



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Maestría en Marketing y Comunicación

Lanzamiento Coronita en mercado chileno

Autor: Zuin, Marco

Pas: 957312

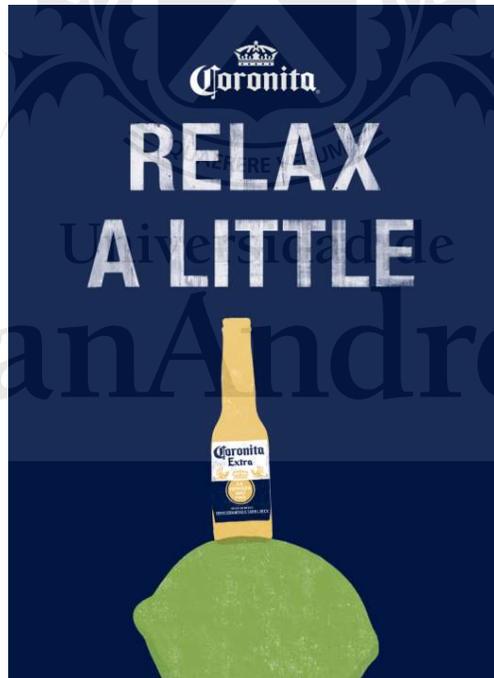
Director de Tesis: Teahan, Mary

Buenos Aires, 22 febrero 2018



Maestría en Marketing & Comunicación

LANZAMIENTO CORONITA EN MERCADO CHILENO



Alumno: Marco Zuin

Mentor: Mary Teahan

Buenos Aires, 22 febrero 2018

Índice

1. [Introducción](#)
 - 1.1. Objetivos de la tesis y marco introductorio
2. [Análisis estratégico](#)
 - 2.1. Entorno Socioeconómico Chile
 - 2.2. Análisis de mercado/Industria
 - 2.3. Análisis Competitivo
 - 2.4. Situación actual Corona y Coronita
 - 2.5. Estudios realizados sobre Coronita
 - 2.6. Análisis FODA
3. [Estrategia de Marketing](#)
4. [Objetivos](#)
5. [Plan de acción \(4Ps\)](#)
 - 5.1. Producto
 - 5.2. Precio
 - 5.3. Plaza
 - 5.4. Promoción / Plan de Comunicaciones de Marketing
 - 5.4.1. Plan de medios
 - 5.4.2. Plan Trade Marketing
 - 5.4.3. Plan experiencial
6. [Cronograma y Presupuesto](#)
7. [Resultados y Aprendizajes](#)
 - 7.1. On Premise
 - 7.2. Digital
 - 7.3. Plan experiencial
 - 7.4. Brand Health
 - 7.5. Off Trade
 - 7.6. Resultados financieros y ROMI
8. [Conclusiones](#)
9. [Bibliografía](#)
10. [Anexos](#)



1. Introducción

1.1. Objetivos de la tesis y marco introductorio

El mercado de la cerveza en Chile está en su auge: los dos competidores principales (AbInBev y CCU) tienen presupuestos millonarios atrás de sus marcas globales y con más potencial, las micro cerveceras siguen creciendo y trayendo al mercado nuevos sabores y nuevas etiquetas, y además el libre comercio con la mayoría de los países hace que la importación de cervezas extranjera sea más simple que en otros países latino americanos.

No obstante el contexto muy competitivo, cada marca de AbInbev busca oportunidades para hacer crecer el volumen y su market share. Tras análisis de competencia, de los canales, de la evolución de los consumidores, cada marca prueba sus nuevas propuestas. Corona, una de las marcas más grandes e importantes en el mercado chileno, también busca fortalecer su posicionamiento como la marca del relax y del outdoor con su último slogan "This is Living", y además de evolucionar en sus mensajes comunicacionales y sus plataformas como la nieve y el snowboard, busca oportunidades en los distintos calibres y ocasiones de consumo.

El proyecto que se presentará en la tesis es como Corona busca oportunidades de crecimiento por medio del calibre de 207ml, Coronita, un calibre que por su formato podría ayudar a la marca a desarrollar nuevas ocasiones de consumo durante la semana, como por ejemplo el almuerzo y el momento de relax al llegar a casa después de un día de trabajo. Se recorrerá la ejecución del plan de re-lanzamiento del calibre en el mercado chileno que comenzó en marzo 2017 y se analizarán los resultados obtenidos posteriormente a los tres meses de campaña y durante el resto del año, con la finalidad de identificar los aciertos y puntos a mejorar en el futuro.

2. Análisis estratégico

Al corto plazo, el éxito de una empresa, depende esencialmente del equilibrio financiero, mientras que, a largo plazo, su supervivencia y su desarrollo dependen de

su capacidad de anticiparse en tiempo útil a la evolución de los mercados y a modificar su cartera de productos. El plan estratégico que se implementó se basa también sobre una auditoria externa que analiza el “atractivo” del entorno, donde por atractivo se entienden las tendencias que adoptan la forma de oportunidades o amenazas. Para la análisis externa nos inspiramos en los cuestionarios propuesto por Lambin en su libro Marketing estratégico que ayudó a analizar el entorno socioeconómico, el mercado y los competidores. (Lambin, 1996)

2.1. Entorno Socioeconómico Chile

Chile es un país Sudamericano con una de las economías más sólidas del continente¹. Está dividido en 15 regiones y su capital es Santiago de Chile, situado en la zona centro del país.

Según el Instituto Nacional de Estadística la población es 18,2 Millones de habitantes y 6,2 Millones son las personas que viven en el principal núcleo urbano del país, la capital.

La ciudad de Santiago y los alrededores (Gran Santiago) son los principales polos de desarrollo económico de Chile y representa el 43,68% del PIB nacional. Además, según los resultados de los estudios de grupos socios económicos conducido por Critería² en el 2014, Santiago concentra la mayor cantidad de población con mayores ingresos (ABC1 y C2), mientras que en las regiones viven una mayor porción de estrato sociales de más bajo recursos (D, E1 y E2) comparado con la capital. (Anexo 1)

El grupo ABC1 en el Gran Santiago alcanza el 22,9% de la población con unos ingresos que van desde los \$6 millones a los \$737 mil per cápita y los principales barrios donde radican este grupo son los de Santiago, Providencia, Ñuñoa, Las Condes, Vitacura, La Reina y Lo Barnechea. (Anexo 2)

¹ La situación económica en Latinoamérica, Ipsos Public Affairs, 2016, <https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/sabia-que-chile-es-el-pais-mejor-evaluado-economicamente-en-la-region>

² Critería es una empresa de investigación de mercado que opera en Chile. <https://www.criteria.cl/>

2.2. Análisis de mercado / industria

La industria cervecera en Chile fue creciendo a un ritmo constante desde el 2013, con un crecimiento CAGR³ 3Y del 6,7%, hasta cerrar un 2016 con 9 Millones de HL (43,7 litros por personas por año).

Como se puede ver en la *Figura 1*, el canal de compra más importante para la categoría de cerveza es la “botillería”, representando un 54,8% de la compra en el 2016, y seguido por supermercados (34%) y el canal *on premise*, representando por bares y restaurant principalmente (11,2%).

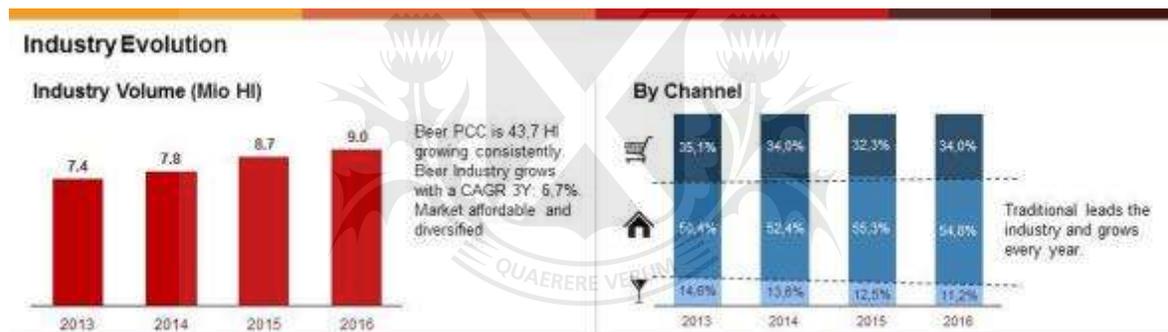


Figura 1: Evolución de la industria en Chile.

Chile es un país donde la industria del alcohol es madura, se consume muchas variedades de bebidas alcohólicas y el consumo de cervezas Premium (posicionamiento de precio entre 130% y 200% vs Escudo, cerveza referente del segmento *Core*) es elevado, representando un 29,4% del total de cervezas y con un crecimiento del 8,5% (CAGR 3Y), como se puede apreciar en la *Figura 2* a continuación.

³ tasa de crecimiento anual compuesto o también CAGR, Compound annual growth rate, en inglés.

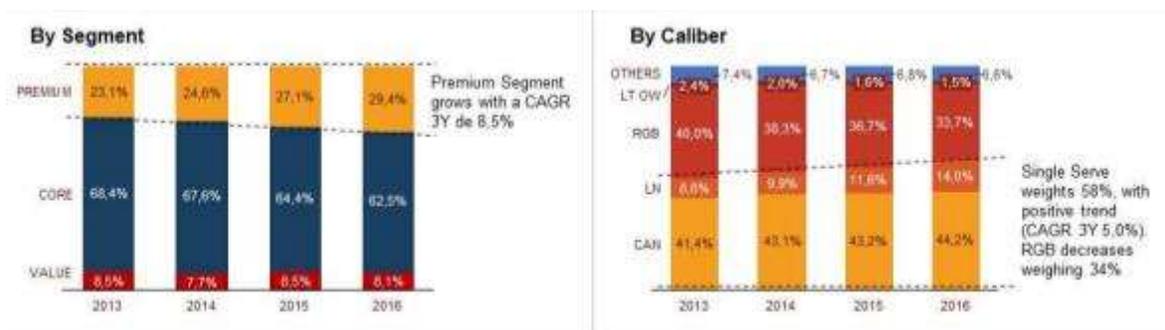


Figura 2: evolución categoría cerveza por segmento y calibre.

La estadía de maduración de un país es dada por la combinación de distintos factores y los principales son los siguientes:

- Aceptación social de consumo de alcohol en lugares públicos y privados.
- Penetración de consumo de alcohol entre las mujeres.
- Penetración de otros alcoholes, como vino, spirits, etc.
- Frecuencia de consumo de alcohol.
- Variedad de cervezas consumida por persona.

La combinación de los factores, en el modelo de cluster de AbInBev, define 3 tipos de mercados, el primero es donde todavía se está formalizando el consumo de alcohol que habitualmente se toma afuera de la casa y es una actividad “permitida” solo a los hombres (cluster numero uno), el segundo cluster donde varios países de latino América como Paraguay, Ecuador, Colombia se encuentran, tiene el nombre de “Socialise”, justamente porque el alcohol pasa a ser una motivo de socialización, aceptado por la sociedad y consumido también en las casas, además de la cerveza otros alcoholes aparecen como por ejemplo el vino. El ultimo y tercer cluster es el “sophisticate”, acá encontramos a Chile y Argentina por ejemplo, y son mercados que se definen por la gran oferta de todo tipo de alcoholes y la presencia de variedades de cervezas industriales y artesanales.

El modelo de clusterización de la compañía, como pueden ver en la *Figura 3* continuación, agrega una ultima dimensión que es la de participación de mercado de AbInBev en ese país, que al tener un porcentaje mayor al 40% se le asocia la letra L y de ser menor la letra C. La operación de Chile, al no ser líder de mercado está en el

cluster C3, a diferencia del vecino argentino que por su posición dominante se ubica en el cluster L3.

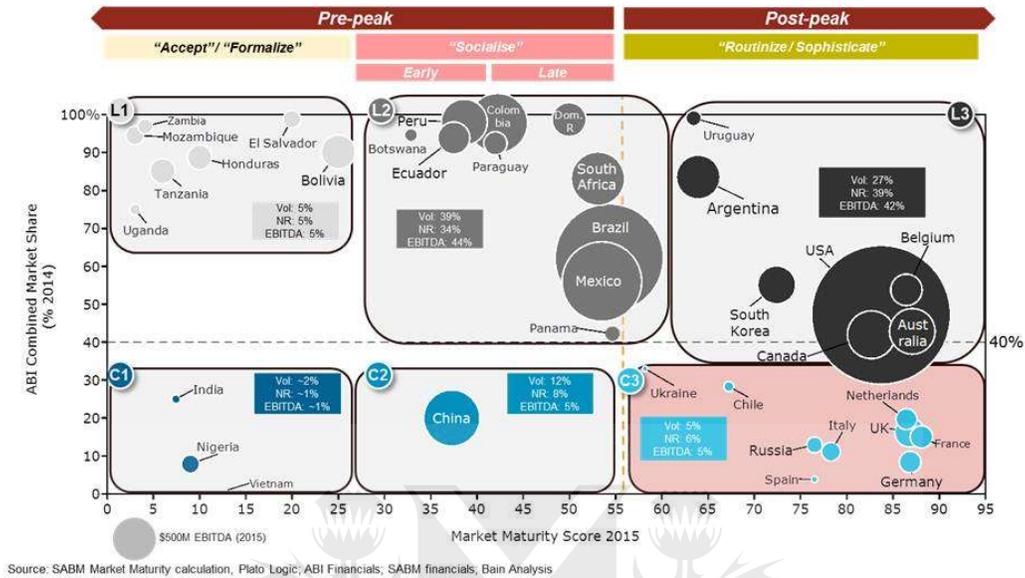


Figura 3: Modelo de Cluster de países por desarrollo de la categoría y participación de mercado de AbInBev.

En el caso de Chile, el estadio de madurez donde se encuentra le permite el desarrollo de distintas y diversas ocasiones de consumo a través del fortalecimiento de la categoría Premium y la introducción de otras variedades de cervezas, como saborizadas o artesanales. Para el plan a tres años (3YP) diseñado en el 2017, como se puede apreciar en la Figura 4, la prioridad número uno es crecer con las Lager Premium, donde se encuentran las marcas Globales como Corona, Stella Artois, Budweiser y marcas como Cusqueña y Ultra que por el momento han sido distribuido en pocos países pilotos. En el centro encontramos la única cerveza Core de la compañía, Becker, y por debajo de ella Báltica atendiendo un público de menores recursos. A los lados del “diamante” se desarrollan, a la izquierda, las ediciones saborizadas, como Becker michelada y Hoegaarden, y a la derecha otros estilos de cervezas principalmente artesanales como por ejemplo Goose Island, Leffe y una propuesta local a desarrollar.

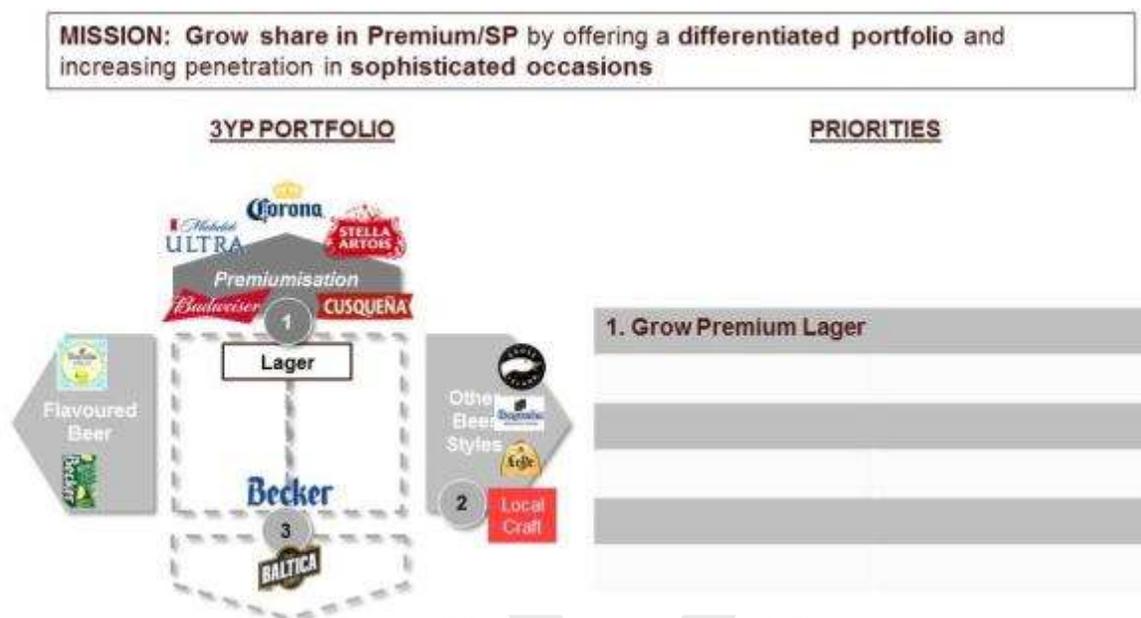


Figura 4: Estrategia de portafolio de AbInBev in Chile.

Recientes estudios del mercado global demuestran que los drivers de crecimiento económico de las marcas están relacionados principalmente con la estrategia de precios y mix de productos ya que en términos de volumen las ventas tienen un crecimiento muy lento o hasta negativo (Florio, 2016). Por ejemplo, en el caso de la industria de comida y bebidas (F&B) el crecimiento entre 2014 y 2015 ha sido de un 3,1%, de los cuales el 2,8% es gracias a la estrategia de precios y mix de productos⁴, que incluye las introducciones de innovaciones en los packaging y la arquitectura de precios entre los distintos productos.

2.3. Análisis Competitivo

En Chile hay dos principales competidores en la industria cervecera, Compañía Cerveceras Unidas (CCU) y Cervecería Chile (CCH) del Grupo Anheuser-Busch InBev (ABI).

⁴ Fuente: IRI POS database, MULO + C, 52 Weeks Ending 10/04/15. IRI Consulting analysis.

CCU es dueña del 68,7% del mercado nacional y maneja un portafolio muy diverso con 13 de las marcas con mayor participación en Chile como se muestra en la *Figura 5* a continuación.



Figura 5: Portafolio CCU en Chile.

CCU como líder de la industria tiene un portafolio muy completo cubriendo la mayoría de los segmentos de precio y cuenta con una fuerte inversión para la construcción de sus marcas. Además, goza de un sistema de distribución multi-categoría, ya que la compañía, además de cerveza se destaca por la producción y distribución de otros productos de otras categorías como aguas, jugos, licores, vinos, etc.

El Grupo AbInBev, con su sucursal chilena, Cervecería Chile, representa el 27,4% del mercado de la cerveza y con una fuerte tasa de crecimiento desde el 2013 cuando representaba solamente el 20,1% del mercado.

Las principales marcas internacionales representadas por el grupo belga en Chile son Corona, Budweiser, Stella Artois (Marcas Premium), además de las marcas nacionales Becker (segmento Core) y Baltica (Low Price).

Otras marcas, que no pertenecen a uno de los dos grandes grupos, marcan el 3,9% restante del mercado cervecero chileno, sin embargo, este número sigue aumentando año tras año debido al creciente foco por parte del tercer actor mundial de la cerveza, grupo Carlsberg y de las muchas cerveceras artesanales en continua expansión.

Los principales competidores de Corona pertenecen a CCU y son las cervezas Premium (con precios mayores a 130% vs las Core) Heineken, Sol y Royal que apuntan a un mismo segmento demográfico de consumidores: ABC1, 18-35 años.

Heineken, la mundialmente reconocida cerveza holandesa, es producida localmente por la multinacional y es la cerveza Premium más vendida.

Tiene un posicionamiento de precio del 150% y su calibre de mayor venta es la botella de 1 litro.

En término de plataformas de comunicación, no se topa con Corona, pero a lo igual que su principal competidor es una de las cervezas más conocidas (top of mind) y más tomada en el país.

El slogan de Heineken es "Open your World"

Sol es una cerveza mexicana, también producida localmente en Chile, que, al ojo del consumidor, pretende posicionarse como "Me2" o copia de Corona.

Su look and feel (Visual Brand Identity), estilo de comunicación, tipo de líquido y de botella, posicionamiento de precio y origine, hacen que se gane este título de "Me2". Al igual que Corona, su principal calibre es la botella *flint* (transparente) de 355ml, y desde enero 2017 ha lanzado también una versión en lata.

El slogan de Sol es "Espíritu Libre", evocando también a un estilo de vida parecido al de Corona con "This is Living".

Royal, a pesar de su nombre internacional, es una cerveza 100% producida y distribuida en Chile. Es una cerveza con una larga tradición nacional y una fuerte participación (4,99% a finales de 2016). A partir del 2015 empezó a cambiar su posicionamiento, impulsando fuertemente su slogan "El merecido relajo" y empezando a ganar mayor interés también por parte de los jóvenes.

Al igual que Sol, Royal se inspira en algunos de los pilares de la marca Corona para desarrollar su estrategia de marketing, como el surf, la nieve y el relajo. A partir del 2016 empezó también a destinar parte de su presupuesto a lo experiencial y no solamente en las comunicaciones como siempre hizo antes de que Corona en el

2015 empezara a volver a construir su aspiracionalidad desde plataformas centradas en crear experiencias con y para los consumidores.

Finalmente, no solamente las Premium con plataformas parecidas a Corona entraron a competirle fuerte, sino que también las artesanales, categoría liderada por Kunstmann, cerveza producida en la ciudad de Valdivia y adquirida en un 49% por CCU. Si bien Kunstmann trabaja distintos atributos a los de Corona, como la variedad, los sabores, el maridaje, entró a hacerle la pelea poniendo en riesgo su liderazgo en los atributos como “la cerveza favorita”, “cerveza de prestigio”, y “relación calidad precio”.

Kunstmann es una cerveza cara con un posicionamiento mayor al 200% y tiene una penetración de mercado alrededor del 2% y en crecimiento, ayudada por una estrategia de generación de aspiracionalidad a todos los segmentos y con una variedad de sabores y sku muy amplia llegando a tener variedades en latas y 4 pack para mantener el mismo “*out of pocket*” de un 6 pack Premium, pero por un producto de calidad superior (Súper Premium).

En resumen, la situación competitiva de los últimos años fue afectando siempre más el posicionamiento de Corona y su participación de mercado, que en el primer semestre del año 2017 ya pierde 0,24 puntos de mercado con respecto al cierre del año anterior.

No son solamente las inversiones crecientes del grupo competidor en las marcas Royal y Sol que amenazan el crecimiento de Corona, sino que también el desarrollo de la industria con pequeñas empresas cerveceras haciendo crecer el mercado Craft del Chile y el interés de un consumidor, ávido de conocimiento, por probar gustos nuevos.

En el *Anexo 3* se puede ver la evolución entre 2016 y 2017 de las participaciones entre los distintos canales y con los varios calibres de Corona y sus principales competidores.

2.4. Situación actual Corona y Coronita

Cerveza Corona, la cerveza mexicana más consumida al mundo, llegó a Chile en el 2007 por la distribuidora DESA, Distribuidora Errázuriz S.A., y cambió de mano en el 2015 cuando pasó a ser parte del portafolio de Cervecería Chile.

En tan solo 10 años, Corona, no solo es conocida por el 99% de la población, sino que logró ganarse el reconocimiento mes a mes de cerveza favorita por los chilenos y la más refrescante, según el tracking mensual de salud marcaria de Millward Brown e Ipsos. (Anexos 4 y 5).

El fuerte posicionamiento de Corona viene de la mano con una de las distribuciones ponderadas entre los clientes más alta de la compañía (88% entre canales), alcanzando una distribución del 100% en el canal supermercado, un 94% en el canal tradicional y un 58% en el On-premise.⁵

Cerveza Corona, es la segunda cerveza Premium más vendida en Chile, a pocos puntos de share de su principal competidor Heineken, no obstante, su posicionamiento de precio más elevado (175% vs 150% de HNK).

Las fuentes principales de volumen de Corona vienen de los canales de supermercado donde tiene una participación más grande que la de Heineken (8,42% en el 2016) y de las botillerías con 5,09% de share en 2016. El calibre principal es la botella de 355 ml, vendida de forma individual, 6 pack, 12 pack o 18 pack. Sin embargo, el formato que más volumen genera para la marca es el 6 pack en supermercado.

Si bien el calibre más importante, como dijimos es el 6 pack de 355, hay otros sku que completan el *Brand Architecture* de Corona en Chile: el formato 710, Coronita 207, Corona Light. En otros países también existe Lata (México, Australia, Canadá) y Cero (México). Ver *Brand Architecture* en el Anexo 6.

⁵ Valores proporcionados por el tracking mensual de Nielsen. Promedio 2017 (enero-junio)

El **Brand Ideal** de Corona nos invita a desconectar de la rutina y a reconectar con nuestra esencia natural y finalmente se traduce en el *Core Creative Idea*, “Outside we live again”. Ambas construcciones de la marca nacen del *insight* y tensión cultural de que las personas viven la mayor parte de su tiempo encerrado entre cuatro paredes, lugares artificiales y frenéticos. Es por eso que la marca te invita a vivir más momentos que valgan la pena afuera y a contacto con la naturaleza.

Coronita, es el formato más chico de Corona, tiene 207 ml del mismo líquido de Corona y se vende en el formato 6 pack y 24 pack principalmente en supermercados y en el canal de on-premise. Su participación en el mix de SKU de Corona es de solamente 2,5%. Sin embargo, el Net Revenue / HL es mayor al de Corona (174 vs 158 U\$D por 100 litros de producto)⁶ ya que su posicionamiento de precio es del 192% vs el segmento Core.

Coronita, se está analizando para que sea uno de los drivers de crecimiento de la marca, idealmente desarrollando un nuevo hábito de consumo, más urbano y para durante la semana o durante el día. Logrando así un volumen incremental y evitando la canibalización de la marca principal.

Light y Cero también podrían ser fuentes de crecimiento de volumen para Corona, aunque actualmente en el mercado chileno, estos tipos de líquidos tienen una participación que no alcanza el punto porcentual y no será el foco de este ensayo.

2.5. Estudios realizados sobre Coronita

En Chile cada año se realiza el Brand Audit de la marca madre Corona, donde se mide la evolución año tras año de la marca y de sus competidores más cercanos, pero también se hacen preguntas y estudios ad hoc para algún calibre u algunas campañas en particular.

⁶ Book de Gestión, enero-agosto 2017.

En el caso de Coronita los puntos que podemos destacar de los distintos estudios realizados hasta ahora son los siguientes:

- La mayoría conoce de la existencia de cervezas de calibre pequeño, pero solo algunos las han consumido y muy pocos las han comprado.
- Aquellos que las “han probado”, lo hicieron en ocasiones especiales como eventos, matrimonios o cumpleaños “producidos”, incluso algunos mencionan que se las han regalado en promociones: “como parte del cover”, “me la regalaron en un evento”.
- Como ocasiones de consumo se mencionan momentos en los cuales no puedes beber mucho, donde uno debe verse bien y no pasarse, situaciones sociales formales, entre ellas se destacan las comidas con la familia, eventos elegantes y matrimonios.
- En cuanto al perfil proyectado de consumidor “tipo” mencionan a: mujeres, personas mayores que beben poco alcohol y/o “los que toman lento”.
- Los hombres son a quienes más les cuesta comprender la propuesta y les resulta poco natural pensar en ocasiones de consumo diferentes a Corona 355 ml porque la ven como su reemplazo.

Si bien el consumidor encuentra que es una propuesta interesante, con una dosis de elemento novedoso, les cuesta proyectar un momento de consumo espontáneo de una Corona de 207 ml. Los AB y Mujeres, son los más atraídos, imaginan que podrían tomarla en cocktails, eventos, matrimonios, como la dosis de disfrute justa. Lo que más valora este segmento es la medida exacta para tomar sin que se caliente ni quede sobra: “no queda el concho de la cerveza”.

Por otro lado, los C1/C2 no lo ven incorporable en su vida porque perciben que se quedarían cortos: una propuesta con gusto a poco. *“Hay veces que uno quiere que la cerveza dure un poquito más, una conversación entera y no tres tragos y tener que ir a buscar otra, esa coronita es muy chica” (Hombres C1 Preferidores)*

A pesar de su atractivo a la vista, demanda de pedagogía en ocasiones de consumo, para inspirar al consumidor.

Además de los estudios de percepción que se hicieron sobre Coronita, en el 2016 se condujo una encuesta para empezar a entender el consumo durante la semana, los resultados se pueden analizar en el *Anexo 7* y donde podemos deducir que la mayoría de las personas (63%) no suele consumir alcohol afuera de los fines de semana y las principales razones son el hecho de tener que trabajar el día siguiente y la falta de costumbre. Los que si suelen consumir alcohol también durante la semana lo asocian con una situación de “carrete” (fiesta con los amigos). Estos resultados demuestran que tal vez haya una oportunidad de crecer durante la semana con otros calibres más chicos, como Coronita o con otros tipos de líquidos con menor grado de alcohol como Cero y Light.

2.6. Análisis FODA

Antes de tomar la decisión sobre el posible relanzamiento de Coronita con una sólida inversión detrás de la comunicación, se realizó un análisis FODA para, no solo entender cuáles debería ser la estrategia, sino que también entender cuáles serían los riesgos asociados en caso de fracasar o de alcanzar los objetivos.

Fortalezas:

- El Brand architecture de Corona se puede definir como un *Branded House* en donde el énfasis de la comunicación y construcción de la marca queda alrededor de la marca Corona, y al ser tan bien posicionada en el mercado chileno y en la mente de sus consumidores, la introducción de otros formatos, como Coronita, es más fácil por estar avalada por la marca principal.
- El líquido es bien valorado por el consumidor e ideal para momento que se busca refrescarse.
- La distribución de Corona es muy elevada en Chile y, en el canal supermercado, principal fuente de volumen para Coronita, la distribución alcanza el 100%.

Oportunidades:

- En el mercado Corona sería la primera marca en lanzar un formato en vidrio menor a 300ML, actualmente la única en tener una lata “chica” es Budweiser, pero sin un gran foco comunicacional por parte de la marca.
- Podría ayudar a la marca a mantener su posicionamiento innovador frente al consumidor, impulsando nuevas tendencias y nuevos formatos.
- Podría ayudar a crecer el volumen de marca, buscando HL incrementales por desarrollar ocasiones de consumo menos explorada por las marcas de alcoholes.

Debilidades:

- Si con Coronita se busca cambiar hábitos de consumo en los consumidores, la inversión necesaria podría ser elevada y al hacerla, se debilitarían otras plataformas o comunicaciones más relevantes para el consumidor actual.
- Las similitudes entre la marca madre y el formato 207 son tantas que es un desafío lograr que se perciba la diferencia, por lo mismo hay que definir un lineamiento comunicacional para Coronita, que al ser muy distinto podría afectar al posicionamiento de Corona.
- Si bien la distribución del portafolio en supermercado, que se opera directamente desde ABI, alcanza valores con tendencia al 100%, en el canal on-premise, manejado por mayoristas y distribuidores, hay espacio para crecer todavía y alcanzar una cobertura de clientes mayor.
- Al no ser un producto producido localmente, es difícil manejar la disponibilidad de producto en caso de que se subestime el forecast y, contrariamente, en el caso de que se sobreestime se podrían generar exceso de producto que llevarían al “vencimiento” del mismo o a la reducción de precios para buscar mayor rotación, cuyos ambos casos llevarían a un deterioro del margen de contribución.
- Si bien el Net Revenue por Hectolitro (NR/HL) de Coronita es mayor que el de Corona, el Volumen por 6 pack es menor al de Corona 355 (1,242 Litros vs 2,13 Litros). En caso de canibalizar la compra de un 6 pack Corona por uno de Coronita, no solo estaría disminuyendo la venta en HL de la marca, sino que también el NR total.

- En el caso de que el proyecto no entregue los resultados esperados en los plazos pactados, se podría ver una reducción del presupuesto total de la marca o para el proyecto, determinado por los equipos globales o regionales.

Amenazas:

- En el caso de que la recepción del calibre por parte de los consumidores cumpla las expectativas, la capacidad de reacción de los competidores podría ser relativamente rápida (6 meses – 1 año).
- Al impulsar una ocasión de consumo distinta como el medio día o durante la semana de forma explícita, los organismos reguladores podrían pedir parar la campaña por insinuar a exceso de consumo de bebidas alcohólicas.

3.0 Estrategia de Marketing

Dentro del portafolio de Corona, como hemos visto, hay 3 calibres: 710ml, 355ml y 207ml. Los dos primeros calibres tienen un rol y un público bien definido, 710 es para ocasiones de consumo más populares donde se suele compartir la cerveza y servirla en vasos, mientras que la icónica botella 355 es para consumo individual, siempre asociado al ritual de lima y a tomar desde la botella.

El formato 207ml hasta ahora no ha tenido un posicionamiento claro y un público definido y tampoco ha sido promocionado y comunicado, sin embargo, representa una gran oportunidad de crecimiento para el volumen de Corona en Chile y otros países.

Como hemos visto anteriormente, el consumo de alcohol en Chile está muy relacionado con el fin de semana (de jueves a domingo), las fiestas y las reuniones entre amigos.

Con Coronita el objetivo es crecer en una ocasión de consumo que no compita con los volúmenes de Corona del fin de semana y de las fiestas, como por ejemplo los almuerzos durante las semanas o el consumo hogareño después de la oficina.

La principal y única característica diferenciadora de Coronita es el tamaño, el cual permite ingerir una menor cantidad de alcohol, además de no dejar el “concho”, el fondo de la cerveza que suele calentarse si no se consume “rápidamente”.

Lo que buscamos con Coronita es entregar ese momento de relajación y frescura, atributos fuertemente relacionados con la marca, en más instancias a lo largo de la semana laboral. Los jóvenes trabajadores que viven sobre todo en grandes centros urbanos, como por ejemplo Santiago (6,2MM de habitantes) o Concepción (1,1MM de habitantes), suelen vivir una vida frenética entre los compromisos de la vida personal y laboral, y son quienes buscan más a menudo pequeños breaks para aliviar el estrés. El consumidor de Coronita, si bien no hemos conducido hasta ahora ningún estudio puntual para poderlo identificar, a la hora de volver a lanzarla al mercado lo hemos definido de la siguiente forma: una persona joven de entre 18 y 35 años, sexo indistinto, que trabaja full time en oficinas de los principales centros urbanos del país, hace parte de la clase social medio-alta (ABC1) y es potencial consumidor de Corona 355 durante eventos y los fines de semana. Esta descripción sociodemográfica del consumidor nos ayuda a desarrollar la estrategia y campaña de marketing para poderla dirigir mejor a un segmento específico de la población.

El rol que asume Coronita frente este consumidor es invitar a tomar pequeños momentos de desconexión de la rutina del día a día, consumiendo un producto de calidad Premium, liviano, refrescante, bajo en alcohol y en menor cantidad a la que está acostumbrado a tomar en otras ocasiones de consumo.

Para el correcto posicionamiento en la mente de los consumidores, el producto tendrá que tener disponibilidad y exposición llamativa sobre todo en las tiendas de conveniencia en las zonas urbanas donde viven el consumidor target (OK Market, Big John), tendrá que tener presencia en supermercados y activación de precios durante la semana y, por último, presencia en los restaurantes cercanos a los polos de oficinas. Al mismo tiempo para comunicar el nuevo posicionamiento diseñamos un concepto y una nueva identidad visual para diferenciarlo del "This is Living" y creamos "Relax a Little". Este slogan refuerza los dos beneficios principales de Coronita: 1) es un producto más chico vs el calibre principal y 2) es para relajarse. La combinación de las dos invita al consumidor de forma muy directa a tomarse pequeños momentos durante el día para relajarse.

De esta forma, acompañando con un sólido plan de comunicación y una coordinación con el departamento de venta, buscamos establecer en la mente del consumidor el nuevo posicionamiento del calibre 207ml.

4.0 Objetivos

El proyecto tiene objetivos en tres áreas específicas: hábito de consumo, comunicacional, financiero.

En una sociedad como la chilena en donde la mayoría del consumo se genera durante los fines de semana, uno de los desafíos del proyecto Coronita, es

1. lograr incrementar el consumo responsable durante los días laborales, así buscando cambiar este hábito.

La forma más simple de medir el cumplimiento de este primer desafío es monitoreando las ventas de los locales de almuerzos y corroborar si logran sostenerse en el tiempo, durante y después de la campaña. Aunque el objetivo de cambio de hábito es más amplio porque incluye también el consumo hogareño durante la semana es mucho más difícil de discriminar y medir ya que solo se puede lograr analizando encuestas declarativas a los consumidores, proceso poco fiable y costoso para la etapa de este proyecto. El objetivo concreto para el primer periodo de piloto es que los locales elegidos por la fuerza de venta acepten implementar el piloto con todos sus detalles de implementación y mantengan el mismo nivel de compra de producto en los meses sucesivos⁷. A futuro, una vez validado el piloto y la aceptación por parte de los consumidores, el objetivo será un mix entre volumen y penetración en los puntos de ventas del On Premise.

Para generar el cambio de hábito, no solo es crítica la disponibilidad del producto y de la comunicación en los puntos de venta, sino que

⁷ Según el local que se elija el forecast de venta puede variar y cada vendedor tendrá que fijarlo en base al volumen de la venta de otras cervezas o líquidos durante el almuerzo.

2. el consumidor entienda el mensaje, la propuesta de valor y sus beneficios funcionales, y finalmente que la forma de comunicarlo esté alineada con la marca madre y no tenga una identidad propia desconectada.

Para lograr este objetivo todos los esfuerzos comunicacionales, experienciales y de trade tendrán que ser coherentes para construir alrededor del mismo mensaje de relajó entresemana. En marzo 2018 a la hora de conducir el Brand Audit de la marca Corona, será una buena instancia para preguntar si el mensaje de Coronita ha sido recibido correctamente y logró posicionarse en la mente del consumidor por sus beneficios. Por mientras los indicadores que podemos monitorear son las performances digitales de los medios propios y la salud de marca monitoreada en el tracking mensual de Brand Health que corre Millward Brown mensualmente con consumidores en la ciudad de Santiago.

Por último, el objetivo financiero del proyecto es

3. aumentar las ventas de Coronita, y que provengan de un consumo adicional. Hay que lograr aumentar la frecuencia de consumo de la base actual de consumidores y no tiene necesariamente como objetivo ampliar la penetración del producto en nuevos consumidores, sin embargo, es clave que el consumo de Coronita no canibalice Corona, ya que provocaría una disminución del 40% del volumen de la marca en cada compra (tomando el caso que remplace el six-pack u otro formato de Corona, por el mismo de Coronita que tiene menor cantidad de líquido).

La canibalización, es muy difícil y costosa de medir, sobre todo al tratarse de volumen marginales como los de Coronita vs Corona, ya que muchos factores podrían influir a disminuir o aumentar el consumo de Corona y así llevando a conclusiones equivocadas. Por las dificultades en discriminar la canibalización nos fijaremos principalmente en los crecimientos en volumen del formato chico a lo largo del tiempo.

5.0 Plan de acción (4Ps)

5.1 Producto

El líquido de Corona y Coronita es exactamente el mismo, las botellas tienen la misma forma, salvo la diferencia de tamaño y, por último, los packaging son muy parecidos, la única diferencia es el nombre que lleva el logo que además tiene la misma tipografía. Es difícil reconocer un 6 pack de un calibre con el otro y en la góndola de supermercado pasa lo mismo, a veces los consumidores solamente al llegar a su casa se dan cuenta haber comprado el producto equivocado. Este es uno de los primeros problemas que buscamos resolver, el comprador tiene que poder reconocer rápidamente cual producto es cual, así que diseñamos un nuevo pack totalmente distintivo y único, reforzando así el mensaje de tomarse un break corto durante la rutina como se puede apreciar en la *Figura 6*. Aplicamos la nueva identidad visual de “Relax a little” a nuestro mismo producto, cambiando por primera vez el diseño de los packs de la familia Corona.



Figura 6: Presentación visual de un 6 pack Coronita con el diseño original, un 6 Corona y un 6 pack Coronita con el nuevo diseño de “Relax a Little”.

Corona se produce enteramente en México y se distribuye al resto del mundo desde las siete plantas en ese país, cualquier tipo de cambio, inclusive un cambio de packaging es largo y costoso, por esta razón antes de hacer el requerimiento del cambio a las oficinas de México implementamos un piloto local para validar el impacto de este

proyecto. Luego haber mandado a imprimir el nuevo pack con un proveedor local y re-maquilado 7.000 HL de Coronita que nos alcanzarían hasta junio aproximadamente hicimos un piloto entre salas de supermercado para evaluar si el cambio de packaging influiría en las ventas del producto, los resultados los revisaremos en el capítulo de los resultados y aprendizajes.

5.2 Precio

En AblnBev hemos establecido un posicionamiento de precios para cada una de las marcas y se mide en % sobre el valor de la marca mainstream de la competencia, Escudo. Gráficamente la distribución de las distintas marcas se muestra con una pirámide, donde abajo encontramos todas las marcas Value (menor a 100% del valor de Escudo) y en la punta más arriba se encuentran las marcas Premium y Super Premium.

Todos los meses para monitorear que se respeten los posicionamientos entre las marcas, contratamos el servicio de Nielsen que nos reporta los valores de packs y por litros de los distintos formatos y marcas en el canal tradicional (botillerías), supermercados y on premise (bares y restaurantes). En el caso que la competencia promoció sus productos o cambie sus posicionamientos de precios, podemos evaluar la actualización de los precios de nuestras marcas para mantener la misma diferencia porcentual con la competencia.

La marca Corona está al 175% de la marca Escudo, posicionándose como la marca de mayor valor dentro de la categoría Premium, por encima de Corona al 210% encontramos la Cerveza Kunstmann, que ya pasa a ser considerada Súper Premium. El precio al consumidor final de una Corona 6 pack es de 5.988 pesos chilenos que representa un precio por litro de 2.812 pesos.

A la hora de analizar el posicionamiento de precio para Coronita, me gustaría recorrer rápidamente los costos asociados a ambos productos que se componen principalmente del VIC (Variable Industrial Cost) y el VLC (Variable Logistic Cost).

En el caso de Coronita ambos valores, que se calculan por Hectolitro, se encuentran por encima de Corona. Ambos productos se distribuyen en cajas de 24 botellines que en el caso de Corona una caja contiene 8,52 Litros ($24 \times 0,355$) y en el caso de Coronita solamente 4,97 litros, por lo mismo el valor logístico por hectolitro de Coronita es más caro que el de Corona. Por otro lado, tenemos el VIC, compuesto por la suma de los costos de producción de la cerveza y los insumos para transportarla como la botella, el canastillo y la caja que contiene las 24 unidades. Por la misma lógica anteriormente explicada, también el VIC es más caro para Coronita, debido a que requiere una cantidad parecida de embalaje para transportar una menor cantidad de producto. En el caso de Chile la diferencia entre el VILC (VIC+VLC) entre los dos calibres es un 22% que encarece el HL de Coronita y para garantizar el mismo margen de contribución de la marca, también con este calibre, hay que verificar de que este valor se logre traspasar a los clientes de ABlNBev (supermercados, botilleros, etc.). Por el lado del consumidor el precio de Coronita 6 pack tiene que tener un precio más conveniente que el 6 pack de Corona, pero un precio por litro mayor para mantener el posicionamiento Premium del nuevo calibre y para no remplazar la ocasión de consumo de Corona que sería perjudicante en la línea de los resultados financieros de la marca. Finalmente, el precio establecido para este calibre fue de 4.092 pesos el 6 pack, con un incremento del 17% del valor por litro en comparación con el mismo formato de Corona. Al segundo formato disponible de Coronita, el 24 pack, se le asigna un 5% de conveniencia a lo igual que al 18 pack de Corona vs el formato de 6 unidades. Por lo general los packs más grandes son lo que están sujetos a ofertas y mayores descuentos para favorecer la compra de formatos con más volumen de producto. El valor de lista del 24 pack de Coronita queda en 15.552 pesos.

5.3 Plaza

Coronita, por el rol en el portafolio que hemos definido, está enfocado al after office en casa y consumo en grupos muy reducidos o solitario, además de los almuerzos entresemana.

Por el lado del On Premise, para desarrollar el consumo durante los almuerzos los esfuerzos de la fuerza de venta tienen que estar enfocados en aquellos restaurantes en los polos de oficinas de la capital con alto tráfico de trabajadores, evitando todo tipo de restaurantes o bares enfocados a los encuentros nocturnos y de fin de semana. La adopción de esta estrategia tiene el objetivo de dejar claro cuáles son las ocasiones de consumo de Coronita y cuales pertenecen a la marca madre, Corona.

Para ejecutar esta estrategia de ventas, cada vendedor del canal On Premise, tenía que elegir entre 6 y 8 locales que cumplieran con las características arriba mencionadas y ofrecer la inclusión de Coronita en el menú. Al ser un producto nuevo para este canal, los vendedores estaban autorizados a ofrecer beneficios a dueños de los locales para que apañen el piloto. Entre ellos los dos principales beneficios son:

- 30% de descuentos en la compra de Coronita, así quedando a 393 pesos + iva la unidad.
- Activaciones periódicas con promotoras empujando la venta del nuevo producto.

Junto con el descuento se sugería la venta a un valor promocional al consumidor de 1.000 pesos la unidad, generando una fuerte conveniencia con respecto a otras cervezas, aguas y jugos cuyos precios rondan los 1.200 – 1.300 pesos.

Por otro lado, en el canal Off Trade, se decidió enfocar los esfuerzos en los supermercados Key Account de la región metropolitana y los supermercados de conveniencia y cercanía. Los supermercados de grandes cadenas (Key Account) como Jumbo, Santa Isabel, Tottus o Lider son visitados principalmente para el abastecimiento semanal de los hogares chilenos, sin embargo, el *shopper journey*⁸ sigue cambiando sus hábitos reduciendo el *stock up shopping*, el de abastecerse para un largo plazo, para priorizar el *top-up shopping*, el que se efectúa más seguido en locales más cercanos y para satisfacer las necesidades del día a día; un estudio del 2014 estima que más del 80% de los compradores empieza a trasladarse menos de un kilómetro y medio para hacer las compras del día y la mayoría de estos desplazamientos (57%) se

⁸ El Shopper Journey Map, también llamado Mapa del Ciclo de vida del cliente, cuenta la historia de la experiencia del cliente; desde el primer contacto, el proceso de compra y la relación a largo plazo.

realizan caminando (Association of Convenience Stores, 2014). Por estas razones la distribución y la estrategia de comunicación en sala no solamente se concentra en los Key Accounts, sino que también en los locales de cercanía como los OK Market, los Big John y los Líder Express cuyo volumen de venta continúa creciendo a lo largo de los años. Son estos dos canales donde se decide desarrollar el plan Coronita para poder penetrar en los hogares y lograr el consumo durante la semana posteriormente a un largo día de trabajo.

La negociación con los Key Accounts suele ser centralizada y busca lograr la inclusión de los dos formatos disponibles, 6 pack y 24 pack, en las cadenas donde todavía no haya disponibilidad, además de la inclusión en catálogos y la contratación de islas para potenciar la exposición durante un periodo predeterminado. La fuente principal de volumen de Corona es el 6 pack en supermercado, y para no canibalizar este calibre, decidimos enfocar las islas y las comunicaciones en salas con ambos formatos: Coronita dominaba las góndolas e islas adicionales de lunes a miércoles y a partir de los jueves hasta los Domingos, los mismos espacios serían ocupados por Corona.

Otro canal muy importante para el mercado chileno es el “tradicional”, el de las botillerías, donde el consumo es prevalentemente asociado a las compras previas a cenas en casas, fiestas u ocasiones de consumo antes de salir a bailar o encontrarse con más amigos; este canal para Coronita no se desarrolló al tratarse de un consumo más relacionado con el fin de semana y encuentro multidinarios, donde la protagonista debería ser Corona.

5.4 Promoción / Plan de Comunicaciones de Marketing

A la hora de relanzar un nuevo producto es importante armar un sólido plan de marketing para comunicar de forma eficiente y efectiva al público objetivo las características de la nueva propuesta. El público objetivo Coronita es gente joven que trabaja durante la semana en una oficina metropolitana, y en el caso de Chile, la ciudad más frenética es la capital, Santiago y los barrios con más concentración de oficinas son: Providencia, Las Condes y Vitacura. La propuesta de valor que pretendemos

comunicar en la campaña es que Coronita te invita a desconectar durante la rutina con pequeños break y el “*reason to believe*” de esta propuesta es su tamaño único en el mercado de 207 ml. El nombre de la campaña que resume esta propuesta es “Relax a Little”, también en sus versiones secundarias “Play a Little” y “Enjoy a Little”.

A la base de una comunicación efectiva es importante establecer la identidad visual de la marca: la utilización del logo, de los colores, la tipografía, el uso del tagline, las gráficas asociadas, la jerarquía asociada a cada elemento y el tono de voz de la marca. Para eso desarrollamos el *toolkit* de Coronita que se puede apreciar un extracto en el *Anexo 8*.

El plan de comunicación de marketing ha sido desarrollado por 3 meses a partir de marzo 2017 hasta mayo 2017 y tiene 3 principales ejes:

- El plan de medios
- El plan de Trade Marketing
- El plan experiencial

5.4.1 Plan de medios

El plan de medios de Coronita a lo largo de los tres meses tenía el objetivo de alcanzar con alta frecuencia el público objetivo y fue geo localizado principalmente en las tres comunas anteriormente mencionadas e incluyó los siguientes soportes:

- vía pública,
- digital (redes sociales y banner en web),
- prensa (Earned Media).

En el caso de la vía pública se eligieron formatos chicos, de alta frecuencia y de contacto visual cercano con las personas. El circuito estaba compuesto por 51 paletas que recorrían paradas de bus y de metro, costados de quiosco de diarios, calles vehiculares altamente transitadas a lo largo de los días de la semana. Las personas al salir de la oficina y tomando los medios de transportes para volver a sus casas estarían siempre expuestas a la invitación de tomarse un break justo después de un largo día laboral en la oficina. Se eligieron 3 gráficas distintas combinando 3 “*artwork*” con los 3

“*tagline*” (*Enjoy a Little, Play a Little, Relax a Little*), permitiendo a través de la alta frecuencia de los soportes facilitar la comprensión del mensaje con su foco en el tamaño del producto. Así mismo, siendo la gráfica de vía pública la misma implementada para los packaging del producto, la recordación y la relación del producto con la comunicación sería más evidente. Ver *Anexo 8* que muestra la implementación de vía pública.

En digital el *approach* de geo localización fue muy parecido, pero incluyendo también otras comunas como Lo Barnechea, La Reina y Ñuñoa donde, no obstante no haya una alta concentración de oficinas es donde nuestro público objetivo suele vivir y donde el estímulo de comunicación podría ser aún más próximo al consumo. En esta estrategia digital la comunicación se divide en owned media y paid media.

Con owned media nos referimos a las redes sociales de la marca Corona: Facebook, Instagram y Twitter. Si bien los dos calibres tienen una “*visual identity*” y una estrategia comunicacional distintas decidimos apalancarnos en las redes sociales de Corona y no crear redes sociales propias de Coronita por tres razones:

- 1) Adoptando los principios de lean start-up, antes de crear de cero las redes sociales de un nuevo producto, tendríamos que testear desde las ya existente de Corona como performa la nueva comunicación y el mensaje.
- 2) Crear redes sociales para un calibre nuevo puede implicar altísimas inversiones para alcanzar un tamaño de comunidad relevante y los tiempos podrían ser largos. Hoy en día la cuenta de Facebook de Corona cuenta con más de 730.000 seguidores y la de Instagram 65.000. Además, el manejo y la creación de contenido para una nueva cuenta implicaría costos operacionales incrementales con las actuales agencias creativas y digitales.
- 3) Pero, la razón principal, como se planteó desde un principio, fue que el consumidor de Coronita es también consumidor de Corona, aunque sea en distintas ocasiones de consumo, con lo cual lo más efectivo sería comunicarse con él durante esas potenciales ocasiones y desde la misma cuenta de siempre.

Las publicaciones en las redes sociales propias se planificaron para los lunes de cada semana y con una pauta hasta el miércoles inclusive, para luego pararlas y dejar la totalidad del espacio y la inversión para las comunicaciones de Corona. Así mismo otra decisión importante que se tomó, fue que las comunicaciones en Instagram de Corona no serían publicadas de forma orgánica, para no quedar fijas en el timeline de la cuenta. Los posteos que son solamente pagados, al finalizar la pauta, no dejan rasgos en la cuenta patrocinadora y de esta forma no modificarían la estética de Corona que principalmente muestra una forma de vivir muy relajada y relacionada con la naturaleza (Ver Anexo 9).

Al igual que las publicaciones en las redes sociales propias, para la los banner en web de tercero se eligieron los días entre los lunes y los miércoles para mostrar los contenidos de "Relax a Little" y se eligieron sitios de alto tráfico durante la semana como por ejemplo sitio de noticias, deportes y blogs populares. Para maximizar los resultados y minimizar las negociaciones con cada medio y portal, se eligió pautar con la modalidad "*Programmatic advertising*" que, al usar software y algoritmos, es capaz de buscar y optimizar las compras de los mejores espacios donde publicar según una segmentación de categorías predeterminada y cumpliendo con los objetivos y presupuesto de la campaña. En esta oportunidad elegimos dividir el presupuesto entre tres plataformas programáticas: una de pre-roll de videos, una plataforma que se compra por clic (CPC) y la última por vistas (CPM). Los contenidos elegidos para la pauta digital de la campaña son los banners con la misma grafica de la vía pública, incluyendo "*artwork*" y videos más juguetones y divertidos para este medio, reforzando el mensaje de salir de la rutina y el estrés de la grande ciudad (Ver Anexo 10).

La estrategia que adoptamos en prensa fue muy conservadora en termino de presupuesto, nuevamente, pensando en querer impactar nuestros consumidores en horarios y días de semanas muy específico preferimos no invertir en los periódicos tradicionales (La Tercera, el Mercurio) y revistas especializadas porque los índices de lectura se concentran durante el fin de semana, para así enfocarnos en los diarios populares más masivos y gratuitos que se distribuyen afuera de los metros durante la semana.

Sin embargo, aprovechamos la buena relación con los medios, lograda con año de auspicios con Corona, para difundir la gacetilla de prensa del re-lanzamiento del producto con el objetivo de conseguir notas sin costos sin importar los días de publicación y así generando lo que se llama Earned Media. Ver gacetilla de prensa en el *Anexo 11*. Los Earned Media han tomado mucha importancia en la estrategia de *content marketing* en los últimos años, ya que construyen credibilidad y mejoran el ROI de las campañas. Estudios muestran que el 92% de los consumidores creen más en las recomendaciones generadas por el boca en boca y solo el 24% confía en las publicidades on-line (Pollard, 2017).

Además del lanzamiento del producto, también los eventos experienciales y la abertura del locales de imagen fueron parte de las comunicaciones tácticas a los medios para generar boca en boca y publicaciones espontaneas antes y después de los eventos.

5.4.2 Plan de Trade Marketing

Al desarrollar un plan de comunicación es fundamental pensar también la estrategia en el punto de venta ya que es el momento más próximo a la hora de elegir o consumir un producto. En el plan para Coronita identificamos dos canales principales: el On Premise para los almuerzos y los supermercados (incluyendo las tiendas de conveniencia).

La implementación de la estrategia en los restaurantes tiene como principal objetivo el de impulsar el cambio de habito entre aquellas personas que no suelen consumir alcohol durante los almuerzos.

En marzo, luego de que la mayoría de la gente ya ha vuelto de sus vacaciones de verano y sigue el calor en la ciudad, en conjunto con la fuerza de venta, elegimos 10 restaurantes especializados en los almuerzos con menú fijo para los oficinistas de la zona. Los ejes de la comunicación en estos puntos de venta se basan en incluir el producto en el menú, posicionar sobre las mesas los *table tent*, activaciones con promotoras y por supuesto el acuerdo económico preferencial con los puntos de venta que mencionamos anteriormente.

Una vez cerrado el acuerdo con el punto de venta hay que entregar el kit de materiales (Menú y table tent) y asegurarse que se implemente de forma correcta, pero sobre todo que el personal esté motivado, que conozca el producto, esté al tanto de sus beneficios funcionales y el precio lanzamiento para el público. Antes de empezar con las activaciones, los vendedores de AbInBev o los responsables de cada cliente, se preocupan de reunir al personal y hacer la bajada correspondiente para dar a conocer las ofertas o el lanzamiento de nuevos productos y armar un plan de incentivo a los mejores vendedores.

El table tent, es una comunicación impresa en cartón rígido y soportada por un tronco chico de madera donde se inserta el cartón. El mismo se coloca arriba de las mesas y suele comunicar promociones como en nuestro caso que incentiva de forma explícita a consumir una Coronita durante el almuerzo. El precio, por regulación municipal no puede estar impuesto por los productores, con lo cual nosotros nos limitamos a aconsejar un precio de 1.000 pesos, pero finalmente el punto de venta decide si adhiere o no a este precio, por lo mismo, el espacio para colocar el precio está vacío y con un fondo blanco fácil de escribir. Ver Anexo 12.

Las activaciones se coordinan periódicamente con cada administrador de los locales, que confirma fecha y horarios en que una promotora pueda ir e impulsar el producto entre los comensales. La presencia de una promotora, vestida de elemento característicos de la marca, ayuda el trabajo de los garzones a empujar un producto o una promoción y entrega mejor soporte a la hora de hacer frente a las dudas y consultas de los potenciales consumidores (Anexo 13).

La estrategia en el On Premise se basa en destacar la identidad visual de las marcas en el punto de venta. Esta estrategia, va desde la presencia en el menú hasta la creación de *Spiritual Home* de la marca, puntos de venta con fuerte presencia de la marca en cuestión y donde se puede vivir una experiencia acorde a su propuesta. Previo al lanzamiento de la campaña encontramos un punto de venta en pleno corazón de las oficinas del Parque Araucano en Las Condes que, a pocas semanas de abrir sus puertas, necesitaría una pequeña inversión para el mobiliario y para remodelar la

terraza. Luego de una negociación con el dueño, ya cliente de AbInBev en otros locales, logramos convencerlo de que “*El Distrito*”, su local, fuese el primer Spiritual Home de Coronita en el mundo. La locación de este lugar es perfecta, se encuentra a pasos de las oficinas más grandes y transitadas de Santiago, tiene una terraza y su menú está pensado para un rápido almuerzo en el corazón de la frenética metrópoli. Al tener un punto de venta como este se nos abre el espacio para poder implementar un punto de venta con mucho branding en donde se respire Coronita y se pueda también organizar after office alrededor de las 18:30/19:00 horas durante la semana. Luego de una cuidadosa puesta en escena de los materiales Coronita, el local no tardó mucho en atraer un público target de la marca y que el producto más consumido, en absoluto, en el punto de venta fuera Coronita (*Anexo 14*).

En los supermercados y las tiendas de conveniencia también es importante tener presencia, sobre todo en los meses de campaña para poder hacer sinergia entre las comunicaciones de vía pública y digitales, aprovechando de usar los mismos códigos visuales y artes. El objetivo de este canal es aumentar las ventas de Coronita durante la semana sin canibalizar las ventas de Corona y lograr que el consumo sea en el hogar post un largo día de trabajo. Además, hay que recordar que supermercado es el segundo canal más importante con 34% de participación en el volumen de la categoría cervezas.

La forma más fácil, rápida y menos costosa de comunicar en supermercado es instalando materiales POP en la góndola de las salas justo al lado del producto para llamar la atención del comprador. Sin embargo, este recurso, por sus características es muy utilizado en todas las categorías y genera menor impacto si más marcas lo usan simultáneamente y sin un plan disruptivo detrás. Por lo mismo implementamos otros elementos más creativos y más llamativos que pudieran acompañar la presencia del POP. Uno de los iconos de Corona es la Combi Volkswagen azul y en esta oportunidad la replicamos en formato más chico y en madera para que sea parte del mobiliario del supermercado (isla) y cumpla con la función de exhibir el producto en el medio de las salas, paralelamente creamos unos mini chiringuitos playeros en escala con la misma función y unos muebles modulares apilando unas cajas que contendrían las Coronita.

Luego de dos semanas de campaña analizamos los resultados y la performance de las tres ejecuciones disruptivas para maximizar los resultados de los meses sucesivos. Durante los meses de campaña, para evitar la canibalización y focalizar la totalidad de la comunicación en Coronita, se logró, junto con las cadenas, armar y desarmar las islas, las implementaciones especiales y los POP solamente entre lunes y miércoles para luego reemplazarlas con POP y otras implementaciones de Corona para el fin de semana (*Anexo 15*).

Con la misma coordinación de días, también se implementó un plan de promotoras que durante la semana impulsarían las ventas de Coronita y a partir del jueves las de Corona. El plan de promotora durante los tres meses fue rotando en las salas de mayor volumen de la capital cubriendo de forma simultánea tres salas diarias.

5.4.3 Plan experiencial

Corona, sobre todo en Chile, siempre se caracterizó por generar espacios de interacción de calidad con los consumidores. La mayoría de las marcas suelen auspiciar circuitos de fiestas o eventos masivos, donde la máxima interacción con los consumidores es un stand donde entregan producto de forma gratuita. Corona, a su vez, apunta a crear experiencia de las cuales tiene el control total sobre el contenido y puede establecer una conexión duradera entre consumidor y marca. La experiencia más icónica es el Corona Sunsets Festival, un evento para entre 3.000 y 10.000 personas que se hacen en las mayores capitales del mundo y es organizado en su totalidad por la marca, donde desde el momento en que se entra al festival se puede vivir el “*mood*” de Corona entre las distintas activaciones y detalles del evento, como por ejemplo el mercadito eco sustentable, los rituales de bailes al atardecer, hasta la selección de los dj con su estilo musical con toques de *Tropical House*.

En el caso de Coronita, también decidimos desarrollar una estrategia basada en el marketing experiencial, sobre todo con el objetivo de dejar claro los beneficios funcionales del producto de una forma lúdica. A partir de marzo creamos una experiencia para que todos pudieran vivir y entender el concepto de #RelaxALittle.

Encontramos un espacio verde entre los altos edificios de oficinas más frecuentados en Santiago, la explanada *Corparte*, situada en el corazón de Las Condes. La característica de este espacio es que se encuentra literalmente entre las torres de oficinas más glamurosas de la ciudad y por donde más de 45.000 personas pasan todos los días para ir a su trabajo. Alquilamos este espacio todos los primeros martes de cada mes (excepto los meses más fríos, junio, julio, agosto y septiembre) para que la gente pueda ir en cualquier momento del día a relajarse algunos minutos solo o con sus compañeros. Las actividades destacadas fueron un puzzle gigante con una gráfica de Coronita que se tendría que resolver en menos de 207 segundos para ganarse un premio, un Jenga gigante para distraerse un rato con los compañeros de trabajo y unas masajistas a disposición todo el día para entregar 207 segundos (o más) de masaje relajante y descontracturante. Las actividades estuvieron acompañadas de música durante todo el día, foodtrucks para quienes querían aprovechar de comer y tirarse al pasto sobre cómodos almohadones y, por supuesto, la cerveza Coronita en su formato de 207 ml. Al final del día, después de haber mandado el último correo, los trabajadores de la zona podían volver al espacio y disfrutar unas últimas cervezas en compañía de un show musical de bandas locales y llevarse un regalo para la oficina que les acordara, que todos los días hay que tomarse un rato de relax. El regalo consistía en unos cuadritos de pizarra que, pintado a mano y con frases simpáticas, invitan a unos cortos break diario.

Por definición el marketing experiencial, es una estrategia de marketing que intenta dar vida a la promesa que hace la marca a los consumidores (Lederman, 2008, 39); con las tardes en *Corparte* buscamos hacer exactamente esto, transmitir a los consumidores que Coronita puede acompañar su almuerzo o ayudarlos a relajar un rato antes de volver a su rutina diaria.

Cada martes a principio de mes volvimos a organizar este tipo de actividades y logramos asistencias de más de mil personas que empezaban a generar un vínculo más estrecho con la marca y además los eventos eran también la ocasión para generar contenido audiovisual que apalancaría la estrategia digital en las redes sociales y difundieran el mensaje de #RelaxALittle también entre las personas que no pudieron asistir.

Para ver un resumen de las actividades de esos días y el contenido creado para difusión en las redes sociales propias de la marca, se pueden visitar el siguiente link:

<https://www.youtube.com/watch?v=OVlvaQhxVC0>

En la *Figura 7* se pueden apreciar los resultados positivos que se lograron en la difusión de Facebook del video de uno de los eventos, alcanzando más de 800.000 reproducciones.



Figura 7: resultados de posteo Facebook del video de la experiencia en Corparte.

6. Cronograma y presupuesto

Corona es una de las marcas más importante en el portafolio de ABlNBev in Chile, no obstante, el *price point* elevado, es una marca con casi 6 puntos de market share, tiene un awareness del 99% y es muy saludable frente a los consumidores, por lo mismo, durante todo el año, tiene la necesidad de mantener una fuerte presencia en los medios y en el punto de venta para seguir relevante y en su *top of mind*.

El *Game Plan* de la marca tiene ocupado los medios y la fuerza de venta con cuatro campañas principales a lo largo del año: Corona Sunsets Festival, durante el verano, Coronita en el segundo cuatrimestre, la campaña de invierno a partir de junio y una campaña de responsabilidad con el medio ambiente a partir de octubre. Todas las campañas conviven con la campaña paraguas de la marca que es “This Is Living”, la cual se comunica durante todo el año y además engloba e inspira las demás campañas.

Para que el mensaje pueda penetrar en la mente del consumidor, y sobre todo si son campañas que se lanzan por primera vez, en AblnBev dedicamos al menos tres meses de comunicaciones para finalmente lograr alcanzar altos niveles de awareness y una frecuencia que permita la comprensión de los mensajes claves.

La campaña de Coronita, a diferencia de otras campañas de Marketing, involucra el lanzamiento de una extensión de línea, principalmente enfocado en los centros urbanos, en determinados días de la semana y en determinadas ocasiones de consumo, mientras que las demás campañas suelen alcanzar la totalidad del territorio nacional. Por esta razón la inversión del paquete de marketing asignada a esta campaña representa el 5% del total paquete de Corona, 289.000 U\$D para el 2017, mientras que campañas como el Corona Sunsets Festival ocupan alrededor del 20% del presupuesto.

Como muestra la *Figura 8*, la inversión de Coronita está distribuida entre los 3 meses principales asignados a la campaña (marzo-mayo), donde el objetivo es lograr visibilidad del producto desde los medios masivos hasta en los puntos de ventas para finalmente concretar la compra. El cambio de packaging, al ser parte de un piloto manejado desde Chile, también se considera en el presupuesto de Marketing, pero en caso de cumplir con los objetivos planteados, se produciría directamente desde la planta de México, así generando un ahorro inmediato en los costos de maquila locales. Los presupuestos de OFF Trade alcanzaron para tener presencia de POP en las salas de mayor volumen en la Región Metropolitana y rotación de las exhibiciones disruptivas arribas mencionadas. Mientras que el presupuesto de On Premise nos permitió hacer 60 activaciones con promotoras y Table Tent en 10 locales distribuido entre las zonas de mayor tráfico de oficinas.

| 2017 | | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | |
|---------------------------|-----------------------|-----------|-----------|-----------|-------|-------|--------|------------|---------|-----------|-----------|------------|
| THIS IS LIVING | | | | | | | | | | | | |
| MKT | Via Publica | \$ 25.000 | \$ 25.000 | \$ 25.000 | | | | | | | | \$ 75.000 |
| | Redes Sociales | \$ 12.000 | \$ 12.000 | \$ 12.000 | | | | | | | | \$ 36.000 |
| | Banner Web | \$ 10.000 | \$ 10.000 | \$ 10.000 | | | | | | | | \$ 30.000 |
| Campaña Invierno | | | | | | | | | | | | |
| Voluntarios por el Océano | | | | | | | | | | | | |
| | Cambio de Pack | \$ 70.000 | | | | | | | | | | \$ 70.000 |
| OFF TRADE | POP | \$ 3.000 | \$ 3.000 | | | | | | | | | \$ 6.000 |
| | Muebles disruptivos | \$ 8.000 | \$ 8.000 | | | | | | | | | \$ 16.000 |
| ON TRADE | Table Tent | \$ 500 | \$ 500 | | | | | | | | | \$ 1.000 |
| | Activaciones On Trade | \$ 5.000 | \$ 5.000 | | | | | | | | | \$ 10.000 |
| EXP | Evento Corparte | \$ 15.000 | \$ 15.000 | \$ 15.000 | | | | | | | | \$ 45.000 |
| | | | | | | | | | | | Total | \$ 289.000 |

Eliminados por presupuesto

Figura 8: Resumen de cronograma y presupuesto 2017 campaña Coronita

7.0 Resultados y Aprendizajes

Una vez finalizada la campaña y el año analicé los resultados de cada una de las acciones realizadas para entender si se lograron los objetivos planteados y cuáles deberían ser las mejoras a implementar para el 2018 en Coronita y los aprendizajes para futuros lanzamientos de extensiones de líneas parecidos.

La campaña de Coronita como sabemos tenía como objetivo principal construir desde unas ocasiones de consumo que todavía no están muy desarrolladas en Chile y así poder entregar un volumen incremental a la marca. Para lograr estos beneficios financieros con un enfoque a largo plazo, hay que apuntar primero a generar el cambio de hábito que consiste en el consumo de cerveza Corona, en el formato Coronita, durante la semana en los almuerzos y después del día de trabajo en la casa a solas o entre un grupo reducido.

Para medir este primer objetivo analizamos los aciertos y los errores de la ejecución del plan en el On Premise.

El segundo factor crítico para lograr el incremento de las ventas es que el consumidor entienda cual es el rol que Coronita viene a cumplir con sus consumidores, y para verificar los avances en este espacio analizamos la performance del plan digital y la evolución del Brand Health.

Finalmente analizaremos como nos fue en los puntos de ventas del Off Trade, cuyos resultados, no solo dependen de las implementaciones en el mismo canal, sino que también son influenciados por el éxito o fracaso de la campaña en su totalidad.

7.1 On Premise

El objetivo en canal del ON era lograr la compra recurrente de los puntos de ventas, gracias a la rotación del producto durante los almuerzos. Si bien se armó un plan agresivo con un descuento del 30% y promotoras durante los meses de la campaña, no

fue suficientes para sostener la performance de ventas en el canal y lograr el cambio de hábitos en el consumidor.

Al juntarnos con los vendedores y algunos dueños de los puntos de venta nos dimos cuenta donde radicaban los problemas y cómo podríamos resolverlos para el futuro.

1) El precio sugerido

Si bien el precio sugerido de 1.000 pesos se vería muy atractivo para un consumidor acostumbrado a precios mayores inclusive para tomar agua o jugos, para el administrador del local, no obstante el descuento, el margen queda aún más bajo que la misma venta de los jugos y del agua. A la larga el dueño del local no estaría dispuesto mantener el precio sugerido y muchos dueños no aceptaron el piloto de entrada.

Argumento muy parecido fue el de los mozos, quienes suelen ganar un 10% de propina por cada cliente, al reducir el ticket de compra de los clientes (antes acostumbrados a tomar una cerveza más grande y más cara o un jugo/agua) también se reduce su ganancia de propinas a final del día. Lo que aprendimos es que no solamente tenemos que tener en cuenta en el plan a nuestros clientes directos, sino que también a sus empleados, quienes finalmente concretarán las ventas de uno u otro producto.

Selección de los puntos de venta

La fuerza de venta del On Premise tiene un foco principal en los puntos de venta de imagen (como, por ejemplo, los Spiritual Home) y los de mayor volumen; este mismo fue el criterio que se utilizó para elegir los puntos de venta para el piloto de Coronita y fue un error. Si bien apuntamos a los polos de oficinas no pensamos que los locales de mayor poder adquisitivo o sin menú ejecutivo, serían los que más resistiesen en incorporar la propuesta o los que se salieran más rápidamente. Por las mismas razones arriba mencionadas, para el mozo o el dueño no es muy incentivante generar una venta adicional de 1.000 \$ por vender una Coronita y prefieren agregar una copa de vino o una cerveza como Stella Artois o una artesanal en Shop, que rondan los 3.000-5.000 \$, en fin, más margen para el local y más propina para el mozo. Además, en los locales con menús sofisticados o precios más altos, los almuerzos se suelen estirar más para

saborear un menú más gourmet o simplemente porque son lugares donde la gente organiza almuerzo de trabajo. Ambas situaciones no son las que viene a atender Coronita, un sku para entregarte unos minutos de relajo dentro de la rutina laboral.

Fuerza de venta

La mala selección de los puntos de venta, depende mucho de la forma de trabajo y objetivos de la fuerza de venta que por lo general se mide por volumen de venta de los calibres principales, los cuales le traen las mayores satisfacciones económicas personales a fin de mes. Todos nuevos proyectos, que los desenfocan de su objetivo principal, el volumen, son mal vistos y no gestionado con la atención y desempeño que requieren. Por lo mismo, los puntos de venta seleccionados para este piloto, fueron aquellos puntos con los cuales los vendedores tienen contacto más frecuente o mejor relación con el administrador o el dueño, pero no necesariamente los más óptimo para el éxito de la campaña.

Estos proyectos especiales tienen el objetivo de explorar nuevas fuentes de ingresos para el futuro o nuevas oportunidades de negocio, sin embargo, no solo desenfocan la fuerza de venta de su trabajo del día a día, sino que también generan fricciones entre las áreas de Marketing y de venta, donde esta última acusa la otra de disminuir la eficiencia de la fuerza de venta y descuidar los objetivos a corto plazo.

Entrevistas personales

Durante varios almuerzos junto con el equipo y las promotoras realizamos una breve encuesta para validar algunas hipótesis y conocer más sobre los consumidores y su relación con el alcohol durante los almuerzos. Los principales hallazgos que se pueden analizar en el *Anexo número 16* son:

- La mayor parte de las personas (65%) no suele consumir alcohol durante el almuerzo y la razón principal es porque tienen que trabajar durante la tarde.

- Los que suelen tomar eligen cerveza como primera opción o vino en segundo lugar de preferencia.
- El 85% de los encuestados encuentran Coronita una buena alternativa para consumir durante los almuerzos de la semana y las principales razones están asociadas con el tamaño reducido que no afectaría el rendimiento del trabajo de la tarde y porque es la cantidad justa por el tiempo reducido del almuerzo.

En conclusión, este estudio nos ayudó a validar que la cerveza es la que tiene mayor facilidad de aceptación para ser tomada durante un almuerzo y que la propuesta de tamaño reducido podría ayudar a romper la barrera del miedo de volver a trabajar habiendo ingerido alcohol.

Aprendizajes

En las entrevistas validamos que efectivamente hay una oportunidad para crecer con Coronita y hay una buena aceptación de este formato durante el almuerzo, sin embargo, tenemos que desarrollar una estrategia de venta más sólida para tener los mozos de nuestro lado y entregar un valor económico a los dueños de los locales. En base a los errores y aprendizajes en este canal proponemos los siguientes cambios:

- El precio de Coronita tiene que ser igual o superior a los jugos / aguas del local para poder seguir manteniendo un precio competitivo y tentador para el consumidor, y al mismo tiempo mantener el porcentaje de propina para el mozo y un margen que no sea inferior al de los productos alternativos, para mantener las ganancias del local.
- La selección de locales tiene que incluir, no solamente “locales de imagen” que logran mantener la percepción de marca Premium, sino que también locales con menús ejecutivos de precios más razonable donde la gente suele comer a menudo para el almuerzo.
- La Coronita tiene que poderse incluir en algunas promociones o menús ejecutivo como alternativa (por el mismo precio) del agua, las gaseosas o los jugos. Así

mismo se podría asociar un precio combo con el menú o el plato que más se vende del local.

- Los garzones tienen que estar incentivados en vender las promociones y para eso no solo hay que capacitarlo para que conozcan muy bien los beneficios funcionales y las características del producto, sino que también tienen que tener siempre presente Coronita durante su día laboral, por lo mismo hay que desarrollar un kit que podría incluir un destapador, anotador de comandas y otros elementos que le hagan acordar vender el producto. Además, se organizarán concursos entre los garzones de cada local para entregar productos o premios monetarios: si los locales logran llegar a la meta de venta se entregará un premio a todos los garzones y en paralelo el que más venda tendrá un incentivo adicional por liderar las ventas.
- La fuerza de venta no es adecuada para este tipo de proyectos con enfoques especiales, en este caso no solo se requería que el vendedor propusiera un calibre nuevo a su cartera de clientes, tarea que hizo muy bien, sino que se trataba de conseguir nuevos puntos de venta que correspondieran a las características planteadas. Para este tipo de tareas se tiene que contratar otros perfiles de vendedores que se encarguen de forma exclusiva de los proyectos especiales y de la búsqueda de nuevos potenciales clientes que tal vez hoy sean atendidos por la competencia o por mayoristas. De esta forma los vendedores pueden seguir enfocados en entregar volumen en su cartera de clientes cumpliendo con los objetivos de ventas y evitando fricciones entre el departamento de marketing y venta. Los nuevos perfiles estarán a cargo de atraer nuevas cuentas y atender los proyectos especiales con un enfoque a más largo plazo.

Spiritual Home

La fuerte presencia de las marcas en los puntos de venta del on premise es parte clave de la estrategia de desarrollo de las marcas en AblnBev. La mayoría de las veces las inversiones en los puntos de venta más de moda no logran repagarse en el tiempo, sin

embargo, ayudan a posicionar la marca en la mente del consumidor y aumentar la predisposición de compra en otros canales. Corona a lo largo del país tiene alrededor de 50 *Spiritual Homes*, estos locales con alta presencia de marca, y otros 100 con simplemente mobiliario brandeado; esta estrategia para la marca ha funcionado muy bien, porque el nivel de detalle y calidad de cada una de las implementaciones en los locales y el nivel de cobertura a lo largo del país, lograron llevar la marca a ser la favorita en el público chileno. Este nivel de inversión y estrategia hace mucho sentido para una marca como Corona y sobre todo por el tipo de locales a los cuales se apunta, mientras que tal vez no sea tan acertado para una extensión de la marca como Coronita.

El Distrito, el *Spiritual Home* de Coronita, tiene una locación perfecta, en el medio del polo de oficinas, tiene un menú ejecutivo económico, pero el mismo tiempo lo suficientemente gourmet y perfecto para el público de oficinistas. Sus ventas de Coronita fueron excepcionales y terminó siendo el sku más vendido del local, sin embargo, tengo mis dudas que el almuerzo sea un espacio desde donde genere aspiracionalidad y que sea necesaria una gran inversión en mobiliario y ambientación para generar el mismo nivel de venta. Finalmente, en el Distrito se lograron implementar de forma eficaz los table tent, la presencia en el menú, la capacitación de los garzones y además por locación, precios y menú correspondía a los locales planteados como los ideales para Coronita. Si bien la inversión de 25.000 U\$D para las implementaciones de mobiliario y ambientación fue por parte del equipo de Trade, creo que se podría haber gastado de forma mejor buscando más locales de las mismas características y en implementándolos con el kit de trade como se hizo en El Distrito.

La inversión de 25.000 U\$D en un solo punto de venta y enfocado en solo almuerzos haría sentido y sería coherente si fuera parte de una estrategia enfocada en invertir el mismo importe en varios locales parecidos y sobre todo si el presupuesto total para el proyecto Coronita fuera más grande. En este caso esta única inversión representa más de un 8% de la inversión total para el proyecto, pero con un alcance a potenciales consumidores muy reducido, con lo cual, para alcanzar los objetivos de venta, hubiese reinvertido este presupuesto en iniciativas con mejor performance.

7.2 Digital

En digital, en la inversión en las plataformas digitales propias, uno de los valores que estuvimos monitoreando fue principalmente el nivel de recordación de las campañas en nuestras redes sociales como Facebook y Instagram (AdRecall), donde además de los valores promedios de mercado, comparamos posteo de características parecidas de Corona. En esta comparación pudimos comprobar que los valores de AdRecall eran muy parecidos con los de la marca madre, si bien la forma de comunicar a nivel visual tiene algunas diferencias. Los valores de esta métrica para Facebook superan de poco el 7%, mientras que los de Instagram rodean el 8%; una ventaja de esta métrica es que no tiene en cuenta el nivel de inversión total de un posteo, que debido al foco reducido de Coronita se hubiese visto afectada en comparación con el alcance nacional de Corona y la inversión mayor (*Anexo 17 y 18*).

En términos de comentarios, el 90% de ellos fue positivo, pero la mayoría se refería al producto con el nombre “Corona”, y no “Coronita”. Si bien la comunicación y las imágenes mostraban claramente un estilo gráfico distinto y el logo de Coronita, el consumidor no nombró de forma “correcta” el calibre, y simplemente hizo referencia a la marca madre o al líquido.

Por lo que concierne las plataformas digitales externas, la inversión se repartió entre tres plataformas programáticas que distribuyeron videos y gráficas de la campaña entre los principales sitios chilenos visitados por los internautas metropolitanos. Como se puede apreciar en el gráfico más abajo las tres plataformas utilizadas arrojaron resultados muy distintos entre sí.

| Soporte | Formato | Tipo Compra | Impresiones | Clicks | CTR | Inversión Total | CPC | CPM |
|---------|-------------------------------|-------------|-------------|--------|-------|-----------------|----------|-----------|
| Cinemad | Preroll | CPM | 540.892 | 19.084 | 3,53% | \$ 6.140.000 | \$ 322 | \$ 11.352 |
| Tap Tap | Varios Formatos | CPC | 8.510.304 | 35.944 | 0,42% | \$ 5.345.796 | \$ 149 | \$ 628 |
| AOD | Varios Formatos Tradicionales | CPM | 4.773.772 | 6.036 | 0,13% | \$ 7.202.988 | \$ 1.193 | \$ 1.509 |

Cinemad, la plataforma de preroll de video, si bien su costo por miles de impresiones (CPM) fue el más alto, tuvo la tasa de clic sobre impresiones (CTR) que mejor performó

entre las plataformas. A Tap Tap logró los valores más bajos en costos por clic (CPC) y CPM, sin embargo, la tasa de CTR no fue tan alta como la de Cinemad. AOD, contrariamente con las dos plataformas anteriores, entregó los peores resultados, aunque el CPM está dentro de los valores normales para campañas similares que tuvimos con Corona en el pasado.

En esta oportunidad el objetivo de la campaña era *Brand awareness* con lo cual se buscaba tener el CPM más bajo para hacer rendir más la inversión e impactar la mayor cantidad de personas con la mayor frecuencia y por el menor precio. En tal caso la plataforma Tap Tap es la que entregó los mejores resultados, pero también porque se mide (y paga) por clic y, al no tener un *call to action* el banner, el CTR es por defecto bajo ya que no invita a los usuarios a tomar la acción de hacer clic. Los preroll de Cinemad, aunque tengan un costo muy elevado comparando con sus competidores, nos dan la seguridad de que el usuario vio todo el video que se le muestra, con lo cual la exposición al mensaje fue de mayor calidad que los de las otras plataformas que no podrían garantizar que el usuario haya prestado atención al banner y registrado el mensaje. La calidad del mensaje se traduce también en una tasa de CTR muy elevada a pesar de tampoco tener un call to action.

Mi recomendación a futuro es hacer un mix entre objetivos de Brand awareness y performance. En ambos casos usaría las plataformas Cinemad y Tap Tap por tener los valores CPM y CPC más bajos. En el caso de desarrollar una comunicación orientada a performance desarrollaría banner con un call to action para que el usuario haga clic y demuestre su interés hacía el mensaje. Este call to action puede estar asociado a distintos tipos de acciones, como, por ejemplo:

- Invitación a comprar el producto en el e-commerce de un supermercado;
- Inscribirse a una actividad organizada por la marca, por ejemplo, las tardes con Coronita en *Corparte*;
- Contestar una encuesta on-line a cambio de algún descuento o sampling de producto.

Los más de 60.000 clics que se generaron en esta campaña en lugar de direccionarse a la fan page de Corona (sin ninguna interacción o acción requerida) podrían haber generado ventas adicionales del producto, mayor asistencia a los eventos o simplemente nos hubiesen ayudando en conocer más de nuestros consumidores interesados en Coronita.

Como dice Betancurt (2014), contar con mucha interacción en redes sociales y presencia digital en general es bueno, sin embargo, si no se lleva ese tráfico a un sitio web no se logrará que ese movimiento se convierta en posibles ventas o valor agregado para la compañía.

7.3 Plan experiencial

Los tres eventos en el espacio *Corparte* durante los meses de marzo, abril y mayo resultaron bien y la asistencia del público a cada evento fue creciendo más sobre todo gracias al boca en boca. Este tipo de actividades requiere una inversión muy grande para la cantidad reducida de personas que se logra impactar durante el evento, al igual que un Corona Sunsets Festival que ronda valores de un millón de dólares de organización e impacta a poco más de 3.000 personas. Por lo mismo el registro video y fotográfico de la actividad junto con la inversión para pautarlo en los medios digitales son fundamentales para alcanzar muchas más personas y con una fracción del costo por contacto. Al igual que en los Corona Sunsets los eventos en Corparte tuvieron su estrategia de comunicación pre, durante y post. El “pre” consistía en contactos directos con los trabajadores de la zona para generar un boca en boca a través de ellos, el durante se trataba de las publicaciones orgánicas por parte de los asistentes y las posteos pagados en las redes sociales de la marca (por ejemplo, *Story* de Instagram). La mayor inversión, sin embargo, se la lleva el post en las redes sociales propias de las marcas donde se publican las fotos y el video del evento, con lo cual es fundamental que todo el material refleje de la mejor forma el mood de la marca y el mensaje que quiere transmitir. La difusión y los resultados digitales de esta etapa, como vimos

anteriormente, lograron una muy buena performance y el video, por ejemplo, fue reproducido por más de 800.000 veces.

Durante el evento, y como vimos anteriormente en los comentarios digitales, las personas al hacer referencia al evento mencionaban la marca Corona como la organizadora y no Coronita. Tampoco se hizo un estudio específico con respecto a cuantas personas se confundían entre la marca madre y la extensión de línea, pero la agencia de PR reportó varios casos de personas cometiendo el mismo “error”.

Si bien las actividades fueron muy bien recibidas por parte de los asistentes, que a lo largo de las tres fechas se repitieron por más de un 50% (dato entregado por la agencia de PR), hubiese sido ideal poder trasladar la actividad a otros centros de oficinas y, además, cambiar las actividades para que la difusión en redes mostrara novedades que sigan reforzando el mensaje principal de Coronita. Por factibilidad de permisos y locaciones no fue posible mover la activación a otros polos y por presupuesto y tiempo no se pudieron producir otras actividades.

En términos de Earned media, estas actividades tuvieron un buen alcance digital con redes sociales y cobertura por parte de medios relacionados con eventos, sin embargo la difusión se centró principalmente en el durante y post evento, mientras que es importante poder amplificar estas actividades también previamente ya que al ser publicas y gratuitas se podría haber logrado mayor asistencia y atención por parte de otros medios. Durante el primer evento se estima un valor de 10.500 U\$D en Earned media y los dos siguientes de 7.000 y 6.500 U\$D.

A futuro se recomienda organizar una sola actividad y potenciarla a nivel mediático y redes sociales aún más ya que el efecto en los medios es indirectamente proporcional a las cantidades de activaciones que se realicen.

7.4 Brand Health

Otra métrica que es importante monitorear mes a mes en las campañas es el *Brand Health* o salud marcara, si bien no se puede medir en tiempo real y tarda varias

semanas para verse reflejado en los tableros de control, podemos distinguir los efectos de nuestras campañas a lo largo del tiempo. Dentro de la salud de marca podemos diferenciar tres componentes principales: el *Brand awareness*, la *Brand image* y las de consumo declarado. El Brand awareness está relacionado con la fuerza de la marca en la memoria de los consumidores que la reconoce en diferentes situaciones, por ejemplo, cuando esté expuesto al logo, a elementos que lo componen o alguna imagen representando situaciones específicas. El *Brand image* se define como las percepciones y preferencias por una marca por distintos atributos que la destacan y diferencian de otras marcas. (Keller, 2008). Por último, las de consumo declarado son variables que nos indican si los consumidores están consumiendo el producto y con qué frecuencia.

En la tabla más abajo (*Figura 9*) monitoreamos los siguientes valores: el reconocimiento total de Coronita, *Brand awareness* y algunas variables de consumo declarado como por ejemplo, el *Past four weeks (P4W)* cuantos consumidores afirman haber consumido el producto el pasado mes, el *Ever Tried*, cuantos lo consumieron al menos una vez, y, por último, los consumidores que considerarían comprar a futuro este formato (*Consider consuming in the future*). En el caso de Coronita, por ser extensión de marca, no se miden el *Brand image* ya que debería coincidir por la mayoría de los atributos con las mediciones de la marca madre.

Normalmente los resultados de la salud de marca suelen estar un poco desfasado con la realidad del mercado, pero podrían mostrar de forma atrasada los resultados en venta de una campaña con los valores de P4W o prever comportamiento a futuro en base a la performance de los atributos de la marca (*Brand image*).

En la tabla se nota de forma evidente una mejora de todos los valores comparados con el mismo mes el año anterior durante abril y mayo, para luego disminuir en los meses siguientes.

| KPI's | Meses de campaña | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---------------------------------------|------------------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|
| | 17-ene | VS AA | 17-feb | VS AA | 17-mar | VS AA | 17-abr | VS AA | 17-may | VS AA | 17-jun | VS AA | 17-jul | VS AA | 17-Aug | VS AA | 17-sep | VS AA | 17-oct | VS AA | 17-nov | VS AA |
| Total Awareness (Spontaneous + Aided) | 66,67 | -4% | 71,33 | -16% | 64,67 | -15% | 75,15 | 3% | 74,77 | 8% | 70,78 | -4% | 71,56 | 8% | 64,36 | -15% | 64,12 | -15% | 59,71 | -23% | 63,73 | -12% |
| P4W Consumption (P7D + P4W) | 30 | 20% | 25,33 | 3% | 24 | -8% | 31,66 | 58% | 28,27 | 25% | 24,35 | 5% | 26,04 | 69% | 20,46 | 10% | 21,42 | -39% | 18,52 | -29% | 21,76 | -12% |
| Ever Tried | 54,67 | -8% | 55,33 | 8% | 52 | -10% | 63,51 | 13% | 63,77 | 13% | 59,58 | 7% | 61,5 | 20% | 54,43 | 1% | 51,62 | -16% | 47,05 | -20% | 51,86 | -15% |
| Consider consuming in the future | 24,67 | -4% | 25,33 | 3% | 16 | -5% | 25,19 | 45% | 25,21 | 11% | 19,16 | -6% | 19,31 | -14% | 17,28 | -24% | 16,09 | -42% | 16,37 | -47% | 14,65 | -49% |

Figura 9: tabla de tracking mensual de Millward Brown que compara los valores de Coronita entre el 2016 y el 2017.

Por lo general los valores arriba mencionados, luego de una campaña, suelen mostrar variaciones más o menos importante según el nivel de inversión y sus variaciones con los mismos periodos el año anterior, sin embargo en el caso de Coronita, al tener un scope muy reducido y un público con características demográficas y actitudinales bien específicas, es más difícil de medir de forma certera ya que los encuestados son de todo Santiago y Gran Santiago y no necesariamente fueron afectados por la campaña.

Como pudimos constatar, si bien Corona y Coronita tienen su propia identidad visual marcada y finalmente Coronita trata de apuntar a una ocasión de consumo propia con un mensaje diferenciador con respecto a la marca madre, algunos consumidores todavía no logran diferenciarlas y siguen nombrando a Corona para hacer referencia a Coronita. Por lo mismo, las mediciones de Millward Brown de Brand Health mensuales podrían ser afectadas por esta confusión del consumidor, así distorsionando los datos relacionados a Coronita que todavía no tiene una imagen clara y formada en la mente del consumidor.

Si bien los resultados muestran una evolución lógica de los valores de salud de marca luego de una campaña con un alza en todos los valores post campaña y una contracción de los mismo una vez terminada, no entregan grandes insight y no son datos 100% confiables. En este caso recomendaría correr estudios en persona con *focus group* o entrevistas uno a uno, entre los reales consumidores de Coronita o los que demostraron una intención de compra, de esta forma se lograría detectar de forma más certera si el mensaje está siendo percibido correctamente y está siendo efectivo. Además, es importante destacar que para medir el cumplimiento de estos objetivos será necesario setear valores correspondientes a los resultados de los estudios planteados, cosa que en esta oportunidad no se hizo y fue un error ya que no se pudo demostrar cuales de los desafíos fueron alcanzados exitosamente y cuales habría que mejorar o ajustar las metas.

7.5 Off Trade

Cambio de packaging

Hacer que el producto se reconozca en la góndola y se diferencie de otros formatos o de la competencia es clave a la hora de diseñar la estrategia de producto y packaging. Más que un contenedor, el packaging es un elemento clave del marketing mix, que comunica la identidad de la marca, los valores y la promesa al consumidor en el punto de venta y entrega parte de la experiencia con el producto. Reciente estudios declaran que el 66% de los consumidores han probado algo nuevo gracias a que el packaging le ha llamado a la atención. (WestRock, 2016)

A diferencia de otras marcas nacionales, el líquido, la botella y el packaging de Corona viene desarrollado desde México y distribuido a los demás países, sin embargo, logramos hacer un piloto en Chile cambiando el packaging de Coronita para alinearlos con la nueva identidad visual y para resaltar su beneficio funcional, el tamaño. Para medir el piloto seleccionamos 63 locales de Cencosud y comparamos las ventas de dos semanas consecutivas con las mismas condiciones de precios, promociones de los calibres Corona, pero actualizando el packaging de la versión de México a la nueva versión. El piloto resultó ser positivo, las ventas incrementaron de un 54% y estadísticamente pudimos concluir que el cambio de packaging es causa raíz para lograr el crecimiento del calibre. (Ver resultados de la *Prueba de Mediana de Moor*, en el *Anexo 19* comparando las bases de ventas de los 63 locales Cencosud, primero con el pack antiguo y luego con el nuevo diseño).

Los resultados del piloto fueron validados con el equipo central en México quien acordó empezar a producir el nuevo packaging en el corto plazo para todos los países que quieran incorporar este calibre.

Ejecuciones disruptivas en sala

Los compradores toman decisiones muy rápidas, una “misión” de compra dura alrededor de 20 minutos, 17 para pasear entre las góndolas y 3 minutos para buscar y

elegir. Con este número en la cabeza y sabiendo que el promedio de las personas compra 15 ítems en cada compra, quiere decir que tardan alrededor de 12 segundos por producto para buscarlo y elegirlo (Smurfit Kappa, 2014). Estos estudios conducidos por Smurfit Kappa, empresa especializada en producción de packaging y material POP en sala, nos hace reflexionar sobre la importancia en llamar la atención de nuestros consumidores de forma rápida y efectiva, por lo mismo, al igual que con el packaging, conducimos un estudio para identificar cuál de las tres implementaciones disruptivas en sala, mini combi, chiringuitos y las cajas, sería la que generaría mayor impacto y venta. Luego de unas dos semanas de presencia en las salas seleccionadas de lunes a miércoles y con las mismas condiciones de precios, analizamos los uplift vs el mes anterior y el año anterior y los chiringuitos generaron la mejor performance. Estos resultados nos llevaron a implementar rápidamente más chiringuitos en las salas foco y desistir con la exposición de las otras dos. Si bien no conducimos estudios para verificar las razones de porque performó mejor una instalación vs las otras, podría deducir que fue porque el chiringuito es un elemento más simple, más llamativo, más ligado al *mood* de la marca y mejor logrado a nivel estético que la combi Volkswagen de madera, y más original que las cajas sobrepuestas.

Distribución ponderada Supermercados en la Región Metropolitana

A partir de marzo, como se puede ver en la *Figura 10*, la distribución ponderada de Coronita fue creciendo y logró mantenerse en el tiempo hasta la última medición de septiembre 2017. La distribución ponderada representa la cantidad de puntos de venta donde se vende Coronita sobre la totalidad de los puntos existentes, ponderados por el volumen total que venden de cerveza.

| REPORTE CERVEZAS MENSUAL - CCH | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|------------|--------------|------------|------------|-----------|------------|------------|-------------|-----------------|--------------|----------------|----------------|------------|--------------|------------|------------|-----------|------------|------------|-------------|-----------------|--|
| T.REG.METROPOLITANA SUPERMERCADOS - DIST. PONDERADA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Periodo: Septiembre 2017 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Enero 2016 | Febrero 2016 | Marzo 2016 | Abril 2016 | Mayo 2016 | Junio 2016 | Julio 2016 | Agosto 2016 | Septiembre 2016 | Octubre 2016 | Noviembre 2016 | Diciembre 2016 | Enero 2017 | Febrero 2017 | Marzo 2017 | Abril 2017 | Mayo 2017 | Junio 2017 | Julio 2017 | Agosto 2017 | Septiembre 2017 | |
| C.CH. | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 99,0 | 98,0 | 99,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 99,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 99,0 | 100,0 | 100,0 | |
| BALTICA | 97,0 | 96,0 | 96,0 | 94,0 | 91,0 | 92,0 | 92,0 | 93,0 | 93,0 | 93,0 | 93,0 | 92,0 | 93,0 | 92,0 | 90,0 | 89,0 | 90,0 | 89,0 | 88,0 | 83,0 | 88,0 | |
| BECK S | 56,0 | 62,0 | 71,0 | 65,0 | 66,0 | 69,0 | 71,0 | 68,0 | 70,0 | 66,0 | 71,0 | 70,0 | 72,0 | 65,0 | 68,0 | 70,0 | 69,0 | 70,0 | 71,0 | 69,0 | 67,0 | |
| BECKER | 99,0 | 99,0 | 99,0 | 97,0 | 96,0 | 99,0 | 99,0 | 97,0 | 98,0 | 99,0 | 98,0 | 100,0 | 100,0 | 99,0 | 99,0 | 98,0 | 97,0 | 97,0 | 96,0 | 96,0 | 100,0 | |
| BECKER GRADO 7 | 83,0 | 84,0 | 84,0 | 80,0 | 85,0 | 87,0 | 87,0 | 83,0 | 82,0 | 84,0 | 83,0 | 57,0 | 21,0 | 4,0 | 3,0 | 23,0 | 43,0 | 43,0 | 48,0 | 46,0 | 47,0 | |
| C.BUDWEISER | 87,0 | 86,0 | 87,0 | 86,0 | 87,0 | 90,0 | 90,0 | 89,0 | 92,0 | 93,0 | 91,0 | 92,0 | 93,0 | 89,0 | 91,0 | 91,0 | 90,0 | 89,0 | 90,0 | 89,0 | 91,0 | |
| CORONA | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 98,0 | 96,0 | 99,0 | 99,0 | 99,0 | 100,0 | 99,0 | 98,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 99,0 | 100,0 | |
| CORONA LIGHT | 91,0 | 84,0 | 85,0 | 86,0 | 87,0 | 90,0 | 88,0 | 88,0 | 85,0 | 58,0 | 52,0 | 55,0 | 87,0 | 86,0 | 87,0 | 85,0 | 86,0 | 86,0 | 86,0 | 84,0 | 85,0 | |
| CORONITA | 52,0 | 54,0 | 50,0 | 49,0 | 52,0 | 55,0 | 58,0 | 54,0 | 56,0 | 68,0 | 70,0 | 62,0 | 70,0 | 67,0 | 79,0 | 77,0 | 75,0 | 77,0 | 77,0 | 75,0 | 78,0 | |

Figura 10: Reporte Nielsen de distribución ponderada de Coronita de Enero 2016 a Septiembre 2017.

Al presentar un plan sólido de trade y marketing, más salas de la misma cadena quieren asegurarse de tener el producto en sus salas, antes de marzo solamente el 67% de las salas que más mueven volumen vendían Coronita y a partir del mes de la campaña se sumaron un 12% más. Este resultado se puede considerar exitoso ya que el volumen de venta crece al incrementarse las salas con disponibilidad, pero además porque, luego que terminó la campaña los valores de junio hasta agosto no volvieron a bajar, como podría haber pasado por haber disminuido el foco y esto denota una buena aceptación por parte de las salas que adhirieron y los consumidores. Finalmente, en la distribución ponderada, desde Coronita, no aspiramos a estar en el 100% de los puntos de venta al igual que Corona, sobre todo por el posicionamiento enfocado a los centros urbanos y a las comunas con mayor poder adquisitivo.

7.6) Resultados financieros y ROMI

Las ventas totales de Coronita para el 2017, tal como muestra la *Figura 11* superaron las expectativas del Budget seteadas para este año de un 24% (teniendo en cuenta el *forecast* de diciembre) y de un 23% los resultados del año anterior. Durante la mayoría de los meses, a partir del primer mes de la campaña se lograron resultados superadores vs el año anterior, ad excepción del mes de agosto, cuando el año anterior se concretó una venta con el objetivo de generar volumen a precios bajos a la cadena de Unimarc para evitar el vencimiento de un gran lote de producto. Este año con un buen manejo del *forecast* y de los inventarios no se tuvieron que repetir las mismas acciones agresivas de precios que el año anterior y, además, sino incluyéramos los resultados de agosto 2016, podríamos decir que crecimos un 40% vs el año anterior.

| HL | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Forecast - Dic | TOTAL | TOTAL sin Outlier |
|-------------------|---------|---------|---------|---------|---------|-----------|------------|---------|-----------|----------------|----------|-------------------|
| VOL 2016 | 779,1 | 1.186,1 | 815,8 | 746,7 | 987,9 | 3.442,2 | 1.258,1 | 797,3 | 1.308,3 | 1.823,0 | 13.144,4 | |
| BDG 2017 | 1.045,0 | 1.595,0 | 1.100,0 | 935,0 | 1.210,0 | 1.100,0 | 1.430,0 | 935,0 | 1.540,0 | 2.121,0 | 13.011,0 | |
| VOL 2017 | 1.830,4 | 2.606,1 | 1.703,8 | 1.009,8 | 1.262,0 | 1.226,0 | 1.569,3 | 1.185,6 | 1.569,3 | 2.200,0 | 16.162,5 | |
| Var en HL vs 2016 | 1.051,4 | 1.420,0 | 888,1 | 263,1 | 274,1 | - 2.216,2 | 311,2 | 388,4 | 261,0 | 377,0 | 3.018,0 | 5.234,3 |
| Var en % | 135% | 120% | 109% | 35% | 28% | -64% | 25% | 49% | 20% | 21% | 23% | 40% |
| Var en HL vs BDG | 785,4 | 1.011,1 | 603,8 | 74,8 | 52,0 | 126,0 | 139,3 | 250,6 | 29,3 | 79,0 | 3.151,5 | |
| Var en % vs BDG | 75% | 63% | 55% | 8% | 4% | 11% | 10% | 27% | 2% | 4% | 24% | |

Figura 11: Volumen en hectolitros de venta 2016, budget 2017 y volumen real 2017.

Teniendo en cuenta que los resultados de este año fueron principalmente adjudicados a la campaña de marketing y a la buena coordinación entre las áreas podemos deducir que el *uplift* incremental vs el 2016 de 5.234 HL generó un ROMI del 49%.

Para calcular este valor multiplicamos los HL incrementales por el Net Revenue por HL de Coronita (174 U\$/HL) restando el VILC total para producir y distribuir los HL incrementales (92 U\$/HL) y restando también el costo total de la campaña de marketing y trade (289.000 U\$D). El valor que queda, que es el margen de contribución adicional, se divide por el costo total de la campaña. El ROMI al ser un valor mayor a 0, se considera positivo y en este caso quiere decir que por cada dólar que se ha invertido en la campaña de Coronita del 2017, se logró un margen adicional de 0,49 U\$D.

$$\frac{(5.234 * 174) - (5.234 * 92) - 289.000}{289.000} = 0,49$$

Figura 12: fórmula para calcular el ROMI

8. Conclusiones

Tras analizar cada una de las acciones implementadas en el lanzamiento de Coronita y los resultados financieros a final de año, podemos concluir que fue una campaña exitosa que logró buenos resultados en términos de ROMI sobre todo gracias a las ventas incrementales en el canal supermercado. La performance de venta del canal on premise, sin bien no mueve la aguja financiera a final de cuenta, es importante para construir sobre el posicionamiento del nuevo calibre y su rol en la sociedad. Pudimos validar que el producto por su tamaño y las características del líquido son una buena

alternativa para un consumo más responsable durante la semana y durante los almuerzos, y hay que afinar algunos detalles en la búsqueda de los locales y el approach con los empleados de los puntos de venta y los dueños.

Las plataformas digitales y la experiencial nos dieron también buenos resultados de aceptación del posicionamiento de Coronita y de su identidad, pero nos hicieron entender que el consumidor, si bien entienden la diferencia entre un calibre y el otro, no necesariamente llama por su nombre el calibre más chico y por lo mismo es más difícil de medir con las encuestas mensuales digitales de salud de marca y diferenciar correctamente los resultados del calibre madre con la extensión. Al no tratarse de una diferencia de líquido, como por ejemplo Light o Cero, no es crucial que el consumidor nombre de forma precisa el producto ya que la diferencia por ser de tamaño es notoria al simple mirarlo y que lo más importante es que sepa de su existencia y entienda cuando es el mejor momento para consumirlo.

A futuro para que Coronita juegue un papel siempre más relevante en el portafolio de AblnBev en Chile es importante seguir insistiendo con las comunicaciones, año tras año y de forma consistente, para finalmente lograr el cambio de hábito que busca generar este calibre.

En resumen, los ajustes a futuro para la campaña de Coronita o el lanzamiento de otros calibres de características parecidas son los siguientes:

- En el On Premise hay que contratar vendedores exclusivos que seleccionen los locales de alta rotación en los almuerzos y así desarrollar una estrategia de pricing hacia el consumidor y los locales para quedar competitivos versus otros bebestibles con o sin alcohol y manteniendo contentos ambos los mozos y los dueños.
- Dejar de invertir y desarrollar Spiritual Home para Coronita.
- Para poder medir los avances en el cambio de hábitos de consumos del chileno durante los almuerzos y durante la semana en su casa hay que setear de forma clara objetivos SMART⁹ (específico, medible, alcanzable, realista y fijado en el

⁹ SMART: específicos (Specific), medibles (Measurable), alcanzables (Achievable), realista (Realistic), definidos para un plazo de tiempo (Timely).

tiempo). En este caso las ventas en HL o U\$D por local y la cantidad de locales que deberían lograr ejecutar y vender el calibre.

- Introducir en las campañas digitales, no solo objetivos de Brand awareness, sino que también de performance, llevando el usuario a tomar acciones luego de haber estado expuesto a las gráficas. El *call to action* podría llevar a generar ventas, inscripciones a eventos o a contestar encuestas en línea.
- Los eventos de Coronita funcionaron de forma exitosa, sin embargo, a futuro se recomienda organizar una sola actividad y potenciarla a nivel mediático y redes sociales en el pre, durante y post del evento. En el caso de querer organizar un circuito de estos eventos, es clave elegir varias locaciones y tener más selección de activaciones para lograr mayores asistencias únicas y llegar a más públicos cibernéticos con videos de contenidos distintos, pero con un mismo mensaje coherente.
- Para poder medir que el consumidor haya entendido el mensaje, la propuesta de valor, sus beneficios funcionales, y que la comunicación e identidad estén acorde con la propuesta, es ideal diseñar estudios ad hoc con reales consumidores de Coronita, incluyendo entrevistas uno a uno y focus group, además es importante setear la foto del éxito por cada valor analizado, para que a futuro se puedan ajustar las variables que no lograron los resultados esperados.
- Hay que seguir impulsando y midiendo las ejecuciones en las salas de supermercados que lograron aumentar considerablemente la distribución ponderada y las ventas.

9. Bibliografía

Association of Convenience Stores, *The 2014 Local Shop Report*, 2014, p. 4.

<https://www.acs.org.uk/research/local-shop-report>

Betancurt, L., *¿Cómo posicionar su producto en las redes sociales?*, Revista Portafolio, Colombia, 2014, Edición 14.

Florio R., *Ensure Price Pack Success*, IRi Consulting analysis, 2016.

Keller, K.L., *Strategic Brand management: Building, measuring, and managing brand equity*, edición 3, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, 2008

Lambin J-J, *Marketing Estrategico*, McGraw-Hill, Madrid, 1996, p. 569

Lenderman M., *Marketing Experiencial, La revolución de las marcas*, Esic, Madrid, 2008, p. 39

Pollard C., *How to use pr to get amazing results*, CP Communication, 2017

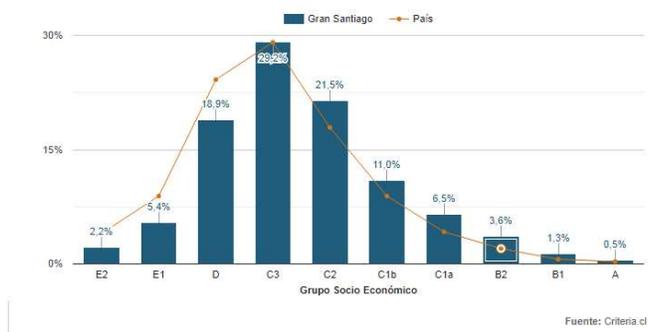
Smurfit Kappa, *Marketing on the shelf. Exactly how in control are you?*, 2014, p. 3

http://www.openthefuture.info/whitepapers/shopper_marketing_whitepaper_en.pdf

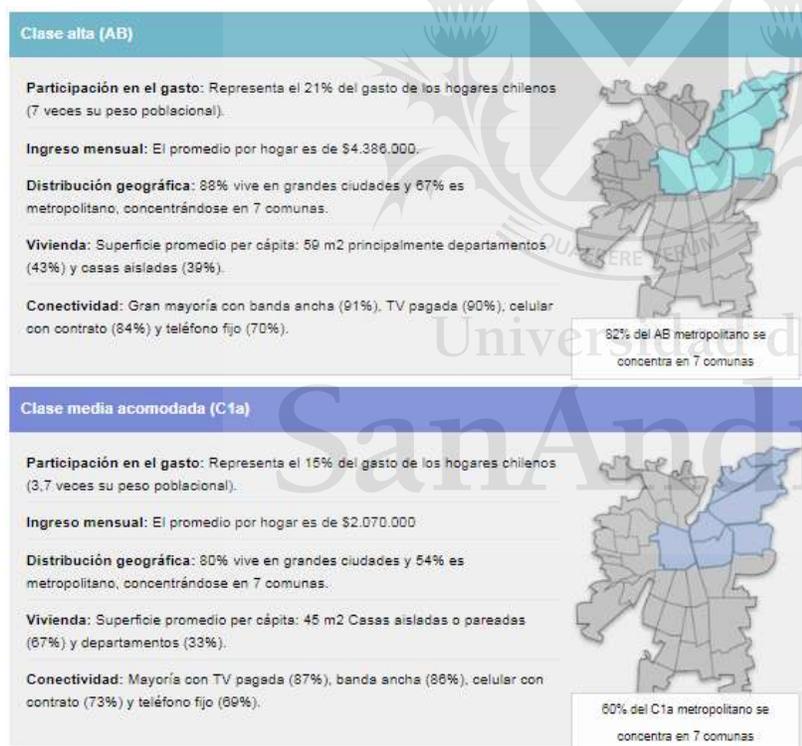
WestRock, *Packaging Matters™ Report*, 2016, p. 8

10. Anexos

Anexo 1: Comparación de segmentos del Gran Santiago vs promedio país.



Anexo 2: Distribución de los grupos socioeconómicos en Chile.



Anexo 3: evolución entre 2016 y 2017 de la participación entre los distintos canales y con los varios calibres de Corona y sus principales competidores: Sol, Heineken y Royal.



COMPETENCIA



TOTAL

4,99% YTD 16
5,13% YTD 17



MIX



39,5% YTD 16
39,6% YTD 17



50,3% YTD 16
49,7% YTD 17



10,3% YTD 16
10,7% YTD 17



1,96% YTD 16
2,17% YTD 17
LITRO



LATA IND: 99%
6 PACK: 84%
2,10% YTD 16
1,72% YTD 17
LATA



6 PACK: 64%
BOT IND: 56%
0,76% YTD 16
1,13% YTD 17
BOTELLIN

SHARE DENTRO DEL CANAL

5,95% YTD 16
6,15% YTD 17



6 PACK: 53%
12 PACK: 39%
4,39% YTD 16
3,38% YTD 17
LATA

1,33% YTD 16
2,34% YTD 17



6 PACK: 94%
1,33% YTD 16
2,34% YTD 17
BOTELLIN

4,53% YTD 16
4,64% YTD 17



2,81% YTD 16
3,00% YTD 17
LITRO



LATA IND: 99%
1,18% YTD 16
1,06% YTD 17
LATA



4,43% YTD 16
5,06% YTD 17



2,77% YTD 16
3,83% YTD 17
LITRO



BOT IND: 95%
0,80% YTD 16
0,88% YTD 17
BOTELLIN

COMPETENCIA



TOTAL

7,47% YTD 16
6,36% YTD 17



MIX



40,5% YTD 16
34,0% YTD 17



44,6% YTD 16
48,4% YTD 17



14,9% YTD 16
17,5% YTD 17



3,40% YTD 16
2,64% YTD 17
LITRO



LATA IND: 51%
12 PACK: 24%
2,81% YTD 16
2,26% YTD 17
LATA



6 PACK: 45%
BOT IND: 40%
0,86% YTD 16
1,22% YTD 17
BOTELLIN

SHARE DENTRO DEL CANAL

9,16% YTD 16
6,56% YTD 17



12 PACK: 30%
6 PACK: 36%
6,12% YTD 16
4,08% YTD 17
LATA

1,28% YTD 16
2,27% YTD 17



6 PACK: 77%
12 PACK: 11%
1,28% YTD 16
2,27% YTD 17
BOTELLIN

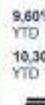
6,01% YTD 16
5,48% YTD 17



3,99% YTD 16
3,27% YTD 17
LITRO



LATA IND: 66%
473: 34%
1,40% YTD 16
1,60% YTD 17
LATA



9,60% YTD 16
10,30% YTD 17



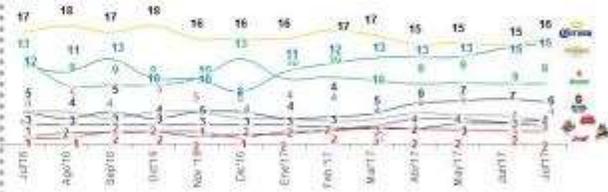
6,60% YTD 16
6,94% YTD 17
LITRO



1,63% YTD 16
2,05% YTD 17
SCHOP

Anexo 4: Corona es la cerveza favorita por los chilenos, según el tracking mensual de salud marcaria de Millward Brown e Ipsos

**#1 MARCA
PREFERIDA
EN CHILE**



Anexo 5: Corona es la cerveza más refrescante por los chilenos, según el tracking mensual de salud marcaria de Millward Brown e Ipsos



**LA CERVEZA
MÁS
REFRESCANTE**

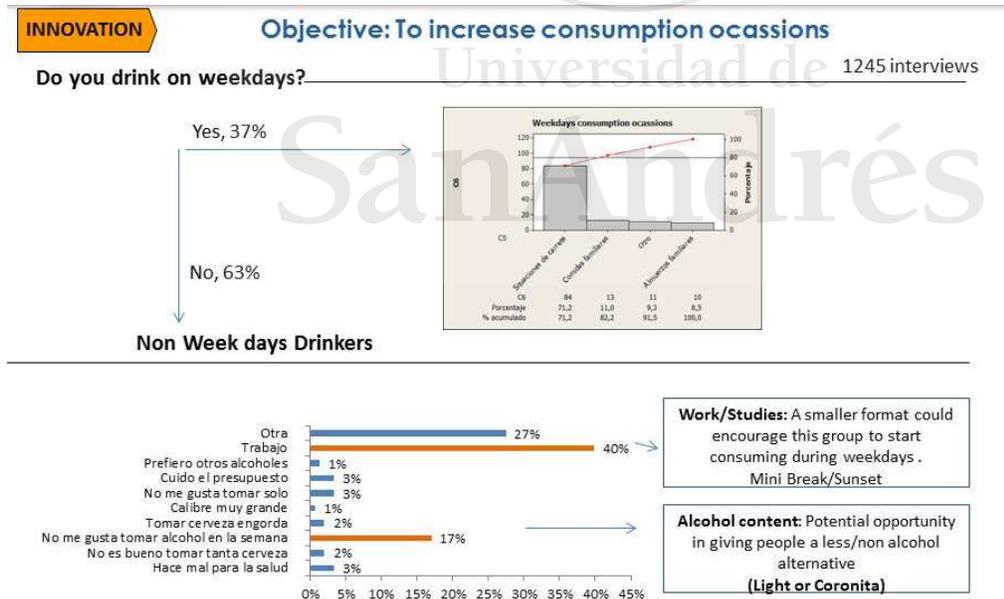
Universidad de
San Andrés

Anexo 6: Brand Architecture Cerveza Corona

CORONA BRAND ARCHITECTURE



Anexo 7: estudios de consumo de alcohol durante la semana.



Anexo 8: Visual Brand Identity Coronita

ILLUSTRATED BOTTLE

A POWERFUL SYMBOL OF OUR BRAND

The illustrated bottle is a personable expression of Coronita that can live vibrantly in the brand world.

This graphic representation effortlessly communicates the brand and stays true to the screen-printing techniques reflected in the core Coronita brand.



LOGO

A CONFIDENT SIGNIFIER OF THE BRAND

The Coronita logo retains the visual equities of the iconic "C" and crown elements and the customized gothic script from the master brand logo.

As with the master brand logo, both two-color and one-color versions of the Coronita logo exist to allow for flexibility in expression across different mediums and environments.



COLOR

OUR PALETTE

Our brand colors are derived from our bottle. Blue and white are printed on our label. Yellow comes from the liquid of our beer and is used as an accent. Natural wood can be substituted for yellow to add warmth, texture and quality cues.



TYPOGRAPHY

HELVETICA FONT FAMILY
DERIVED FROM OUR LABEL

ABCDEFGHIJK
LMNOPQRST
UVWXYZ
12345678

LITTLE LINES

THE VOICE OF CORONITA

The Coronita Little Lines infuse a sense of playfulness while remaining casual, conversational, and engaging.

Additionally, these lines reinforce Coronita's size, creating a clear distinction from Corona.

Our lead line is RELAX A LITTLE. Use this copy wherever possible and appropriate.



ARTWORK LIBRARY

A PLAYFUL SERIES OF ILLUSTRATIONS

Instead of one key image, a set of four illustrations has been created—for use across pack, trade, and experiential—to showcase the playfulness and personality of Coronita. On digital only, we will use a broader range of illustrations to make Coronita more contextually relevant.

Unique artwork is supplied for each for use on either White, Corona Blue, or Corona Yellow backgrounds.



COMMUNICATION HIERARCHY

HIERARCHY

A balance of elements is key to representing Coronita appropriately.

1 ILLUSTRATION

As the most prominent element, the illustration best features the personality of Coronita.

2 LITTLE LINE

Secondarily, the corresponding little line complements the illustration without overpowering it.

3 LOGO

The Coronita logo serves as a signifier that reinforces the brand.



Anexo 8: Vía pública Coronita en Vespucio, calle transita a todas horas en la comuna de Vitacura.



Anexo 9: Print de pantalla del *Time Line* Instagram de Cerveza Corona Chile.



Anexo 10: Contenido publicaciones para medios digitales



Anexo 11: Gacetilla de prensa lanzamiento Coronita



Tardec de #relaxalittle

Coronita; el tamaño perfecto para relajarse en la semana

Santiago, mayo.- Con un porte ideal para acompañar un almuerzo o una tarde post oficina, Cerveza Corona presenta "Coronita", una nueva versión de Corona Extra, esta vez con una botella única de 207cc y un innovador pack que invita a relajarse y disfrutar. Siempre acompañado del clásico ritual del limón de pica, Coronita busca vivir de una manera distinta los días de oficina durante la semana de la mano de una refrescante cerveza tamaño perfecto.

Durante todo el año, Coronita estará sorprendiendo con jornadas de #relaxalittle en la explanada de CorpArtes de Las Condes, donde recibirá a los asistentes con foodtrucks, música en vivo, masajes personalizados, juegos interactivos, entre otros y sin duda, la mejor cerveza tamaño ideal. Así, el pleno centro de negocios se llevará un día entero de relajación, terminando con un entretenido *after office* para distender la semana de jornada laboral.

Producto:

Unidad: \$ 680 pesos
Pack de 6 Coronitas: \$ 4080 pesos



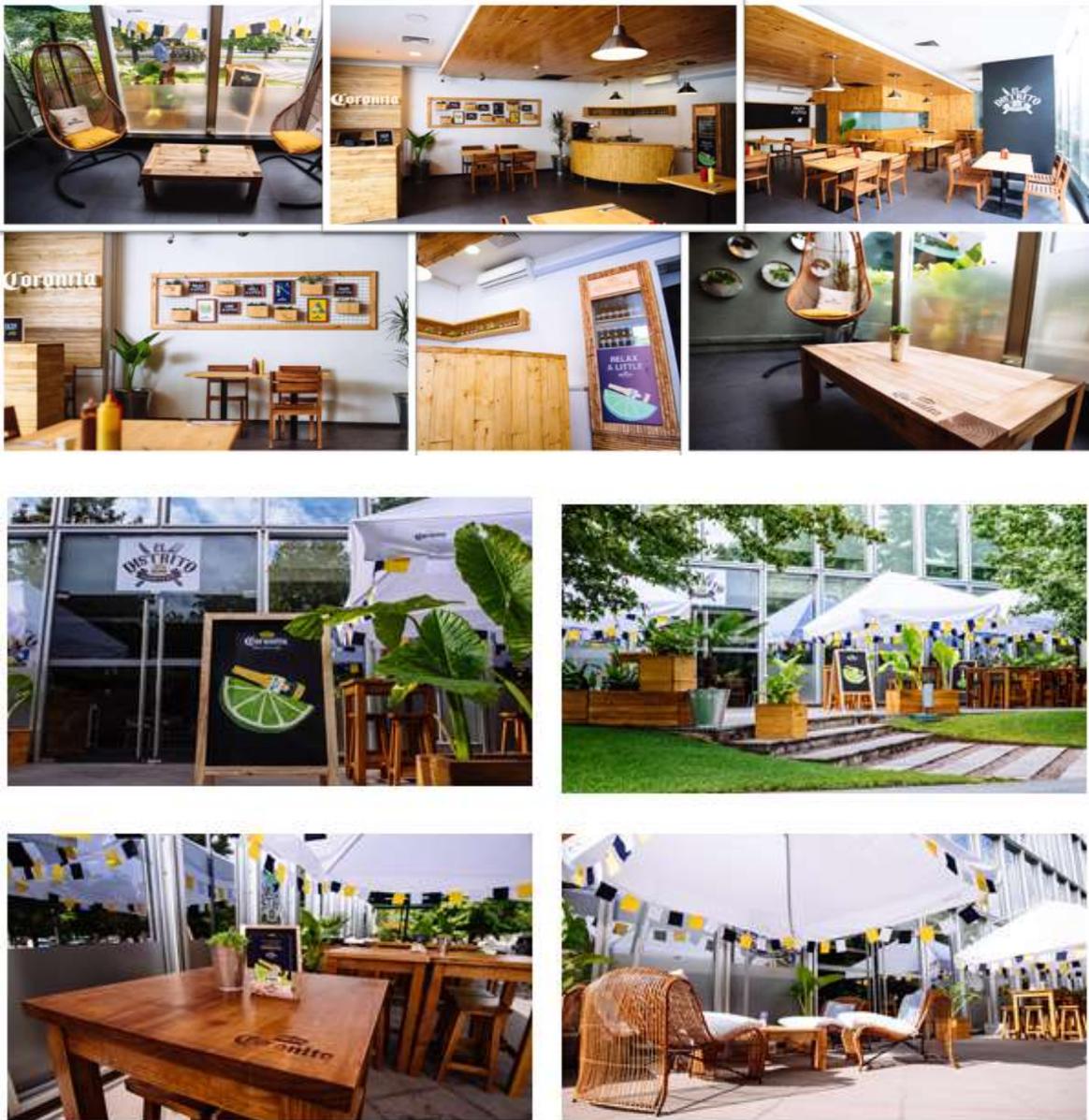
Anexo 12: Table Tent puntos de venta en el On Premise para los almuerzos.



Anexo 13: Promotora activado Coronita durante el almuerzo



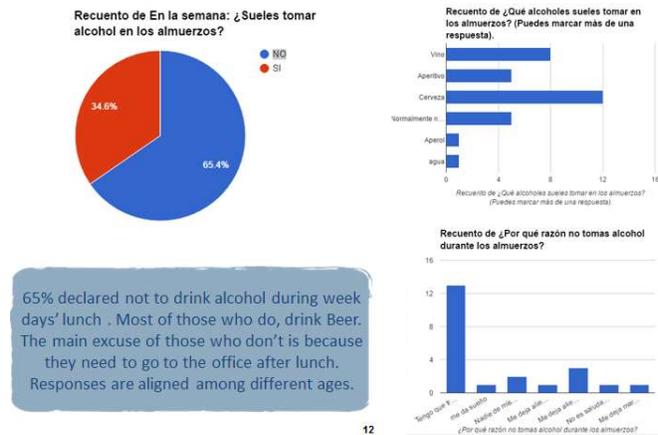
Anexo 14: Foto Local El Distrito, Spiritual Home de Coronita



Anexo 15: POP e implementaciones especiales en supermercado.

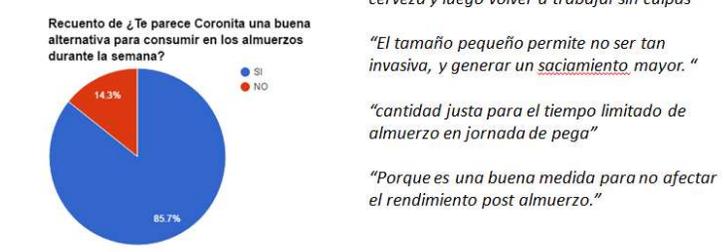


Anexo 16: Encuesta a durante el almuerzo en restaurant donde se ha ejecutado el plan Coronita.



65% declared not to drink alcohol during week days' lunch . Most of those who do, drink Beer. The main excuse of those who don't is because they need to go to the office after lunch. Responses are aligned among different ages.

12



“Es buen tamaño para sentir el sabor de la cerveza y luego volver a trabajar sin culpas”

“El tamaño pequeño permite no ser tan invasiva, y generar un saciamento mayor.”

“cantidad justa para el tiempo limitado de almuerzo en jornada de pega”

“Porque es una buena medida para no afectar el rendimiento post almuerzo.”

85% think Coronita is a good alternative for lunch and the main reason is because of the smaller format.

13

Anexo 17: Performance posteos digitales: Instagram

POST coronita

PAID / Ad Recall

Ad Recall: 8,02%
Eng Rate: 0,11%
Likes: 758
Reach: 426.492
Impressions: 453.255
Comments: 0

Ad Recall: 7,91%
Eng Rate: 0,2%
Likes: 1.024
Reach: 560.031
Impressions: 581.165
Comments: 0

ABInBev

POST producto

PAID / Ad Recall

Ad Recall: 8,18%
Eng Rate: 0,6%
Likes: 5.418
Reach: 1.036.842
Impressions: 1.110.239
Comments: 29

Ad Recall: 8,31%
Eng Rate: 0,5%
Likes: 4.649
Reach: 898.466
Impressions: 972.879
Comments: 14

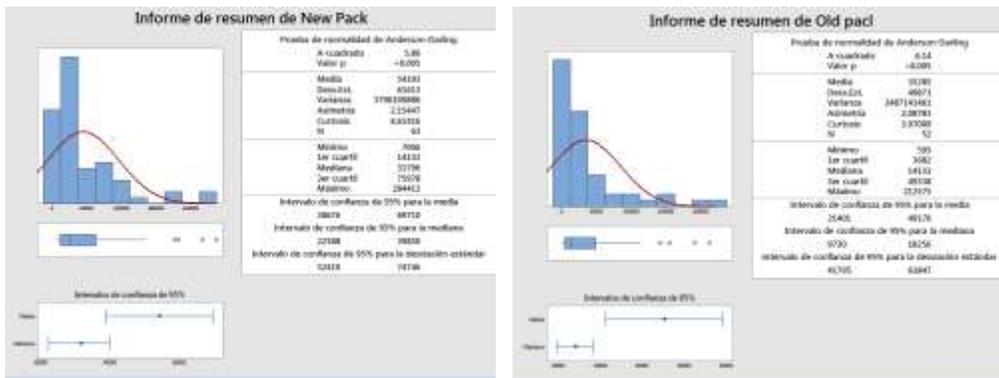
INFORME CORONITA | 2017 6

Anexo 18: Performance posteos digitales: Facebook



Anexo 19: Prueba de Mood por cambio de packaging.

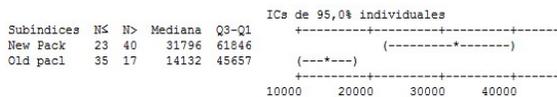
El p de ambos gráficos es menos a 0,005 e podemos concluir que no es una muestra normal, por eso decidimos usar la prueba de la mediana de Mood, cuyo p es menor a 0,001. Podemos así concluir que la diferencia entre los promedios es estadísticamente significativamente y que el cambio de packaging es una causa raíz del problema planteado.



Resultados para: Hoja de trabajo 13

Prueba de mediana de Mood: C2 en funcion de Subíndices

Prueba de la mediana de la moda para C2
 Chi-cuadrada = 10,81 GL = 1 P = 0,001



Mediana general = 21198

Un IC de 95,0% para la mediana(New Pack) - mediana(Old pack): (7066.26387)