar y visitar otros alrededores.

Puso para sus empleados un banco local, una lavandería, un herrero, una planta de impresión, un café, almacén y un correo. Llegaron compañías para proveerlos

²² Ver ANEXO 4

de agua, energía, desperdicios, telefonía, servicios que muchas veces no estaban disponibles para zonas rurales.

También había facilidades de recreación como piscina, gimnasio, y biblioteca pública. En 1909 se creó Hershey Press que era un periódico semanal.

El pueblo comenzó a hacerse un lugar turístico, así como también la fábrica y el parque recreativo; no solo para la gente que vivía en esa comunidad sino también para la gente de los alrededores. Así, se creó la oficina turística en Cocoa House para facilitarles a los visitantes un agradable paseo por la ciudad.

El Edificio comunitario de Hershey, el teatro comunitario, el hotel, el colegio mayor industrial, Hershey's sport Arena (era como un estadio donde se practicaban actividades sobre hielo, se creó un equipo de jockey). Estos fueron los proyectos más grandes concretados en estos años.

Existieron otros proyectos menores que también colaboraron al progreso de la ciudad como el Museo, los jardines de rosas. Se introdujeron cursos de golf con lo que se desarrollaron las oportunidades en este deporte.

Hershey se convirtió en punto de mira para la medicina a nivel nacional ya que desarrolló el Centro Médico, al donar cincuenta millones de dólares para su construcción y abastecimiento.

Otras actividades de recreación

Hershey también animó a sus empleados a formar parte y establecer comunidades de servicio; por ejemplo, el equipo de bomberos voluntarios que se fundó en 1905, la Banda de Hershey, clubes literarios y sociales. También se formaron los equipos de baseball y basketball. Hershey apoyaba a realizar los encuentros, proporcionarles los uniformes, etc.

Así mismo, se construyó un parque de distracción llamado Hershey Park²³, pensado como un lugar de recreación para las familias donde podían realizar

²³ Ver ANEXO 7

actividades como el picnic, pero luego se desarrolló mucho más y para 1910 había crecido con juegos para niños, una banda que ofrecía conciertos, una piscina, un zoológico, un bowling, un camino ferroviario en miniatura y un carrusel.

El Hockey surgió como nuevo deporte con la construcción del Palacio de Hielo (Hershey Ice Palace). Los partidos comenzaron en 1931 y crearon su propio equipo denominado Eastern Amateur Hockey League. Este deporte revolucionó y fascinó a la ciudad entera.

Un modelo de fábrica – ciudad similar en Cuba

En el invierno de 1916, y los años que suscitaba la primera guerra mundial; Hershey, viajó a Nueva Orleans y luego a Cuba. Hershey había escuchado del buen clima de Cuba, de su gente amigable y grandes extensiones de plantaciones de azúcar y desde un primer momento le gustó el país y vio en él la oportunidad para poner una planta y instalar ahí un modelo parecido al implantado en Derry Township, al que denominó Central Hershey. Las utilidades de esta planta ayudaron a financiar algunas de las construcciones en la ciudad de Hershey.

La propiedad cubana de Hershey incluyó 60,000 acres de tierra, cinco molinos, un ferrocarril de 251 millas y, sorprendentemente, una escuela para niños huérfanos. Hacia el final de la segunda Guerra Mundial no necesitó más los recursos cubanos, por ello, sus intereses de azúcar y el ferrocarril fueron vendidos a la Empresa Cubana atlántica de azúcar (Cuban-Atlantic Sugar Company).

Educación para todos

Hershey construyó McKinley School en el centro del lugar proporcionando un sistema moderno y centralizado en donde la educación se hizo cada vez más buena construyendo posteriormente una escuela pública: Hershey Public School, que sustituyó a cuatro otras que se encontraban en Derry Township.

Al no tener niños propios, tanto él como su esposa, decidieron fundar “The Industrial School” (internado para huérfanos), invirtiendo su dinero para una buena

causa y ayudando así a niños que lo necesitaban. Los 10 primeros niños llegaron en 1910.

Para continuar con la educación de sus integrantes debido al rápido crecimiento de la población, Milton Hershey donó dos edificios más para un colegio, este se pensaba para una capacidad de 800 estudiantes. En 1925 se construyó Hershey's Junior High School.

Hershey también vive la guerra

Se desató la primera guerra mundial y por ello la comunidad creó comités de Cruz Roja. En esta época, las mujeres asumieron el trabajo que hacían los hombres para que éstos puedan ir a los frentes a pelear.

La compañía también apoyó a la Guerra, realizó una orden de pedidos de barras de chocolate para cada soldado americano que peleó en la guerra para esa navidad en 1918.

El último año de la guerra, Estados Unidos fue atacado por una epidemia de fiebre y la comunidad Hershey no fue inmune a ella. Se abrió una casa para atenderlos y junto a ella una clínica para bebés.

En 1924 el hospital de Hershey abrió sus puertas, y aunque con pocas camas, ofrecía un servicio completo con rayos x 's y salas de operación.

Historia de Hershey

Al estallar la segunda guerra mundial, la Marina y el ejército de guerra encargaron a Hershey la tarea de producir Barras "D" (**Ver ANEXO 4**). Este encargo podía aumentar la confianza y moral de la compañía. Esto permitía levantar la bandera de la compañía y la de EEUU. Fue una de las cinco compañías encargadas de alguna concesión y estas fueron nombradas y reconocidas antes del final de la guerra.

En 1937, unos químicos trabajaron con la armada para desarrollar una barra especial con ración de supervivencia para los soldados que irían a la guerra. Así se produjo 100 000 barras de Ración D para pruebas de campo. Así, ya al comienzo de la segunda guerra mundial producían grandes cantidades.

Después que EEUU declaró la guerra el paso de la vida en Hershey se aceleró. Los trabajadores hicieron un enorme esfuerzo para cumplir con la demanda.

En el verano de 1942 la fábrica estaba dedicada por completo a la producción para el tiempo de guerra. Estos grandes esfuerzos tuvieron su recompensa ya que la compañía ganó un título de excelencia de la producción en tiempo de guerra. La necesidad de trabajadores se elevó y los hombres y jóvenes seguían yendo a enlistarse en la armada. Las acciones y actividades que se dieron en los años de la guerra comenzaban hacerse parte de la vida en aquel tiempo.

Hombres y mujeres fueron llamados a colaborar tanto local como fuera del estado, entrenados para producir hojas de metales y otras habilidades para producir armamentos. Las mujeres hicieron programas de primeros auxilios en la Cruz Roja, así también aprendieron a coser para atender a los heridos en la guerra.

Crisis y reorganización de la compañía

Cuando las nubes de la guerra se aclararon Hershey sufrió otra crisis. La demanda por parte de los consumidores crecía y la escasez de azúcar era cada vez mayor, por lo que los precios se dispararon rápidamente durante la guerra. La planta en Cuba, lamentablemente aun estaba en construcción y no estaba lista para producir azúcar suficiente para la fábrica de chocolate.

Milton comenzó a comprar azúcar a precios elevados para asegurar este ingrediente en la fabricación del chocolate. Después de la guerra, en 1920 el mercado del azúcar se derrumbó y la compañía perdió más de un millón de dólares.

La compañía fue hipotecada y el banco envió a un representante para ver el manejo de la compañía. Milton Hershey vio esta crisis como un desafío. Se abrió a sus empleados y les pidió que lucharan para liberar a la empresa de esta hipoteca.

Hasta ahora Milton había podido sostener la compañía y haber gastado en lo que él quisiese, pero después de la crisis del azúcar y la necesidad de financiamiento, perdió el control.

Durante los años 20, la bolsa se convirtió en un vehículo poderoso para levantar el capital. En 1927, Milton Hershey reorganizó su compañía ofreciendo partes al público.

Hershey Chocolate Company fue incorporado como Hershey Chocolate Corporation. Al mismo tiempo, Hershey creó otra entidad corporativa nombrada Hershey Estates, en la que incluyó sus empresas del no-chocolate y permitió que él continuara proporcionando los fondos para los proyectos de la comunidad. Una tercera corporación fue establecida para manejar las empresas cubanas.

El ofrecimiento común inicial en Hershey Chocolate Corporation consistió en 350.000 partes, y el precio de apertura era \$61,50 por parte. Resultó ser un negocio absoluto.

En 1937 se produjo la primera huelga de los trabajadores de la corporación, duro 6 días. Los salarios individuales se contrajeron a un punto crítico. Las relaciones nacionales de trabajo estuvieron intentando estipular los términos entre empleados y empleadores.

Ésta resultó ser una lucha amarga entre dos grupos, los trabajadores en desacuerdo y los leales y granjeros quienes proveeron a la fábrica con los 50 000 galones diarios de leche requeridos para fabricar.

Cuando sucedió la huelga, miles de trabajadores, granjeros y residentes de la ciudad marcharon para demostrarle su lealtad a Milton Hershey.

Hershey en la actualidad

Hershey es líder en la fabricación de chocolates, tiene el 30 % del mercado.

La Marca Hershey se encuentra en diferentes tipos de Negocios:

- **Productor de Confites y chocolates:** Hershey fabrica diferentes tipos de productos como chocolates, gomitas, caramelos, etc. Algunos de sus productos no son propiamente de Hersheys pero son comercializados bajo acuerdos o licencias.
- **Comercializador de chocolates y productos relacionados:** No solo fabrica los productos sino que también se encarga de distribuirlos y comercializarlos hasta que lleguen a los consumidores.
- **Atracciones de entretenimiento:** Estas atracciones son manejadas por la Fundación existente desde los tiempos de su fundador. Entre las atracciones de entretenimiento están Hersheypark, el Hotel de Hersheys, el zoológico, el museo y el Country club de Hersheys entre otras.

A continuación adjuntamos información financiera de la empresa: **(Ver Cuadro II)**

Cuadro II. Información Financiera (en miles de dólares).

Resumen de Operaciones	2004	2003	2002	2001	2000	1999
Ventas Netas	4, 429. 24	4, 172. 55	4 ,120.32	4, 137. 22	3, 820. 41	3, 586 .18
Costo de Ventas	2, 679. 53	2, 544. 73	2, 561. 05	2, 668. 53	2, 471. 15	2 354 724
Ventas Comercialización y administración	847. 54	816. 44	833. 42	846. 98	726. 62	673. 10
Publicidad	137. 93	145. 39	162. 87	187. 24	156 .32	158. 97

Fuente: http://media.corporate-ir.net/media_files/NYS/HSY/2004AR.pdf

1.1. Análisis del sector

El sector de productos alimenticios y de las bebidas ha incorporado la fase de madurez, con tendencias cada vez mayores a la concentración y adquisición, la competencia creciente, y márgenes bajos.

La búsqueda constante de nuevos mercados causó la globalización de la industria y la aparición de los oligopolios nacionales y regionales que controlaban la mayor parte del mercado. El mercado de la confitería del mundo es de \$14 mil millones.

En el año 2000 las ventas totales del mercado del chocolate ascendieron a 13.7 millones de dólares en Estados Unidos.

El mercado americano debido a los altos índices de obesidad tiende cada vez más a productos saludables y bajos en calorías. Hershey esta estudiando la posibilidad de lanzar más productos de este tipo, ya que hoy en día no ofrece mucha oferta al respecto.

En el negocio de la confitería, Hershey compite directamente con Mars, seguido por Nestle, Rusell Stover y Palmer. En el segmento no relacionado con el chocolate, su principal competidor es Kraft/ Nabisco.

A continuación les hablaremos un poco de los principales competidores:

Mars es una fuerte competencia para Hersheys. Sus productos se venden en más de 100 países.

La oferta de esta compañía se descompone en algunas categorías de producto: Snacks, cuidado de Animales, comida como alimento principal, bebidas, electrónica (teléfonos públicos, maquinas automatizadas para vender tickets para el uso de transporte publico, etc).

Las marcas de Snacks mas conocidas son M&M, Twix, Snicker, Milky way, entre otros.

Nestlé se compone de seis marcas estratégicas corporativas mundiales: Nescafé (productos del café), Nestea (productos del té), Maggi (productos culinarios, alimento congelado), Buitoni (cuisine italiano), Friskies (alimento de animal

doméstico) y la marca de fábrica Nestlé (chocolate, productos lácteos, helado, productos alimenticios, etc.); el chocolate y la confitería es menos de 15 por ciento de las ventas totales de Nestle. Nestlé funciona con 500 fábricas en cerca de 80 países. Son una compañía multinacional equipada completamente para entender el gusto local en alimento y en la comercialización y promoción.

Russell Stover es el tercer productor más grande de EEUU. Fabrica y vende sus productos en todo el territorio americano, además de Mexico y Canadá.

Esta compañía se especializa por la producción de finos bombones en cajas, tienen distintas presentaciones y sabores.

La Organización

Para conocer verdaderamente la organización hay que conocer primero su filosofía y su interacción en el mercado. A continuación presentamos algunos puntos que nos pueden servir para conocer a Hershey como organización:

Filosofía de la Corporación

Toda organización necesita de unos lineamientos en los que debe basar su gestión como organización.

La corporación se basa en estos 4 parámetros, cada integrante de la organización deberá esforzarse por cumplirlos; y son los siguientes:

- a. Mantendrá y hará cumplir altas normas de conducta ética.
 - Las relaciones estarán basadas en la honestidad, confianza, justicia y respeto.
 - Las operaciones se realizarán de conformidad con los requisitos legales y regulatorios, y de manera responsable con el ambiente.
 - Se abordarán las necesidades de la comunidad con iniciativa y responsabilidad.

- b. Mantendrá una sólida “orientación hacia las personas” y demostrará cuidado por cada empleado.

- Los empleados serán tratados en forma justa y respetuosa.
 - A los empleados se les ofrecerán salarios y beneficios competitivos, buenas condiciones de trabajo y recompensas por el éxito.
 - Se apoyará la diversidad en el lugar de trabajo como prioridad corporativa.
 - La comunicación con los empleados será clara, directa y oportuna.
 - Se fomentará el trabajo en equipo y la colaboración, el aprendizaje y el crecimiento personal.
 - Se practicará la promoción interna siempre que sea posible.
- c. Atraerá y conservará a sus clientes y consumidores con productos y servicios de calidad y valor siempre superior.
- Las necesidades de los consumidores y clientes impulsarán los esfuerzos por ganar en el mercado, con marcas superiores y un sistema de negocios con ventaja competitiva.
- d. Mantendrá un enfoque respecto a los negocios prudente y orientado a resultados, que cree un valor superior para los accionistas a largo plazo.
- Se fomentará y recompensará la disciplina, la concentración, la responsabilidad personal y la pasión por ganar.
 - Se establecerán objetivos comerciales desafiantes, que garanticen un ritmo continuo de crecimiento real, manteniendo al mismo tiempo la fuerza financiera de la corporación.
 - Se aspirará al crecimiento rentable, al tiempo que se mantiene la excelencia en el negocio existente.
 - Se buscarán activamente oportunidades de crecimiento dentro y fuera de la corporación, en áreas que aprovechen las inmensas fortalezas de Hershey.
 - Se aspirará a una posición de liderazgo en el mercado.

Plataforma de Marca

Misión

Es ser una compañía enfocada en el alimento en Norteamérica y mercados internacionales. Ser líder en cada aspecto de su negocio. Su meta es realzar

su posición #1 en el mercado norteamericano de la confitería, ser el líder en productos chocolate-relacionados de la tienda de comestibles de ESTADOS UNIDOS, y construir posiciones con dirección a mercados internacionales seleccionados.

Hershey's en la comunidad

Hershey Foods Corporation apoya a las comunidades y organizaciones que ayudan funcionar a la sociedad en general. Las contribuciones en efectivo y de productos que realizan se hacen para apoyar una variedad de causas dignas y a organizaciones no lucrativas que apoyen la educación y la salud, así como iniciativas humanas de servicios, cívicas y de la comunidad, el arte, la cultura y el ambiente.



HERSHEY'S cree en la importancia de los deportes. Considera que, además de divertir a los jóvenes, ayuda a desarrollar un buen y sano ambiente para ellos. La empresa busca enseñar a los niños la importancia de una vida deportiva, de las recompensas del trabajo duro y de la práctica, y el gusto dulce de la victoria.



HERSHEY'S reconoce que los programas del arte y de la música dentro de escuelas son una de las maneras más agradables y más beneficiosas para mejorar la actitud académica de un estudiante y su funcionamiento. Considera que “cualquier cosa que anima a estudiantes que sobresalgan en escuela es música a nuestros oídos”.



HERSHEY'S reconoce cuan importante es el animar a los niños hacia el éxito. Cheerleading es uno de los deportes cada vez más populares de la nación, y una de las maneras más conocidas de animar a los niños a que tengan una actitud positiva y triunfadora.

Esta compañía organiza durante el año tres competencias y se plantean el desafío de convocar a 3,3 millones de muchachas que participen en el mundo de las “porristas” -como popularmente se llaman-. Estos eventos se celebran en la ciudad más dulce de la tierra: Pennsylvania.

Diversificación: La oferta turística

En la ciudad, actualmente se encuentran muchos atractivos que hacen a Hershey un destino turístico por ejemplo:

Hotel Hershey

EL HOTEL HERSHEY es uno de los logros más grandes de Milton Hershey's y uno de los más magníficos de América; lo último en estilo. Es un hotel de 4 estrellas de lujo. Rodeado por los jardines majestuosos, fuentes, piscinas de reflejo. EL HOTEL HERSHEY ofrece elegancia del viejo-mundo, amenidades avanzadas, y servicio incondicional. **(VER ANEXO 7)**

Dentro del Hotel hay un elegante y lujoso SPA, en el que ofrecen relajantes baños con los aromas y nombres diversos de chocolate (entre otras cosas); por ejemplo el “Chocolate Fondue Wrap” (abrigo o envuelto de fondue de chocolate).

Parque de Diversiones

Con más de 60 paseos y atracciones, incluyendo diez emocionantes montañas rusas, seis paseos de agua. Hospitalidad viva más, juegos desafiantes, excelentes tiendas, y alimento irresistible. Dentro de este atractivo esta el zoológico de Hershey. **(Ver Anexo 7)**

El Sueño Continúa

La mayoría de los servicios de ayuda proporcionados originalmente por Sr. Hershey, y manejados por Hershey Estates, se vendieron a intereses privados. Los estados de Hershey, ahora HERCO, Inc., se han concentrado en desarrollar sus recursos e instalaciones recreacionales. Hoy, estas atracciones, así como la fábrica del chocolate, reciben a millones de visitantes a Hershey cada año.

También existen: el Museo de Hershey, los Jardines de Hershey, el Estadio de Hershey, entre otras cosas.

Estrategia de Marketing

La estrategia de la comercialización de la compañía se basa en las equidades fuertes de la marca de fábrica, la innovación de producto, la calidad constantemente superior de sus productos, la maestría de fabricación y las capacidades de distribución en masa.

Además, la compañía dedica recursos considerables a la identificación, desarrollo, prueba, fabricación y comercialización de productos nuevos. Así también, la compañía utiliza una variedad de programas promocionales para los clientes para tratar de estimular la venta de ciertos productos, así como la publicidad.

Producto

Hershey cuenta con 77 marcas, estas marcas se descomponen en productos como: barras de chocolates, bombones, gomitas, caramelos refrescantes (para el aliento), chicles, etc. **(VER ANEXO I)**

Otras Oportunidades para Hershey

Como parte de la estrategia de Hershey Foods para alcanzar el ritmo del creciente mercado latino en los Estados Unidos, la compañía anunció la colaboración multianual de Thalía Sodi, la popular actriz y cantante mexicana con millones de fanáticos en todo el mundo.

Esta colaboración incluye el patrocinio de la gira de Thalía en los Estados Unidos, una campaña de publicidad en español para Estados Unidos, México y Brasil así como diversas promociones para los consumidores, en puntos de venta con una nueva línea de productos Hershey que llevará el nombre de "Dulcería Thalía", diseñada para atraer a los consumidores hispanos residentes, que hoy en día son treinta y nueve millones en Estados Unidos.

Adquisición del Grupo Lorena

Hershey México, subsidiario de Hershey Foods Corporation y uno de las principales compañías en el rubro del chocolate, confitería y productos lácteos en México, adquirió el Grupo Lorena en el 2004, una de las compañías superiores de la confitería de México. El Grupo Lorena, que tenía ventas de más de \$30 millones en el 2003, es un líder en el mercado picante del caramelo en México con su marca de fábrica Pelon Pelo Rico.

La solidez de las marcas del Grupo Lorena en segmentos clave del mercado fortalecerá la posición de liderazgo entre los consumidores mexicanos.

El compromiso del Grupo Lorena con la calidad y la innovación en los productos se ajusta perfectamente a la reputación de Hersheys de fabricar productos que satisfacen las expectativas de un delicioso sabor y excelente calidad.

Innovación un punto clave

La organización cree que los fabricantes que creen algo verdaderamente nuevo y que además resuelvan necesidades específicas del consumidor, tendrán una ventaja ya sobre sus competidores.

Por ello, Hershey está cambiando constantemente las presentaciones de sus productos, sacando nuevos productos al mercado, agregándole a los mismos diferentes ingredientes para satisfacer cada vez más a los diversos paladares de sus clientes.

Éxito de sus productos

Hershey ha tenido éxito en las acertadas introducciones de nuevos productos durante los años 90, casi cada producto nuevo introducido en este periodo está aun en la oferta actual.

Por ejemplo; las barras de ReeseSticks, fueron introducidas en febrero de 1998 y lo hicieron de modo tan acertado que la demanda excedió la capacidad de producir todos los tipos de paquetes.

En 1999, Jolly Rancher celebraba los 50 años en el mercado, otorgándosele un tributo a la calidad del producto. Esta marca se fue extendiendo primero con Jolly Rancher Jolly Beans jelly beans (habitas), luego con Jolly Rancher gummies candy, Jolly Rancher Jolly Jellies candy, Jolly Rancher bubble gum and, now, Jolly Rancher lollipops.

Estrategia de precios

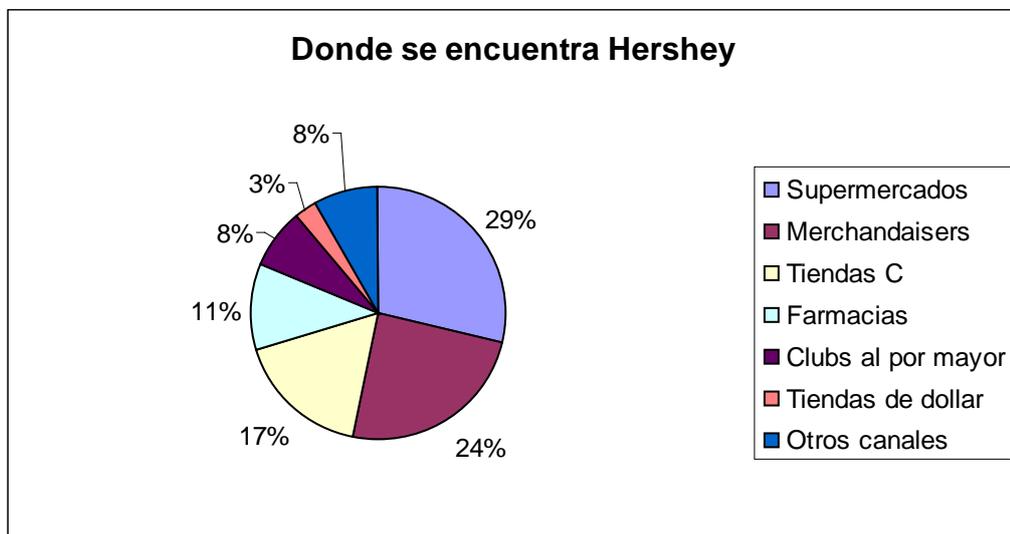
Los precios del chocolate y productos de la confitería han aumentado durante los años 1990 debido a la alta demanda de consumo y el buen control de comercialización.

Por lo general la estrategia de precios es vender sus productos a precios similares a los de sus competidores. Aunque existen marcas que para darles más estatus les incorporan un porcentaje por encima del precio de sus competidores (Precio Premium).

Canales de distribución

Los productos de la Empresa son vendidos principalmente a distribuidores al por mayor, en cadenas de supermercados , farmacias de cadena, empresas, clubes al por mayor, tiendas abiertas veinticuatro horas, concesionarios, mediante representantes comerciales de jornada completa, ventas de media jornada de venta al público y merchandisers²⁴ en todas partes de los Estados Unidos, Canadá y México. **(Ver Figura 8)**

Figura 8



Traduciendo este gráfico la mayor cuota de ventas se la llevan los supermercados con una cuota individual de 29 % de las ventas, siguen los merchandisers con 24%, luego las Tiendas C (tiendas de conveniencia, es decir, aquellas que abren durante largas horas, algunas las 24 horas del día), un 11% de las farmacias, clubes al por mayor con 8 %, otros canales % y Tiendas de un dólar 3%.

Los productos Hersheys son vendidos en más de 2 millones de puntos de venta al por menor en Norteamérica.

²⁴ Merchandiser son aquellas personas o empresas que pagan por el derecho de producir y vender ciertas marcas en conciertos, reuniones, etc.

En el 2004, han realizado ventas a la empresa McLane, S.A., uno de los distribuidores al por mayor más grandes en los Estados Unidos, a tiendas abiertas veinticuatro horas, farmacias, clubes al por mayor y masa merchandisers, ascendiendo la empresa de las ventas totales netas a aproximadamente el 25 %.

Promoción y Publicidad

Política de Publicidad

A los 10 años de iniciada la compañía se comenzó a repartir un semanario llamado Hershey Progressive Weekly que escribía sobre la idea de Hershey de proveer a los residentes un limpio y sano ambiente de vida, oportunidades para recreación y salarios honestos.

En 1932 se realizó un film educativo de 48 minutos, que describía la producción, mostraba la ciudad y el éxito de Hershey's Chocolate.

Hershey Food Corporation no anunció sus productos por los primeros 66 años de su incorporación. Según Milton Hershey, "déles la calidad y ésa es la mejor clase de publicidad en el mundo."

Por los años 70' s vio una gran reducción en su cuota de mercado frente a su principal competidor "Mars".

En estos tiempos, las cosas han cambiado. Debido a la fuerte competencia Hershey es hoy en día uno de los más acertados publicistas en el mundo de la confitería.

Una de las estrategias que esta corporación siguió fue unirse a cadenas importantes de películas. Películas, como: Jurassic Park, Godzilla, entre otras. Los chocolates venían envueltos en empaques con fotografías de las películas con las que había algún acuerdo.

La publicidad de la compañía Hershey ha sido siempre "sana", "productos de calidad", son muy conscientes de querer mantener esa imagen, y, por lo tanto, tienen mucho cuidado de con quién o a qué asocian sus productos.

Por otro lado, de importancia particular son los programas y los medios dirigidos sobre todo a la juventud. Todos ellos, cargados de contenidos sanos, sin violencia, ni vicios.

Los primeros anuncios de la compañía pretendían de forma sentimental llegar a niños jóvenes en el juego y la diversión.

Los siguientes anuncios de Hershey por décadas fueron precedidos por la proclamación que Hershey era la "gran barra americana del chocolate". El objetivo de estos anuncios era expresar la relación que el pueblo tenía con la barra, éstos eran muy delicados porque Hershey buscaba evocar una conexión emocional con los consumidores.

Hershey es una marca de fábrica, una compañía que ha subsistido por décadas y podía hacer recordar a todos como disfrutar de un chocolate Hershey como un niño.

Por ejemplo: en las publicidades a los productos como los famosos "kisses"²⁵ se les daba vida y se les dejaba actuar acentuando cualidades físicas y emocionales. Kisses siempre ha tenido un rol importante y es el de ayudar a conectar a la gente con sus amistades y personas a quienes quiere.

La gente compra los kisses no solo por el gusto del chocolate, sino que también lo asocia a diferentes momentos de sus vidas como por ejemplo un regalo recibido en alguna ocasión como muestra de cariño.

La publicidad ha ayudado a recordar que con este pequeño obsequio se pueden expresar muchos sentimientos y emociones.

En uno de los comerciales de televisión de Kit Kat (barra de wafer bañado en chocolate), se muestra a un grupo de trabajadores de una fabrica que salen bailando y cantando la canción "Give me a break" que fue compuesta por un conocido grupo de rock para esta ocasión. Los trabajadores celebraran el inicio

²⁵ Ver Anexo 3. Publicidad de los chocolates kisses con el pasar de los años.

de su tiempo de descanso. El comercial es bastante alegre y con bonitas coreografías. Al final te preguntan ¿Quién no bailarías por probar la calidad y exquisito sabor de Kit Kat?

Nuevas Campañas

Hershey también suele realizar sus campañas con cantantes y/o actrices famosas. Un ejemplo reciente puede ser los comerciales realizados con Thalía promocionó por ejemplo un comercial de la barra de chocolate con almendras, en la que resalta que “Hersheys es felicidad”.

Hersheys ha firmado recientemente un contrato con las cantantes – actrices Hilary y Haily Duff para promocionar su producto Ice Liquid Mind (Menta líquida de hielo).



Las hermanas Duff y Thalía.

Patrocinios

Patrocinar algo es mantener un evento, actividad, persona u organización suministrando dinero u otros recursos a cambio de algo, generalmente, publicidad.

El **patrocinio** puede ser un acuerdo para intercambiar publicidad a cambio de asumir la responsabilidad de apoyar un evento popular o entidad. Por ejemplo,

una empresa puede suministrar equipamiento para un atleta famoso o equipo deportivo a cambio del reconocimiento de la marca. Así, el patrocinador gana popularidad mientras que el patrocinado puede ahorrar mucho dinero. Este tipo de patrocinio es notorio en deportes y televisión. Muchas compañías quieren a cambio que su logotipo aparezca en el uniforme del equipo.

Recientemente, se ha generalizado el patrocinio como una técnica publicitaria más elegante que la mera emisión de un anuncio. Por la misma, se relaciona la marca de una compañía o producto con un espacio radiofónico, televisivo, un acontecimiento deportivo o un evento cultural.

Hershey's patrocina algunos eventos como:

- HERSHEY KISSES LPGA PLAYERS CHAMPIONSHIP: Hershey's patrocina la mayoría de los torneos de golf femenino.
- NATIONAL YOUTH OLYMPICS brought to you by HERSHEY KISSES: organiza eventos olímpicos diferentes especialmente para niños.
- HERSHEY KISSES FIGURE SKATING CHALLENGE (Desafío de Patinaje artístico).
- DAYTIME TV SHOW SPONSORSHIP (Programa de TV producido y llevado a los hogares por Hersheys kisses).
- HERSHEY KISS WOMENS NATIONAL BASKETBALL PLAYER OF THE YEAR AWARD (Los kisses de Hershey premian a la jugadora de baloncesto del año).
- USA WOMENS UNITED SOCCER ASSOCIATION: es el patrocinador oficial de la liga de soccer de mujeres.
- HERSHEY KISSES NATIONAL BREAST CANCER AWARENESS WEEK (Semana de prevención contra el cancer de mama apoyada por Hersheys Kisses).

Promociones

Hershey realiza muchos tipos de promociones entre ellos:

- Chocolates Kisses: "Encuentra los mensajes en las bolsitas de los chocolates kisses, chocolates Hersheys y puedes ganarte un viaje por

10 días; sino ganas, no desesperes puedes ganarte chocolates y otros premios. Habrá un ganador de cada 5 participantes.

- “Encuentra una X en las envolturas de los productos Hershey y te ganaras un viaje soñado a los juegos de Invierno IX del 2005”.

Kissmobile: una forma de publicitarse

Esta es una de las más creativas formas que encontró Hersheys para llevar mensajes y repartir amor. El Kissmobile consiste en un auto en forma de tres chocolates (2 besos y un abrazo de hershey). **(Ver Figura 9).**

Este auto es conducido por los embajadores del chocolate y se encarga de viajar por todo el país, dando mensajes de amor, regalando chocolates.

Por ejemplo una de los objetivos que tiene el Kissmobile es asegurarse de que los hospitales traten a todos los niños sin importar su condición económica. El Kissmobile visita los hospitales de los niños mientras viaja por el país compartiendo el mensaje: "cada niño merece abrazos y besos."

Figura 9. Fotografías sobre Kissmobile





Página Web

Hershey, con el propósito de estar más cerca de sus clientes ha desarrollado una moderna e interactiva página Web.

Esta página les permite informar a los clientes acerca de la compañía, sus procesos, sus productos (con toda la información sobre ellos, su historia, datos energéticos y componentes, etc.), datos económicos de la empresa, juegos para niños, etc. Así mismo, la web ofrece la comodidad a sus clientes de hacer compras por Internet mediante un catálogo interactivo.

Por otro lado, algo peculiar en la página es la existencia de un test que te dice que chocolate o producto de Hershey va con tu forma de ser o según el signo zodiacal al que pertenezcas.

Slogans de sus productos

Algunos de los slogans usados por la compañía son:

- ✓ “Hersheys kisses are delicious” **(Los kisses son deliciosos)**
- ✓ “A palatable confection and a most nourishing food.” **(una sabrosa confección y una comida nutritiva)**
- ✓ REESE’S “penny cups”; (the wrapper said, “Made in Chocolate Town, So They Must Be Good”). **(Hecho en pueblo del chocolate, entonces debe ser bueno).**

- ✓ There's a smile in every Hershey Bar. "HERSHEY'S CHOCOLATE (**Hay una sonrisa en todas las barras de Hershey**)
- ✓ Kisses, gift wrap. "el regalo del abrigo", "be mine"
- ✓ Hersheys.com - "The sweetest site on the Web." (**El lugar más dulce en la web**)
- ✓ Hersheypark - "The Sweetest Place on the earth". (**El lugar más dulce en la tierra**).
- ✓ Hershey's, "the great American chocolate bar" (**La gran barra Americana de chocolate**)
- ✓ "Lot's of things have changed, but Hershey's goodness hasn't. (**Muchas cosas han cambiado, pero no la calidad de Hersheys**).

ANEXO 1

Productos del chocolate	Productos del no chocolate
<p>5th AVENUE candy bar (Barra de chocolate)</p>	<p>AMAZIN' FRUIT</p> <ul style="list-style-type: none"> • GUMMI BEARS (gomitas de osos) • SUPER FRUITS (super frutas)
<p>ALMOND JOY</p> <ul style="list-style-type: none"> • candy bar (Barra de caramelo) • coconut eggs (huevos de coco) 	<p>BAMBEANOS jelly beans (Granos de jalea)</p>
<p>CADBURY'S chocolate bar</p> <ul style="list-style-type: none"> • DAIRY MILK (leche) • FRUIT & NUT (frutas y nueces) • KRISP (Crocante) • ROAST ALMOND (almendra tostada) 	<p>CHUCKLES (risa ahogada)</p> <ul style="list-style-type: none"> • jelly candy (Caramelos de jalea) • orange slices (rebanadas de naranja) • Jujubes • Sour Dudes (tipo amargo) • jelly rings (Anillos de jalea) • gummi bears (gomitas de osos) • gummi worms (gomitas de gusanos) • spearmint leaves (hojas de menta verde) • sticks & drops • Juju rabbits (Juju Conejos) • Jelly rabbits (conejos de jalea) • five flavors (cinco sabores) • Christmas trees (árboles de navidad)
<p>CADBURY'S MINI EGGS candy (huevos de caramelo)</p>	<p>DROPS candy (Heide) (Chocolate en gotas)</p>
<p>CARAMELLO candy bar (barra de caramelo)</p>	<p>GOOD 'N FRUITY candy (Caramelo buen y frutado)</p>
<p>HEATH milk chocolate English toffee bar (saludable chocolate de barra con toffee inglés)</p>	<p>GOOD & PLENTY candy (Caramelo bueno y abundante)</p>
<p>HERSHEY'S candy coated milk chocolate</p> <ul style="list-style-type: none"> • eggs (Huevos) • sleigh bells (campanas de trineo) 	<p>GUMMI BEARS candy (Heide) (gomitas de caramelos de osos)</p>
<p>HERSHEY'S caramel eggs (huevos de caramelo)</p>	<p>GUMMI JUJUBES (Heide) (Gomitas)</p>
<p>HERSHEY'S classic caramels candies (caramelos clásicos)</p> <ul style="list-style-type: none"> • classic caramels (caramelos clásicos) • chocolate creme filled (chocolate relleno de crema) 	<p>HERSHEY'S chocolate mint candy cane (Chocolate de bastón de menta)</p>

<p>HERSHEY'S KISSES WITH ALMONDS chocolates (chocolates Besos con almendras)</p> <p>HERSHEY'S marshmallow</p> <ul style="list-style-type: none"> • bell (campanas) • egg (huevos) • heart (corazón) • pumpkin (Calabaza) <p>HERSHEY'S milk chocolate (chocolate de leche)</p> <ul style="list-style-type: none"> • bar (barra) • Cat O'Lanterns • Cupid (cupido) • Elf (elfo) • nuggets (pepitas) • solid milk chocolate Easter bunny (Conejito de Pascua de chocolate de leche) • solid milk chocolate Santa (Chocolate de leche de Santa) • solid milk chocolate eggs (huevitos de chocolate de leche) • solid milk chocolate heart (corazón de chocolate de leche). <p>HERSHEY'S milk chocolate with almonds</p> <ul style="list-style-type: none"> • bar (barra) • Bites (mordidas) • nuggets (pepitas) <p>HERSHEY'S MINIATURES chocolate bars (chocolates miniaturas en barra)</p> <p>HERSHEY'S POT OF GOLD (olla de oro)</p> <ul style="list-style-type: none"> • almond caramel cluster chocolates (chocolate de racimo de almendras) • almond chocolate bar (barra de chocolate con almendras) 	<ul style="list-style-type: none"> • eucalyptus <p>LUDEX'S throat drops (goats para la garganta, para el aliento)</p> <ul style="list-style-type: none"> • berry assortment (surtido de baya) • citrus assortment (surtido cítrico) • Herbal (hierba) • Herbal cherry (hierba cereza) • honey lemon (miel de limón) • honey licorice (miel de licor) • menthol (mentol) • sugar free wild cherry (sin azúcar, cereza salvaje) • wild cherry (cereza salvaje) <p>MEXICAN HATS candy (Heide) (caramelos de sombreros mexicanos)</p> <p>NIBS candy</p> <ul style="list-style-type: none"> • cherry (cereza) • licorice (licor) <p>RED HOT DOLLARS candy (Heide) (Caramelo rojo caliente de dólar)</p> <p>SOFT HOT DOLLARS candy (Heide) (suave caliente caramelo de dólar)</p> <p>TWIZZLERS candy (caramelo)</p> <ul style="list-style-type: none"> • cherry (Cereza) • chocolate • licorice (licor) • strawberry (fresa)
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<ul style="list-style-type: none"> • dark chocolate covered coffee sticks (chocolate oscuro relleno de café) • dark chocolate covered mint sticks (chocolate oscuro relleno de trozitos de menta) • dark chocolate covered orange sticks (chocolate oscuro relleno de trozos de naranja) • pecan caramel clusters chocolates • truffles chocolates (trufas de chocolate) • White Cameos in Cremey Solid Milk (bombones blancos rellenos de crema de leche) <p>HERSHEY'S SWEET ESCAPES candy bars (dulces escapes barras de caramelo)</p> <ul style="list-style-type: none"> • caramel & peanut butter crispy (caramelo de cacahuete crujiente) • chocolate toffee crisp (chocolate crujiente de toffee) • crispy caramel fudge (caramelo de chocolate crujiente) • crunchy peanut butter (mantequilla de cacahuete crujiente) • triple chocolate wafer (wafer de triple chocolate) <p>HERSHEY'S TASTETATIONS hard candy</p> <ul style="list-style-type: none"> • butterscotch • caramel • chocolate • chocolate mint • peppermint <p>HERSHEY-ETS candies (caramelos)</p> <p>KIT KAT wafer bar (barra de wafer)</p> <p>KRACKEL chocolate bar (barra de chocolate)</p> <p>MILK DUDS milk chocolate covered caramels (caramelos cubiertos con chocolate de leche)</p> <p>MOUNDS (montones)</p> <ul style="list-style-type: none"> • candy bar (barra de caramelo) • coconut eggs (huevos de coco) <p>MR. GOODBAR chocolate bar (barra de chocolate)</p> <p>NUTRAGEOUS candy bar (barra de caramelo)</p> <p>PAYDAY peanut caramel bar (día de paga, barra</p>	<p>TWIZZLERS PULL-n-PEEL candy</p> <ul style="list-style-type: none"> • cherry (cereza) • chewy chocolate • grape (uva) • paradise punch (perforadora de paraíso) • pink lemonade (limonada rosada) • red razz (razz rojo) • strawberry banana (fresa – plátano) • tropical tornado • watermelon mania (manía de sandía) • wildberry <p>WUNDERBEANS jelly beans (Heide) (granos o habas de jalea)</p> <p>Y&S BITES candy (mordidas de caramelo)</p> <ul style="list-style-type: none"> • cherry (cereza) • licorice (licor) <p>Y&S strings strawberry candy (secuencias de caramelo de fresa)</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

de caramelo de cacahuete)

PETER PAUL Almond Joy Bites (mordidas de almendra)

REESE'S chocolate covered peanut butter novelties (chocolate relleno de mantequilla de cacahuete)

- bunny (conejito)
- pumpkin (calabaza)
- snowman (muñeco de nieve)
- tree (árbol)
- Valentine heart (Corazon de San Valentín)

REESE'S cups (taza)

- chocolate cookie and peanut butter cup (chocolate de galleta y de mantequilla de cacahuete)
- peanut butter cups (taza de mantequilla de cacahuete)

REESE'S eggs (huevos)

- caramel and peanut (caramelo y cacahuete)
- peanut butter (mantequilla de cacahuete)

REESE'S Peanut Butter Bites (mordidas de cacahuete)

REESE'S PIECES candy

- pastel eggs (huevos de pastel)

REESE'S STICKS candy bar (palos de Reese's)

ROLO caramels in milk chocolate (caramelos en chocolate de leche)

SIXLETS candy coated chocolate flavored candy

SKOR toffee candy bar (barra de toffee)

SPECIAL DARK chocolate bar (oscuro chocolate especial)

SYMPHONY (sinfonía)

- chocolate bar (barra de chocolate)
- chocolate bar with almonds and toffee chips

(chocolate de barra con almendras, galletas de toffee)

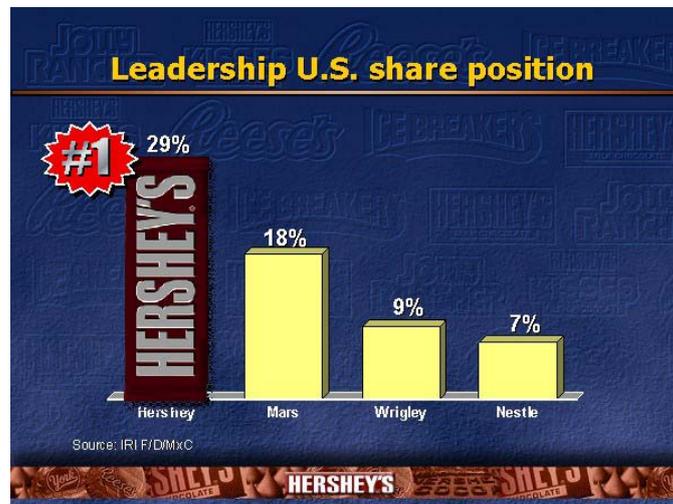
WHATCHAMACALLIT candy bar (barra de caramelo)

WHOPPERS malted milk candy

- malted milk balls (Bolas malteadas de leche)
- MINI ROBIN EGGS (pequeños huevitos)

<ul style="list-style-type: none">• MINI WHOPPERS EGGS <p>YORK peppermint patties (empanadas de hierbabuena)</p> <p>ZAGNUT crunchy peanut butter toasted coconut candy bar barra de caramelo de crujiente mantequilla de cacahuate con coco tostado)</p> <p>ZERO nougat bar covered with white fudge (turrón cubierto por chocolate blanco).</p>	
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

ANEXO 2



Posición de Hershey en el mercado del chocolate

Hershey una empresa de éxito: algunos de los nombramientos y reconocimientos a la compañía.

1000 Best-Managed Companies - Industry Week (2000)

Top 5 in Food and Beverage Processing - Information Week magazine (2001)

"CIO 100 Award" for Excellence in Organizational Innovation - CIO Magazine (1994)

"10 Best Food and Beverage Companies to Work For" - Food Processing Magazine (1999)

Hershey's Brand is among "The Century of Brands: One Hundred That Changed America" - Brand Marketing (1999)

Hershey is in the Top Ten Corporate Brands - Corporate Branding, LLC (1999 and 2000)

Top 50 Best Places to Work in PA (2000)



ANEXO 3

Del Pasado



1915

1923

1925

1925

1930



1937

1939

1941

1949

1949

Del Presente



Space capsule
Capsula espacial



Wizard Hat
Sombrero de bruja



Our Latest Masterpiece
Nuestra última pieza maestra



Red, White and Delicious
Rojo, blanco y deliciosos



The Hot New Couple
La nueva pareja



Get Out the Good Silver
Saca la buena plata

Estaciones



Fall Foliage
(Invierno)



Be Mine
Se mío



XOXO
Besos y abrazos



Tis the season to be minty



KISSES Christmas (kisses de Navidad)

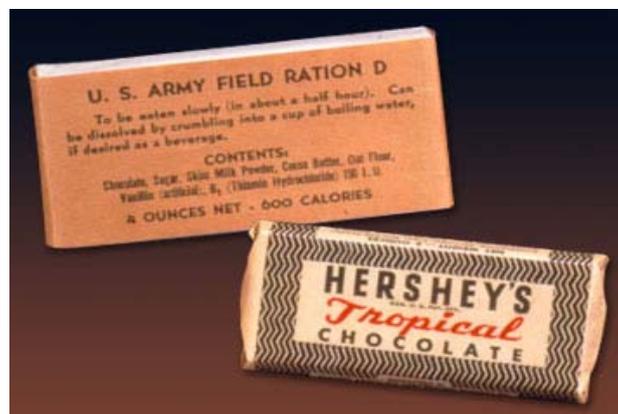
ANEXO 4



Postes de luz en Hershey's town Pennsylvania

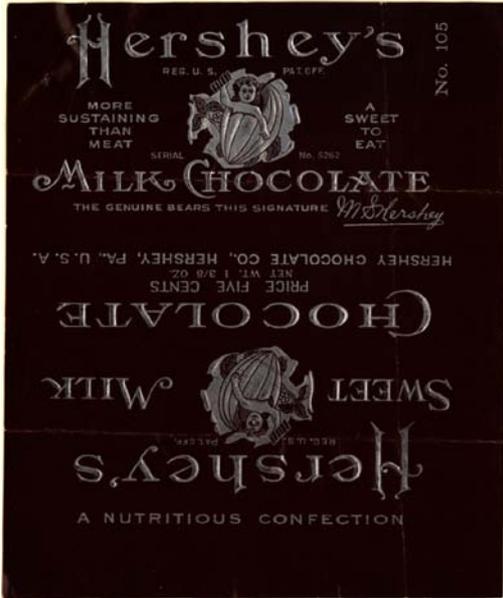


Hershey también apoya en la guerra



Barra de Ración D

ANEXO 5



Las primeras envolturas de las barras Hershey



El niño en la Este fue el primer símbolo de Hershey



Las primeras presentaciones de sus productos

ANEXO 6



Los productos más conocidos de Hershey



Algunos de los productos Hershey celebrando la Navidad con Papa Noel

ANEXO 7



Hershey's Hotel

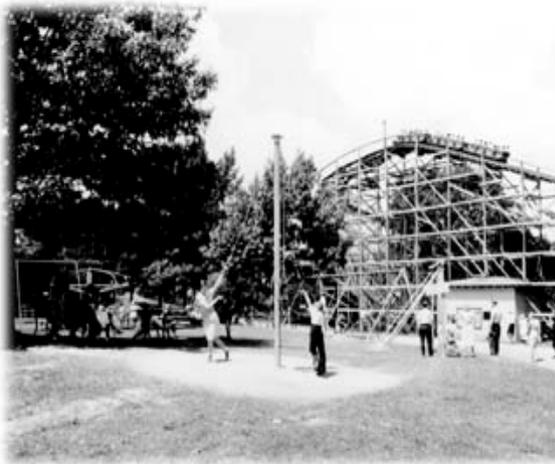


HERSHEYPARK

A Big Small-Town Park

As Hersheypark continues to fine-tune its offerings, it is positioning itself to be on par with big-name theme park chains.

by Amanda Kazdoy



Hersheypark en sus inicios. A la derecha Hersheypark en el año 2000

CAPITULO IV
ANALISIS DEL CASO

Objetivos de Enseñanza

- Lograr que los alumnos se identifiquen con la Empresa y con su historia.
- Que los alumnos pueda identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de Hersheys.
- Que logren reconocer como la historia de la empresa influyó sobre la herencia de marca.
- Que puedan identificar y analizar el sistema de identidad de Marca de Hersheys.
- Que puedan analizar la propuesta de valor de la empresa.

1. Análisis Estratégico de la Marca

1.1. Análisis del cliente

Que es lo que Hershey ofrece al cliente, es una pregunta bastante compleja. Primero tendría que preguntarme ¿Por qué la gente come chocolate?

Las principales y más comunes respuestas a esta pregunta son:

- Chocolate como placer

Ocurre cuando al comer chocolate por razones personales y capacidad percibida causa felicidad, (para esos que disfrutan del gusto del chocolate), comerlo es agradable.

- Chocolate y funciones sociales

Aceptado como agradable y herramienta para traer placer, el chocolate es con frecuencia exhibición en ajustes sociales. Se ofrece comúnmente a los huéspedes en las reuniones sociales, también se ofrece como regalo. El chocolate es un convite ' seguro ' para ofrecer a gente diversa en un lugar determinado.

- El chocolate es algunas veces un símbolo de elegancia y estatus.

*Según este análisis se puede deducir que lo realmente vende esta compañía es Diversión, felicidad y amor a los clientes.

1.2. Análisis del sector

Comenzaremos por identificar la ventaja competitiva. Hershey es el más grande productor de confites en EEUU y el tercero a nivel mundial.

1.2.1. Análisis de Porter

- Barreras de Entrada

Sería difícil que los principiantes penetren en la industria del chocolate debido a los altos requisitos de capital necesarios. Sólo las compañías muy grandes cabrían para competir en coste en esta industria.

Al lado de costes de producción, los costes de desarrollo y de crear la marca de fábrica, así como las fuentes para toda la cadena de producción; sería otra amenaza grande para los recién llegados, el hacer frente la posible venganza de competidores existentes -campañas agresivas de la comercialización o guerras de precio-.

Todavía, algunas compañías gigantes como Nestlé y Ferrero han superado estas barreras y ahora están compitiendo con éxito contra

las compañías de ESTADOS UNIDOS tanto en sus mercados interiores como en el mercado americano.

- Amenaza de sustitutos

El cambio de las preferencias del consumidor hacia un alimento más sano se reflejó en el sector de los productos alimenticios y de las bebidas.

La industria de la confitería fue amenazada seriamente por los productos de "naturales", sin azúcar y libres de calorías.

Además que los costes de producción son bastantes volátiles, el coste de las materias primas se viene elevando por lo que, por ejemplo, Hershey tuvo que incrementar sus precios entre 3% a 10 %.

- Competencia en la Industria

Los mercados mas rentables están saturados, los procesos de producción están controlados por economías de escala. La competencia por precio entre los grandes de la industria es devastadora.

Las compañías hacen frente a la fuerte competencia ampliándose de forma global y promoviendo nuevos productos. Se esfuerzan cada una para que sus fuentes así como sus productos sean altamente fiables y lo más flexibles.

El ambiente competitivo del sector de productos alimenticios y bebidas, requiere que las empresas integren sus procesos, integración hacia adelante y atrás, de modo que se controle desde sus materias primas hasta el consumidor.

1.3. Auto análisis

En este apartado identificaremos y analizaremos algunos puntos importantes de Hershey's, estos son:

- **Público Objetivo**

Muchos de los anuncios de Hershey no apuntan a una categoría de edad particular, algunas apuntan a clientes más joven, entre las edades 12-17, mientras que otros apuntan a consumidor maduro con edades entre 25-70 o más.

La ventaja de los chocolates es que puedes atraer a todas las edades siempre que tengan en común que es el gusto por el chocolate.

Pero finalmente quienes lo compran son quienes poseen poder adquisitivo, el resto solo pueden ser influyentes en la compra.

- Posicionamiento

Se posiciona como el chocolate americano, el chocolate que regala amor, diversión y alegría.

- Imagen de Marca

Hershey en su publicidad utiliza siempre imágenes de niños o les da vida a sus mismos productos, son símbolo de inocencia, ternura y saludables. Quiere lograr una conexión con el niño que todos llevamos dentro. Siempre exaltan alegría, mediante cantos y bailes.

Un ejemplo de los que se puede mostrar esto es el spot mencionado de los Kit Kat en el que, el hecho de que salgan los trabajadores bailando y cantando envía el mensaje de trabajadores felices y ansiosos por comer el producto, les gusta y regresan felices a continuar con sus labores. Además el spot muestra un ambiente del día a día como es el trabajo, logrando una identificación del consumidor con el producto.

Asimismo, la secuela de publicidades que ha utilizado Hershey para sus famosos chocolates Kisses, se ha caracterizado por imágenes con motivos alegres y dulces al mismo tiempo. Tratan de mostrar distintas presentaciones según la fecha o temporada por ejemplo kisses navideños, la pareja kisses, etc.

Por otro lado, ¿Cuál es el objetivo de la compañía al publicitar sus productos con actrices y/o cantantes famosas como Thalía y las hermanas Duff?

Thalía es una actriz mexicana muy conocida a nivel mundial, como se mencionó el objetivo de firmar un contrato con ella, fue atraer al consumidor latino que reside en Estados Unidos.

Las hermanas Duff han participado en algunas películas de Hollywood lo que las ha hecho bastante populares en Norteamérica. Proyectan una imagen de juventud, alegría, diversión. Esta imagen es coherente con el posicionamiento de la compañía.

1.3.1. Análisis FODA

A continuación analizaremos las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la compañía:

<u>Fortalezas</u>	<u>Oportunidades</u>
<ul style="list-style-type: none">▪ La Marca Hershey goza de gran reconocimiento y lealtad de marca.▪ Esta compañía es productora, distribuidora y comercializadora de sus productos, realiza amplias operaciones en EEUU y a nivel mundial.	<ul style="list-style-type: none">▪ Lanzamiento de la dulcería Thalía▪ Adquisición del Grupo Lorena▪ Lanzamiento del jarabe vitamínico Hersheys.▪ Oportunidad de ventas por catalogo por Internet.

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Marca Global ▪ Buen manejo de sus operaciones. ▪ Amplia gama de productos. ▪ Compañía con estrategia de diversificación. 	
<p style="text-align: center;"><u>Debilidades</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Baja oferta de productos de comida saludable. ▪ Ventas estacionales. 	<p style="text-align: center;"><u>Amenazas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Intensa Competencia en el sector. ▪ Crecimiento del mercado de la comida orgánica. ▪ Encarecimiento de las materias primas.

A continuación explicaremos cada una de los componentes del análisis FODA:

Fortalezas

Hersheys cuenta con un robusto 30% de cuota del mercado de la confitería en EEUU. Es el productor de confites más grande en EEUU y el tercero a nivel mundial.

Es una empresa que fabrica una gran variedad de productos empaquetados y en distintas presentaciones, cuenta con más de 50 marcas de fábrica; algunas de ellas, están en el mercado hace ya varias décadas. Tiene además gran presencia significativa en los mercados de EEUU y Canadá.

Esta compañía tiene amplias operaciones de fabricación, distribución y comercialización de productos de confitería y comestibles en EEUU, Canadá, México y Brasil. También importan productos a los mercados de China, Filipinas, Japón principalmente. Aunque, Hersheys llega además a otros 60 países con sus productos de confitería.

Al ser una empresa bien diversificada le permite minimizar su riesgo.

Oportunidades

El acuerdo firmado con la cantante y actriz mexicana puede representar una gran oportunidad para Hershey, ya que Thalía es un símbolo de belleza y progreso de una mujer latina con lo que muchos residentes hispanos pueden sentirse identificados.

La adquisición del grupo Lorena al igual que la campaña publicitada por Thalía tiene el propósito de reforzar la presencia de Hershey en el mercado latino en los Estados Unidos, es una excelente oportunidad debido al liderazgo y prestigio del que goza esta compañía en México.

Hershey Foods Corporation introdujo el jarabe fortificado de Hershey, el primer jarabe del chocolate fortificado con vitaminas y alimentos.

Con el lanzamiento de este producto, la compañía puede fortalecer la presencia de la marca en el mercado de los confites para jóvenes.

La tecnología de su interactiva página web, puede permitir brindar mayor comodidad a sus clientes, de esta manera incrementar sus ventas y mantener a sus antiguos clientes.

Debilidades

Hershey tiene presencia insignificante en el segmento de comida “sana”, y según las tendencias del mercado es un segmento que en Estados Unidos y Canadá está creciendo de modo acelerado.

En una investigación realizada por la asociación de fabricantes comerciales en el 2004, se descubrió, que en el año 2003 este segmento creció en un 20% en los Estados Unidos.

La presencia insignificante de Hershey en este segmento podría darles a los competidores una ventaja que pondría en peligro su crecimiento y reducción en la participación del mercado.

La venta de los chocolates Hershey son estacionales, generalmente el periodo en el que más se vende es aquel que comprende el inicio de clases escolares, Halloween, Navidad, y Pascuas.

Amenazas

Muchas de las marcas de fábrica de Hershey tienen gran aceptación en el mercado y se encuentran entre las marcas más vendidas. Sin embargo, estas marcas se venden en un mercado altamente competitivo, compiten con empresas transnacionales, nacionales, regionales y locales.

Hershey compite con marcas grandes como Mars, Nestle, Ferrero, entre otras.

Hoy en día, el mercado de comida orgánica representa el 2% de las ventas totales en EEUU. Durante los últimos años ha habido un énfasis por comer más "sano".

Con el cambio en la forma de vida, la gente se está enterando de los efectos negativos de los hábitos al comer. Esto tiene un efecto directo en las ventas de los fabricantes del chocolate tales como Hershey que se asocian siempre al alimento poco sano y nutritivo.

Los consumidores están demostrando la preferencia creciente por productos alimenticios sin grasa y sanos. Hoy en día, a todos les preocupa los ingredientes que contienen esos alimentos, por lo que el chocolate está perdiendo cuota de mercado al ser ligado a las enfermedades cardiovasculares. Esta tendencia en el mercado podría traducir a una declinación en la demanda para los productos de Hershey.

2. Sistema de Identidad de Marca

2.1. Identidad de Marca

Una identidad de marca se compone de una identidad central y una extendida. La identidad de Hershey's es la siguiente:

Identidad Central

Calidad: chocolates de excelente calidad y sabor, conocidos a nivel mundial.

Identidad: es un chocolate americano, comerlo produce orgullo.

Vínculos: Hace vincular a la gente, siendo sus productos vehículos de cariño y felicidad.

Antigüedad: es una empresa con más de 100 años de antigüedad. Refleja tradición.

Identidad Extendida

Responsabilidad social: mediante patrocinios y apoyos, ayuda a su país no sólo económicamente sino también enviando mensajes de amor a los mismos.

Usuarios: debida a su amplia gama de productos, atiende a muchos paladares.

Caracteres: chocolates kisses

Coherencia: Ha construido un mundo temático del chocolate lleno de diversión y entretenimiento, que no hace más que reforzar su posicionamiento.

2.2. Roles de Marca

Hershey juega más un papel de soporte, es una marca corporativa que le da confianza al consumidor de la calidad de sus productos.

Sin embargo, juega también un rol conductor; por ejemplo, la barra de chocolate Hersheys que lleva el mismo nombre de la corporación. Así hablamos de Hershey como compañía (con valores, cultura, trabajadores) y Hershey como producto, que representa el exquisito sabor y la calidad del producto que lleva ya muchos años en el mercado.

Adicionalmente hemos podido identificar que entre las marcas de Hersheys, los famosos Kisses y Hugs, cumplen un rol de balas de plata; ya que, son

marcas que han reforzado la identidad de Hersheys. Son marcas que inspiran cariño, dan alegría y regalan amor a la gente.

2.3. Perspectivas de la Marca

Como ya hemos visto las perspectivas de la marca son cuatro, a continuación las aplicamos al caso Hersheys:

 <p>Como Producto</p> <ul style="list-style-type: none">• Su Principal asociación como productor de chocolates.• Productos de buena calidad y buen sabor. Buena relación calidad – precio.• Consumo: darse un gusto, regalo, “expresión de amistad”.• Alcance: para todos.	 <p>Como Persona</p> <ul style="list-style-type: none">• Dulce• Amigo• Divertido• Alegre• Juguetón
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



Como Organización

- Compañía Innovadora.
- Preocupación por la comunidad y por sus trabajadores.
- Posee presencia en el mercado y una larga trayectoria.
- Es Patrocinadora de muchos eventos.



Como Símbolo

- Uno de los símbolos que representa esta marca es la de los Kisses, ya que esta es una de los productos con más antigüedad.
- Los slogans van muy de acuerdo con su identidad de marca.
- La herencia de marca de ser una compañía americana y fuerte que ha resistido muchos años en el mercado.

Ahora, nos detendremos a explicar el análisis de cada perspectiva aplicada a Hershey's:

✓ Hershey como Producto

En Estados Unidos Hershey es sinónimo de chocolate. Esto debido a que esta compañía comenzó dedicándose a producir y comercializar

chocolates, pero con el pasar del tiempo y ampliando su visión decidieron expandirse.

Hershey como negocio de chocolate lleva ya casi 102 años desde que Milton Hershey abrió la compañía con ese nombre. (*Hershey's Brand is among "The Century of Brands: One Hundred That Changed America" - Brand Marketing (1999)*)

Hershey ha logrado establecer una relación con sus clientes, se le identifica como empresa americana, una empresa preocupada por la comunidad. Esto es gracias a los aportes que ha tenido con su país y en especial con la ciudad donde comenzó.

Además, la creación de un moderno sistema y la elaboración de su página Web puede facilitar la compra y brindar al mismo tiempo información a sus clientes acerca de la amplia oferta de productos.

Esta compañía no solo comercializa sino que también se encarga de preparar sus materias primas para brindar productos de excelente calidad.

En cuanto a las asociaciones de uso, el uso que se le puede dar es toda aquella ocasión para regalar felicidad, demostrar amor, brindar amistad o simplemente disfrutar de un dulce momento.

✓ Hershey como Persona

Si Hershey fuese una persona, ¿Cómo nos la imaginamos?

Si el trabajo realizado es coherente con la imagen proyectada la respuesta debería ser la imagen de marca deseada.

En el caso Hershey, se aprecia la credibilidad, porque su posicionamiento es en su mayor parte emocional y es bastante coherente con toda la labor que la empresa ha realizado con el pasar de los años.

¿A quién le regalamos amor? A nuestras familias, a nuestros amigos, a gente a quien queremos. Hershey es un amigo.

Comer los chocolates siempre es una dulce experiencia, Hershey es dulce.

Todos los centros de diversión y relax que ha creado hacen que la gente disfrute y se divierta dentro de un ambiente de chocolates, Hershey es divertido y alegre.

En un estudio realizado a 1009 americanos, se les pregunto acerca de las características que asociaban al chocolate oscuro y respondieron: 39% con clase, 35% sofisticado y el otro 35 % dijo elegante.

En cuanto a las características mas asociadas a un chocolate de leche fueron dulce un 56%, amistosos 43% y un 37% dijo que juguetones.

✓ Hershey como organización

Hershey es una compañía que ha desarrollado con el pasar del tiempo el buen trato a sus trabajadores y clientes. Tiene fuertes asociaciones organizativas que han hecho a muchos identificarse con Hershey's.

Es una empresa con altos valores como organización, desde sus inicios pensó en la comodidad de sus trabajadores.

La ciudad y todo lo que en ella se edificó fue construido con la finalidad de brindar lo mejor para sus trabajadores y sus familias.

Esta preocupación por sus trabajadores, trajo como consecuencia además de los excelentes resultados reflejados en los estados financieros, el apoyo de los mismos en épocas difíciles.

Como se ve en los anexos, Hershey ha recibido reconocimientos por diferentes medios como una de las mejores empresas donde se puede trabajar. (*"10 Best Food and Beverage Companies to Work For" - Food Processing Magazine (1999) y Top 50 Best Places to Work in PA (2000)*).

Hershey, no solo se preocupa por sus trabajadores, sino que también lo hace con los consumidores y la comunidad en general. Esto lo refleja en la preocupación por brindar productos de calidad y apoyando económicamente en diversos eventos.

Hershey apoya a la juventud incentivándolos con el deporte, la música y el arte en general.

El Kissmobile es otro ejemplo de ser una empresa con corazón, la forma bastante creativa de publicitar su marca y al mismo tiempo enviar mensajes de igualdad y amor para todos dan cabida a ello. (*Hershey está en el Top Ten Corporate Brands - Corporate Branding, LLC (1999 and 2000)*).

Como sabemos una porción importante de la confitería se compra por impulso, la innovación crea entusiasmo para esta categoría. La comercialización temática y creativa de Hershey también alimenta el entusiasmo y acciona el mecanismo de impulso. "CIO 100 Award" for Excellence in Organizational Innovation - CIO Magazine (1994).

✓ Hershey's como símbolo

Hershey's utiliza generalmente el nombre como símbolo identificador. Aunque, muchas veces se puede pensar que el símbolo representativo

de Hershey es el símbolo de uno de sus principales y más antiguos productos, los kisses. Quizá la forma y envoltura de este producto es lo primero que se le viene a la mente cuando piensa en esta marca. Es como si al darle vida a la forma de este producto lo convirtiera en la mascota de la organización.

Sus slogans reflejan perfectamente su identidad de marca. Dicen que es un chocolate delicioso, un chocolate verdaderamente americano, que en todo chocolate hay una sonrisa, que es la más dulce experiencia y que si es hecho en el pueblo de Hershey definitivamente tiene que ser bueno.

Estos slogans refuerzan la promesa emocional que la compañía ofrece y va muy de acuerdo con la personalidad que Hershey quiere reflejar. El slogan da la impresión que comer un chocolate Hershey será una experiencia dulce y agradable.

El fin de los anuncios usados por la compañía parece ser asociar sensaciones de felicidad y lealtad a los productos de Hershey con lemas como "de la gran barra americana del chocolate", "pon una sonrisa en tu cara", etc.

En cuanto a la Herencia de Marca, el mayor legado de Hershey es que es una compañía americana, que ha apoyado a su comunidad y a su

país en las peores épocas. Comer Hershey es un símbolo de identidad nacional.

2.4. Propuesta de valor

Beneficio Funcional

Productos de calidad, de buen sabor. Al tener una amplia gama de productos le permite satisfacer a muchos paladares.

Beneficio Emocional

Sacar el niño que lleva dentro.

Es el chocolate americano, comer un chocolate hershey es tan americano como la empanada de manzana. Exalta el orgullo y la identidad de ser americano.

Beneficio de Auto Expresión

Los chocolates Hershey's exaltan orgullo, no solo por ser americanos sino también por ser productos de excelente calidad.

Cuando regalas un chocolate Hershey's quedas muy bien porque haces pensar que tienes buen gusto y que haces regalos de buena calidad.

Por ejemplo: Pot of Gold (Olla de oro) es una marca de Hershey's, que cumple con este tipo de beneficios en especial.

Son bombones rellenos, vienen en una cajita especial e incluso el mismo nombre nos da a pensar que son chocolates selectos, de exquisito sabor excelente calidad.

2.5. Credibilidad

El rol natural de una marca es generar asociaciones de la marca con el producto, y el rol de una marca corporativa como Hershey es suministrar asociaciones organizativas que le den mayor credibilidad a la posición del producto.

Hershey es una compañía con experiencia, tradición, este es un punto de partida. Una empresa que ha logrado subsistir a tiempos tan difíciles como las Guerras y la Gran depresión es una empresa que da seguridad a sus clientes.

Hershey proyecta la imagen de ser una corporación con corazón, preocupada por sus clientes y por sus trabajadores. Esta es una señal de que intenta hacer las cosas bien lo que le da credibilidad a sus promesas.

El hecho que los nuevos lanzamientos no desaparezcan del mercado y se vendan de forma incremental es una buena señal para la compañía, esto le da credibilidad y confianza a la marca.

¿Por qué crear un parque de diversiones, un museo, un hotel con el mismo nombre?

Todos nos podemos preguntar, por qué le pusieron el mismo nombre de la compañía al hotel, al museo y al parque de diversiones. La respuesta esta en su propio posicionamiento.

Milton Hershey comenzó este proyecto como una visión, construir un pueblo con todas sus comodidades para que los trabajadores y sus familias estén contentos. Construyó un mundo de chocolate.

Como ya hemos analizado Hershey es una empresa que lo que realmente vende es amor, diversión, pasar por una dulce experiencia; pues, estos modos de entretenimiento no hacen más que reforzar esa imagen.

Hershey's, ha desarrollado un marketing temático, todo un mundo del chocolate. Por ejemplo los baños o tratamientos de chocolates que dan en el Hotel de Hershey's, son detalles que hacen al cliente sumergirse dentro de este mundo, identificarse con la marca y disfrutarla.

En la **Figura 10**, presentamos un resumen del modelo de análisis de marca aplicado a Hershey's.

Figura 10. Resumen de Análisis de Marca de Hershey's

Análisis Estratégico de la Marca		
Análisis de Clientes	Análisis Competitivo	Auto Análisis
<p>Lo que realmente buscan los clientes de Hershey's va más allá del producto. Buscan un regalo, una demostración de cariño y amistad, etc.</p>	<p>Hershey's compite con tres grandes marcas en el mercado del confite y del chocolate: Mars, Nestle y Rusel Stover.</p>	<p>Público objetivo: No hay un cliente específico. Todos los que gusten del chocolate y tengan poder adquisitivo.</p> <p>Consumidores jóvenes: 12 – 17 años.</p> <p>Consumidores maduros: 25 – 70 años.</p> <p>Posicionamiento: chocolate americano, que regala amor, alegría y diversión.</p> <p>Imagen de marca: una marca con tradición, alegre, que saca al niño que llevamos dentro.</p>
Sistema de Identidad de Marca		
Identidad de la Marca		
<p>Identidad central Calidad, identidad y orgullo patrio, Sirve de vinculo entre la gente, Tradición.</p> <p>Identidad Extendida Responsabilidad social, usuarios diversos, coherencia.</p>		

Marca como producto	Marca como Organización	Marca como Persona	Marca como Símbolo
Asociación como productor de chocolates.	Compañía Innovadora	Dulce	Símbolo que representa la marca: Kisses
Productos de buena calidad. Muy Buena relación calidad – precio.	Preocupada por la comunidad y sus trabajadores	Amigo	Slogans: “Hay una sonrisa en cada barra de chocolate Hersheys”, “La Gran barra americana de chocolate”.
Consumo: darse el gusto, expresión de amistad, dar un regalo.	Posee presencia en el mercado y una larga trayectoria	Divertido	Herencia de marca: Compañía americana que ha subsistido a lo largo de los años y aun sigue siendo una marca poderosa.
Usuarios: Es un chocolate para todos los que comparten el gusto por el chocolate		Alegre	
		Juguetería	

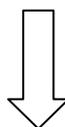


Proposición de Valor
Beneficios Funcionales
 Productos de calidad y buen sabor. Amplia gama de productos, permite satisfacer a distintos paladares.

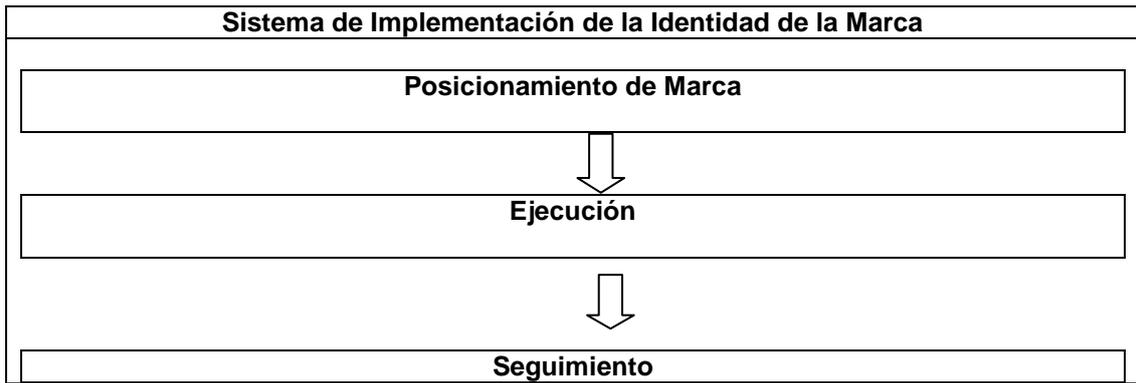
Beneficios Emocionales
 Sacar al niño que todos llevamos dentro, exalta el orgullo de ser americanos.

Beneficios de Auto expresión
 Los chocolates Hersheys son finos, sumado a que es un símbolo americano. Le da cierto estatus de por sí,

Credibilidad
 Hershey's es una empresa con tradición, experiencia. Es una empresa que le pone corazón sus acciones por lo que hace más creíble su promesa. Los años que sus productos tienen en el mercado hace mas creíble la calidad y buen sabor. Son buenos productos y a la gente les gusta.



Relaciones Marca - Cliente
 Les brinda amor, les regala diversión, se preocupa por sus clientes. Su relación es más de amigo.



CAPITULO V

CONCLUSIONES

Las conclusiones a las que he llegado son las siguientes:

1. El Modelo desarrollado a lo largo de esta tesis sirve.

Es un modelo que nos da las pautas para construir una marca perdurable en el tiempo. Primero identifica y analiza el panorama de la empresa como el del mercado. Esto servirá posteriormente para conocer los puntos fuertes y débiles y desarrollar una fuerte identidad de marca que hará única la marca.

2. El Caso sirve.

El modelo ha sido aplicado al caso específico de la Compañía Hershey's. Es una empresa de larga trayectoria que ha realizado una empeñosa labor tanto en la elaboración de sus productos como en la construcción de una marca poderosa.

3. El caso cumple con los objetivos de enseñanza.

El caso ha sido elaborado con el fin de que los alumnos alcancen los objetivos de enseñanza.

Otras conclusiones:

- La marca es, fundamentalmente, una promesa y también un medio de diferenciación. Por lo tanto, no basta con que satisfaga las necesidades y expectativas de los clientes. Tiene que ser capaz, además, de despertar entusiasmo y crear lealtades duraderas.
- Una marca poderosa no es la que gasta millones de dólares en publicidad. Esta es una poderosa herramienta pero no lo es todo en marketing. Lo importante es crear una relación empresa – cliente, es lograr ofrecerles algo más que un producto y que ellos lo valoren.
- Hershey no invirtió en publicidad en sus primeras décadas. Pero, invirtió en vincular a sus trabajadores y a sus clientes con la empresa. Invirtió en crear valores, en ayudar y sacar adelante a su pueblo. Gastó probablemente mucho más que lo que hubiese gastado en publicidad pero fue un dinero bien invertido. Una gestión que se refleja hasta hoy en día.

- La propuesta de valor es imprescindible para lograr un vínculo con el cliente y lograr fidelidad de marca. Esa propuesta debe ser creíble y relevante.

- El fundador de Hershey's construyó su empresa sobre excelentes valores. Les brindó las mejores comodidades a sus trabajadores y familias. Se preocupó por el desarrollo del pueblo, convirtiéndolo en un destino turístico. Esto creó asociaciones organizativas, que refuerzan su identidad e imagen de marca de la compañía.

- Hershey's afirmó su identidad de marca con la fabricación de productos para los soldados que se encontraban en campo de guerra. Dio que hablar y se consolidó como una compañía y símbolo americano, herencia que hasta hoy en día perdura.

- Hershey's satisface un tipo de necesidad especialmente emocional, ésta es la forma en la que se vincula a sus clientes. Un chocolate Hershey's es símbolo de amistad, de orgullo americano y de amor, siendo precisamente lo que vende. Hershey's es más que un chocolate.