**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Administración y Negocios**

**Licenciatura en Administración de Empresas**

# *Estrategias para entrar en un mercado maduro con competidores dominantes; El caso SABMiller en Argentina*

**Autor: José Ricardo Cossio**

**Legajo: 24256**

**Mentor: Diego Pando**

**Victoria, mayo 2017**

# Índice


**1. Resumen ..... 2**

**2. Introducción ..... 3**

2.1. Problemática y Justificación ..... 3

2.2. La Industria Cervecera en Argentina ..... 4

2.3. Sobre la Organización SABMiller ..... 6

**3. Preguntas de Investigación y Objetivos ..... 7**

**4. Metodología ..... 8**

4.1. Técnicas de Recolección de Datos ..... 8

**5. Marco Teórico ..... 9**

5.1. Cinco Fuerzas de Porter ..... 9

5.2. Entorno ..... 11

5.3. Marca ..... 13

5.4. Estrategia ..... 19

**6. Análisis del Entorno ..... 21**

**7. Análisis General de Estrategias ..... 30**

**8. SABMiller ..... 34**

8.1. Miller Genuine Draft ..... 34

8.1.1. Marca ..... 35

8.1.2. Indicadores de Crecimiento ..... 39

8.1.3. Distribución ..... 40

8.1.4. Marketing ..... 41

8.2. Miller Lite ..... 46

8.2.1. Marca ..... 47

8.2.2. Indicadores de Crecimiento ..... 51

8.2.3. Distribución ..... 52

8.2.4. Marketing ..... 53

8.3. Grolsch ..... 55

8.3.1. Indicadores de Crecimiento ..... 55

8.3.2. Distribución ..... 57

8.3.3. Lanzamientos ..... 58

8.3.4. Marketing ..... 59

**9. Conclusiones ..... 62**

**10. Bibliografía Consultada ..... 65**


QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

# 1. Resumen

Entender las estrategias que puede utilizar una organización para poder sobrevivir en un mercado dominado por competidores de larga tradición en un país implica un desafío. En este trabajo se estudiará cómo una compañía multinacional, de gran tamaño, plantea su estrategia de para competir en un mercado fuertemente dominado por empresas líderes con tradición en el país.

Se busca comprender la forma en la que las empresas analizan su entorno comercial para adaptarse a él y cómo, a partir de dicho análisis, crean estrategias que pretenden asegurar tanto la supervivencia como el crecimiento de la organización. Para poder comprender esta temática en particular, se estudiará el caso de la compañía cervecera SABMiller, que ha ingresado al mercado cervecero argentino en 2010 con la compra de C.A.S.A. Isenbeck e introdujo nuevos productos que se desempeñaron de distintas formas y con diferentes resultados en el mercado de cerveza en Argentina.

Para poder analizar las marcas con las que la empresa decidió competir, se utilizaron diferentes fuentes como ser entrevistas a María Dolores Scotta, Ex Directora de Marcas Premium Global y Candelaria Zavalía Lagos, ejecutiva de marca, actualmente trabajando en SABMiller, una encuesta, relevamiento de redes sociales e información compartida, entre otras.

El desempeño de SABMiller en el mercado dejó diferentes resultados. Se intentó competir con marcas que proponían algo nuevo al consumidor. Mediante comunicaciones y acciones de marketing. Esto dio como resultado, por un lado, dos marcas que tuvieron éxito, como Miller Genuine Draft y Grolsch; y lograron insertarse correctamente. Por otro lado, una marca como ser Miller Lite que no pudo asentarse y captar el número de consumidores suficiente para subsistir. Además, los años de experiencia en la empresa dejaron enseñanzas en cuanto a distribución del producto y ejecución de marcas, obteniendo un conocimiento más amplio del consumidor argentino.

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

# 2. Introducción

## 2.1. Problemática y Justificación

El problema a investigar es la entrada de una compañía multinacional de gran tamaño en un mercado fuertemente dominado por empresas líderes con tradición en el país. Se busca comprender la forma en la que las empresas analizan su entorno comercial para adaptarse a él y cómo, a partir de dicho análisis, crean estrategias que pretenden asegurar tanto la supervivencia como el crecimiento. Para poder comprender esta temática en particular, se estudiará el caso de la compañía cervecera SABMiller, que ha ingresado recientemente al mercado cervecero argentino. También, se buscará observar cómo la compañía utiliza sus *core competences* para lograr vencer las dificultades y hacerse un lugar en un mercado maduro.

Estudiar este caso nos ayuda a comprender la forma en la que las empresas constantemente se adaptan al sector comercial en el que planean competir. Debido a su complejo dinamismo se decide con la mayor eficacia posible qué acciones concretas llevar a cabo para lograr sobrellevar las dificultades que se presentan al desenvolverse en el mercado cervecero argentino.

Sabido es que en Argentina la cerveza es una de las bebidas alcohólicas de mayor comercialización[1]. Según los datos brindados por la ex Directora de Marcas Premium Global, María Dolores Scotta, el grupo tiene un alcance multinacional y el segundo más grande después de AB-Inbev a nivel mundial. Scotta mencionó que, en Argentina, desde su entrada, SABMiller abarca la porción más chica del mercado con un 3% del *market share*. Por su lado, AB-Inbev continúa siendo líder con marcas de gran tradición en el país como Quilmes, Brahama, Norte y Stella Artois con un 76,5% y le sigue CCU con un 20,5% contando entre su porfolio a Corona, Schneider y Heineken, entre otras.

[1] "El consumo per cápita de cerveza en la Argentina ronda los 44 litros (contra los 24,7 de vino), según señalan desde Cervecería y Maltería Quilmes". Nota La Nación 31 de agosto 2015

Por estas razones, SABMiller debe comprender su entorno en profundidad para luego poder elaborar las estrategias adecuadas que le permitan competir con sus dos grandes rivales. Debido al particular dinamismo de este mercado, este resulta un objeto de estudio sumamente interesante, y más aún el caso de la compañía SABMiller.

## 2.2. La industria cervecera en Argentina

Sobre la industria cervecera en Argentina se realizaron un importante número de investigaciones. De la Universidad de San Andrés. Por ejemplo, Martín Alejandro Marchesini realizó en su trabajo de graduación "Cambios en la Composición Orgánica de la Industria Cervecera Argentina. Análisis de las Estrategias Corporativas Frente a los Nuevos Cambios en el Mercado" que estudió del caso de la marca Budweiser en Argentina, añadiendo un análisis de la industria cervecera internacional, investigando cómo sus variaciones repercuten en el mercado doméstico y en el entorno de la marca. Además, incluye el desarrollo de posibles escenarios futuros que Budweiser podría llegar a enfrentar en el país.

Por su parte, Miguel Georgalos explica en su trabajo de graduación para la Universidad de San Andrés cómo una correcta integración de los procesos de ventas y marketing permite a las empresas de esta industria aumentar su competitividad y lograr posiciones de mercado más rentables y alentadoras. Georgalos muestra las diferentes estrategias de expansión mundial que utilizan las empresas líderes, destacando las ventajas y desventajas de cada una. También, este trabajo busca demostrar la creciente importancia del *Customer Relationship Management* (CRM) en esta industria.

Pedro Terrado investiga en su trabajo de graduación la estrategia que AB-Inbev utilizó para relanzar su marca "Patagonia" en el mercado argentino apalancándose con el crecimiento del consumo de cerveza artesanal. El trabajo habla de cómo gracias al marketing de experiencias una marca puede posicionarse en un lugar diferente al de otras cervezas que son producidas en grandes cantidades. Los consumidores son atraídos por lo que se denomina "marketing

experiencial” que permite formar una relación diferente con quien prueba o conoce la marca. Gracias a esta manera de conectarse con los consumidores, AB-Inbev está reposicionando su marca hacia un lugar más conveniente para ganar *share* en el mercado y convertirse en una marca relevante.

A diferencia de la investigación antes mencionada, el presente trabajo se enfocará en entender cómo una empresa de gran tamaño compite frente a otras de similares características. En general, poder contar con las herramientas de una empresa multinacional como ser flujos de fondos mayores, gran peso en el mercado, un presupuesto elevado, etc. significa una ventaja ante los competidores. Sin embargo, a la hora de competir contra otra organización que cuenta con ventajas similares presenta un desafío diferente. Es entonces cuando se debe estudiar cómo estas empresas multinacionales necesitan entender cuáles son las *core competences* de la empresa para competir donde más le convenga. Tanto como para luchar las batallas desde una mejor posición como para mantener a sus marcas fuertes frente a los consumidores y a la competencia. Para ello, además de usar estrategias y acciones de marketing experiencial en sus marcas, SABMiller seguirá diferentes caminos para lograr dar identidad a su portfolio de marcas. Por otro lado, servirá también para resaltar la importancia cada vez mayor del *Customer Relationship Management* como forma de retener y atraer la base de clientes que permitirán mantenerse y ser competitivos en el mercado.

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

## 2.3. Sobre la organización SABMiller

Los orígenes de la compañía SABMiller se remontan a la fundación de la empresa South African Breweries, en el año 1895. A partir de su creación, esta empresa cervecera ha crecido exponencialmente, hasta unirse a la firma norteamericana Miller Brewing Company del grupo Altria. De esta unión surge el nombre con el que conocemos hoy a este grupo; SABMiller.

Luego de ello, a pesar de que la industria cervecera argentina ya estaba madura y establecida, continuó expandiéndose mediante la compra de la Cervecería Argentina Sociedad Anónima (CASA) Isenbeck en noviembre de 2010.

En el mundo, SABMiller está presente en más de 60 países. En la región, también participa en el negocio de las gaseosas a través de acuerdos de licencias para embotellar los productos de Coca-Cola y Pepsi Co en diferentes mercados de América Central.

Es importante destacar el valor que da la empresa a cuestiones como el cuidado del medio ambiente y distintas problemáticas sociales; éstas se encuentran expresadas en lo que ellos llaman sus 10 prioridades para un desarrollo sustentable. En principio, la compañía trata de realizar un uso responsable del agua y de reducir al máximo la huella de carbono mediante el uso de energías alternativas y renovables, regulando distintas partes del proceso de producción. En cuanto a las problemáticas sociales, SABMiller lleva adelante diversos programas e iniciativas que contribuyen con las comunidades en las que trabajan y la protección de los

derechos humanos de los empleados, así como una mayor comunicación y una forma de trabajo más ética y transparente.

La compañía produce distintos tipos de cerveza, variando los ingredientes, la marca, el *packaging* y los sectores de la sociedad a los que apuntan. Algunas de las marcas que se ofrecen son Isenbeck, Miller Genuine Draft, Miller Lite, Grolsch, Warsteiner, Diosa, entre otras.

La estrategia a implementarse varía según la marca de la que se hable. También dependiendo del tipo de consumidores a los que apunta cada una de ellas. Ordenarlos así facilita un panorama más claro de dónde está compitiendo la empresa, lo que luego es complementado con estrategias de distribución, de selección de precios y de relación con el cliente.

Argentina cuenta con un gran volumen de consumo de cerveza, alrededor de 18 millones de hectolitros anuales son vendidos; es decir, cerca de 45 litros de consumo per cápita. Se trata de un mercado competitivo y de gran tamaño, en el que esta empresa decidió ingresar porque contaban con excelentes marcas que consideraban capaces de competir y jugar al mismo nivel que aquellas ya existentes en el país, así como de ocupar un rol específico en el mercado. Se encontraron entonces con condiciones que creyeron altamente provechosas gracias a los recursos de la empresa.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

## 3. Preguntas de investigación y objetivos

Pregunta general:

¿Cómo hizo la empresa SABMiller para enfrentarse a competidores de gran tradición en un mercado maduro como el de la cerveza en Argentina?

Preguntas específicas:

¿Qué estrategias y acciones concretas fueron implementadas para lograr ganar *market share* y diferenciarse de sus competidores?

¿Cuáles fueron las marcas protagonistas del portafolio que impulsaron el crecimiento de la empresa?

# Metodología

En el presente trabajo se realizará una investigación principalmente descriptiva para analizar el desarrollo de SABMiller en el país. El propósito buscado en esta investigación es describir una situación o evento particular, la entrada al mercado cervecero argentino de una empresa multinacional relevante en el exterior, pero ampliamente superada en dicho país. Para Dankhe (en Sampieri, 2006), los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades relevantes de cualquier fenómeno que sea sometido a análisis. Con ellos se miden y evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes de lo que se va a investigar. Además, Sampieri explica que en un estudio descriptivo se seleccionan una serie cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para poder describir lo que se investiga.

Un análisis cualitativo de los datos obtenidos del caso permitirá llegar a diferentes conclusiones que serán explicadas a lo largo del trabajo. Por último, se utilizará toda esta investigación para llegar a las conclusiones deseadas y poder responder las preguntas planteadas.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

## 4.1. Técnicas de recolección de datos:

Para recolectar datos relevantes para la realización del presente trabajo, se utilizarán diferentes métodos. Las fuentes primarias de investigación serán las entrevistas realizadas a actores importantes para el crecimiento de las principales marcas.

- Fuentes primarias:

Entrevistas a María Dolores Scotta, ex Directora de Marcas Premium global del grupo SABMiller en Argentina.

Entrevista con Candelaria Zavalía, Ejecutiva de Marca en Cervecería Argentina Isenbeck

- Fuentes secundarias: libros teóricos, información compartida, Información disponible en internet, redes sociales, artículos en diarios y blogs

# 5. Marco Teórico

## 5.1. Cinco Fuerzas de Porter

Es preciso, para este caso, aplicar ciertos conceptos del Esquema de Rivalidad Amplificada o las “Cinco fuerzas de Porter”, expuestas por el autor en su libro “Estrategia Competitiva” (Porter, 1991). En este esquema, Porter plantea las fuerzas que influencian la estrategia competitiva de una organización. Para realizar un correcto análisis de estas variables se centra la mirada en el microentorno: “La situación de la competencia en un sector industrial depende de cinco fuerzas competitivas básicas…la acción conjunta de estas fuerzas determina la rentabilidad potencial en el sector industrial.” (Porter, 1991, 23).

La primera de las fuerzas es la Amenaza de entrada de nuevos competidores: para una empresa un nuevo competidor significa un riesgo a su posición frente al mercado donde compite. Si la demanda por el bien comercializado no crece de manera sostenida, o se encuentra estancada, la entrada de un nuevo jugador implica una amenaza directa a la porción de mercado que poseen las empresas. Además, un nuevo competidor podría traer consigo nuevas capacidades que lo posicionen fácilmente en el mercado. A pesar de esto, toda nueva empresa que intenta ingresar a un sector determinado enfrenta ciertos obstáculos que pueden dificultar el desarrollo de este proceso. Las denominadas “barreras de entrada” determinarán la dificultad para ingresar al mercado:

- Economías de escala: para poder estar al nivel de los competidores más relevantes, las empresas que entren al sector deberán contar con instalaciones de gran escala que le permitan igualar el nivel de costos.
- Diferenciación del producto: para poder vencer la lealtad de los clientes hacia una marca que ya se encuentra establecida en el mercado es necesaria una gran inversión. Ofrecer al cliente un producto diferencial que sea mejor o que aporte algo diferente a los que existen en el mercado es un desafío para toda empresa entrante

- Necesidades de capital: contar con recursos financieros para insertarse en el mercado es un gran obstáculo. Muchos de los gastos no serán recuperados en el corto plazo
- Desventajas de coste independientes del tamaño: al tener más años en la industria, las empresas tuvieron enseñanzas y experiencias sobre los procesos, proveedores, tecnologías y beneficios a las industrias que se ofrecen en el país
- Acceso a los canales de distribución: para poder distribuir los productos en el mercado es importante contar con una fuerte distribución que posicione las marcas para llegar al consumidor cuando este busque saciar sus necesidades
- Política del gobierno: el gobierno puede jugar un papel protagonista limitando o incluso prohibiendo la entrada de nuevas empresas al mercado. Con diversos controles, permisos o restricciones para el acceso a materias primas, entre otros.

La segunda fuerza es el Poder de Negociación de los Proveedores: con esta fuerza se analizan las herramientas con las que los proveedores cuentan a la hora de negociar con las empresas. Estas dependerán, entre otras cosas, de la cantidad de proveedores que existen para cada insumo. El tamaño de la empresa también será algo relevante ya que las cantidades requeridas por estas representan un atractivo para los proveedores. Son relevantes también los costos de cambiar de proveedor y la amenaza de integración.

En tercer lugar, se encuentran los Clientes: dependiendo del tipo de producto y el target al que se apunte los clientes pueden exigir que los precios bajen y que la calidad de los productos sea mayor. Se analizan las preferencias de la demanda, la sensibilidad al precio, el tamaño del mercado. Esta fuerza tomará relevancia en el trabajo ya que los productos buscan un tipo de cliente que para captarlo es necesario analizar a fondo el mercado y su comportamiento.

Como cuarta fuerza encontramos a los Productos Sustitutos: en el caso de la cerveza, se pueden encontrar diferentes productos que satisfacen la misma

necesidad como ser las bebidas saborizadas. El aumento en el precio generará que el cliente busque productos sustitutos a menor precio.

Finalmente, pero sin ser menos relevante que el resto de las fuerzas, se encuentran los Competidores Actuales: toma en cuenta la rivalidad entre los actuales competidores del sector. Se analiza la cantidad de competidores existentes, las diversas estrategias existentes como la competencia de precios o la introducción de innovaciones en los productos.

En el libro “Inteligencia Política: El poder creador en las organizaciones” del autor Montañés Duato, se incluyen dos fuerzas más a las cinco planteadas por Porter. Estas son: la Fuerza Social y la Fuerza Política. La primera, tiene en cuenta los comportamientos y valores sociales. Además, distingue las características del consumidor y el crecimiento demográfico. La segunda, estudia las implicancias legales y políticas que afectan a toda la industria.

## 5.2. Entorno

Según Gareth Jones y Jennifer George (2006), la capacidad de percibir, interpretar y responder apropiadamente al entorno organizacional es crucial para el éxito de la administración. El entorno es descrito por los autores como “el conjunto de fuerzas y condiciones que están fuera de los límites de una organización y que tienen el potencial de afectar sus operaciones” (Jones y George 2006, 191). En otras palabras, se podría decir que son todos aquellos factores externos a la organización que pueden incidir en ella de alguna manera, ya sea como oportunidades o como amenazas. Este entorno puede ser dividido en dos tipos: el de trabajo y el general.

Por un lado, se encuentran los proveedores, distribuidores, clientes y competidores, los cuales son las fuerzas que influyen en el entorno del trabajo y sobre la capacidad de obtener recursos y distribuirlos. Por ende, son algunos factores que deben ser tomados en cuenta al tomar decisiones (Jones y George 2006).

Por otro lado, el entorno general se encuentra formado por los cambios tecnológicos, económicos, socioculturales, demográficos, políticos y legales. Esta

parte del entorno también puede afectar a la empresa, pero sus influencias no son tan evidentes a corto plazo como la parte nombrada anteriormente. (Jones y George 2006)

Jones y George destacan entonces la importancia del análisis del contexto ya que permite comprender qué decisiones tomar con el fin de beneficiar a la organización.

Es relevante también describir lo expuesto por el autor Montañés Duato, en su libro Inteligencia Política, dos fuerzas. La primera, es la fuerza social que considera los comportamientos y valores sociales, las características del consumidor y el crecimiento. La segunda, es la fuerza política que considera la parte legal y política que afecta a la industria en donde se desempeña la organización.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

## 5.3. Marca

Para Serra (2013), la marca no solo se construye desde el área de marketing de la organización. Para que una marca pise fuerte en el mercado se debe lograr un trabajo en conjunto con, por ejemplo, el área de logística. Para que el producto se pueda vender debe estar correctamente distribuido en las principales plazas. Si el producto llega tarde a las góndolas el cliente no va a poder adquirir lo que el sector de marketing comunica con la publicidad. Se debe llevar a cabo una "Estructura Fractal" que la posicione a la marca en el lugar en donde la empresa desea que este. Esta estructura fractal significa que la empresa converja a un mismo lugar desde cualquier punto que se la mire, que su trabajo sea coordinado. Esto generará en los consumidores la idea de claridad y consistencia en su mensaje.

Por ejemplo, una compañía que desea lanzar nuevos productos al mercado tiene que entender que esto implicará un trabajo extra para quienes trabajan en ella. La complejidad se puede ver de diferentes formas. Una es desde el lado de logística, por lo que implica manejar un nuevo producto con diferente tamaño, características y distribución. Otra es que la fuerza de venta tiene que convencer a sus clientes de que el producto nuevo que están vendiendo es adecuado para ellos y va a ser un producto exitoso que va a venderse habitualmente.

Dicho esto, podemos avanzar a describir algunas herramientas que van a ser utilizadas para el análisis. Para ello se va a trabajar con algunos modelos en forma simultánea:

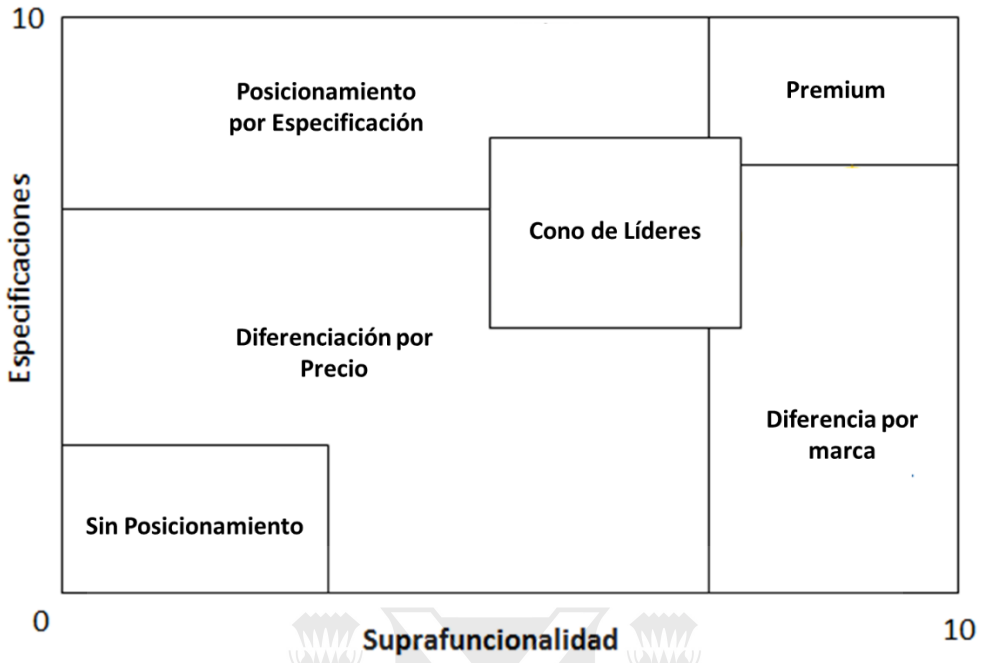
- Grilla actitudinal de la Demanda
- Matriz del Corredor
- La Matriz de Segmentación Vincular
- La Matriz Prestigio de Marca

**Grilla Actitudinal de la Demanda**

Para analizar el tipo de demanda que tienen las marcas es conveniente entender qué aporta al consumidor cada marca. En el eje X encontramos lo que Serra denomina “suprafuncionalidad”. Este término refiere a los atributos y el valor que entrega la marca más allá de la funcionalidad del producto. El prestigio y la imagen de la marca son relevantes en este punto. En el eje Y podemos ver las “especificaciones” que refieren al producto en sí, su sabor, calidad y aroma, entre otros.

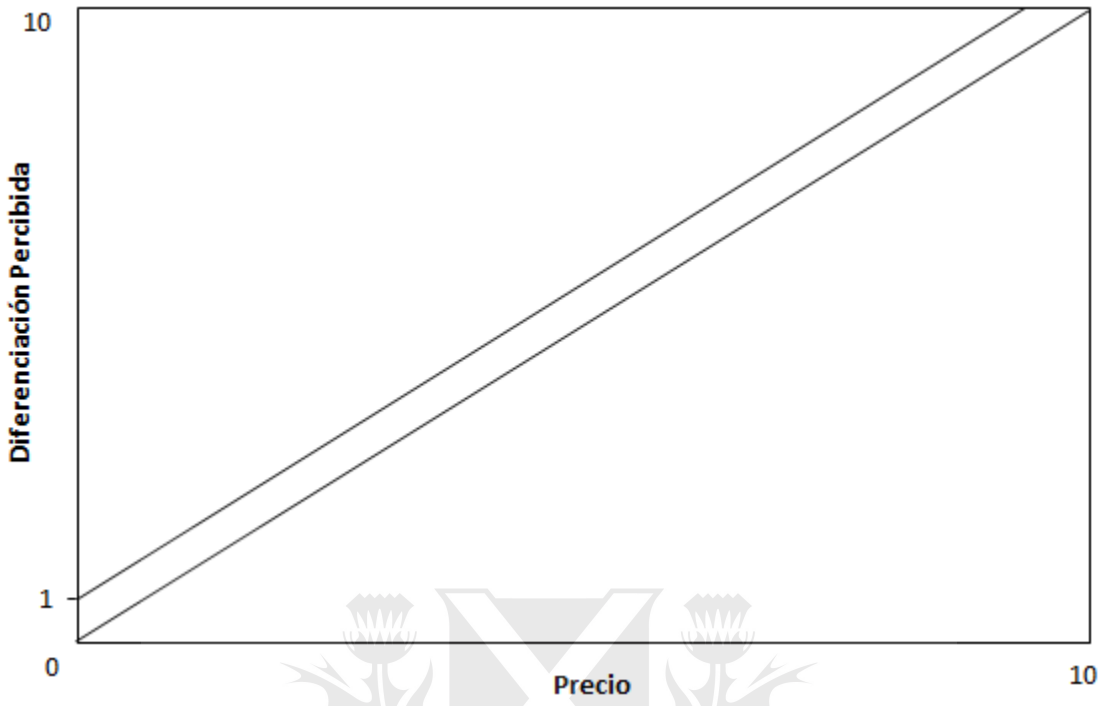
La grilla actitudinal de la demanda se divide en 6 sectores donde van a estar localizadas las marcas de acuerdo a sus características:

- Sin Posicionamiento: con especificaciones y suprafuncionalidad bajas. Las marcas que se encuentran aquí no poseen un posicionamiento firme o distinguido
- Posicionamiento por Precio: en este sector se encuentran las marcas que tienen como fuerte para atraer clientes el bajo precio
- Diferencia por Marca: este sector hace foco en la fuerza que tiene una marca por lo que transmite a sus consumidores y por cómo es vista por ellos. Es el que importa y mucho en una organización ya que será lo que recluta nuevos consumidores y mantiene a los actuales
- Diferenciación por Especificaciones: en este sector las marcas tienen foco en el producto. Se buscar diferenciarse por la calidad y no por la personalidad de la marca.
- Cono de Líderes: aquí se encuentran las marcas con un grado de suprafuncionalidad y especificaciones equilibrado que, no llegan a ser Premium, en este sector se encuentra la mayor parte de la venta del mercado
- Premium: las marcas con un alto grado de diferenciación, prestigio y atributos se encuentran en este sector




**La Matriz del Corredor**

Para analizar el posicionamiento podemos utilizar esta matriz que relaciona la diferenciación percibida por el consumidor con el precio que se paga por ella. La diferenciación es obtenida de la antes vista Grilla Actitudinal de la Demanda. Se hace un promedio ponderado entre los ejes para obtener dónde va a estar situada cada marca del mercado. Una vez situadas las marcas se realizará una línea de 45° con los puntos que estén alineados en ese ángulo. La línea delimitará quiénes están mejor y quiénes están peor posicionadas. Las que estén afuera de dicho corredor, serán las que peor posicionadas estén mientras que las que conformen el corredor serán quienes gozan de diferenciación. Las coordenadas en que se encuentren dentro de la matriz no son fijas, sino que varían de acuerdo al accionar de cada empresa con sus marcas. El éxito de las estrategias de precio y comunicación tendrán en el consumir un impacto diferente.




**Matriz de Segmentación Vincular**

Esta matriz se utiliza para entender de qué forma se vinculan los clientes con las categorías y productos.

Se pueden dar dos formas:

- Vínculos Discriminatorios/Simbióticos: cuando la persona no se vincula emocionalmente con el producto por lo que le da en sí. El mejor ejemplo para este caso es cuando el consumidor elige la marca por ser la más barata. El vínculo simbiótico, en cambio, se da cuando el consumidor elije el producto por alguna razón afectiva. Este último motivo genera una relación más duradera y leal
- Vínculos Grupales/Individuales: a la hora de elegir el producto, si el consumidor lo elige por sí mismo se da un vínculo individual. Cuando la compra es guiada por un grupo de referencia podemos ver un caso de vínculo grupal. Esto es cuando el consumidor elige en base al grupo al que pertenece

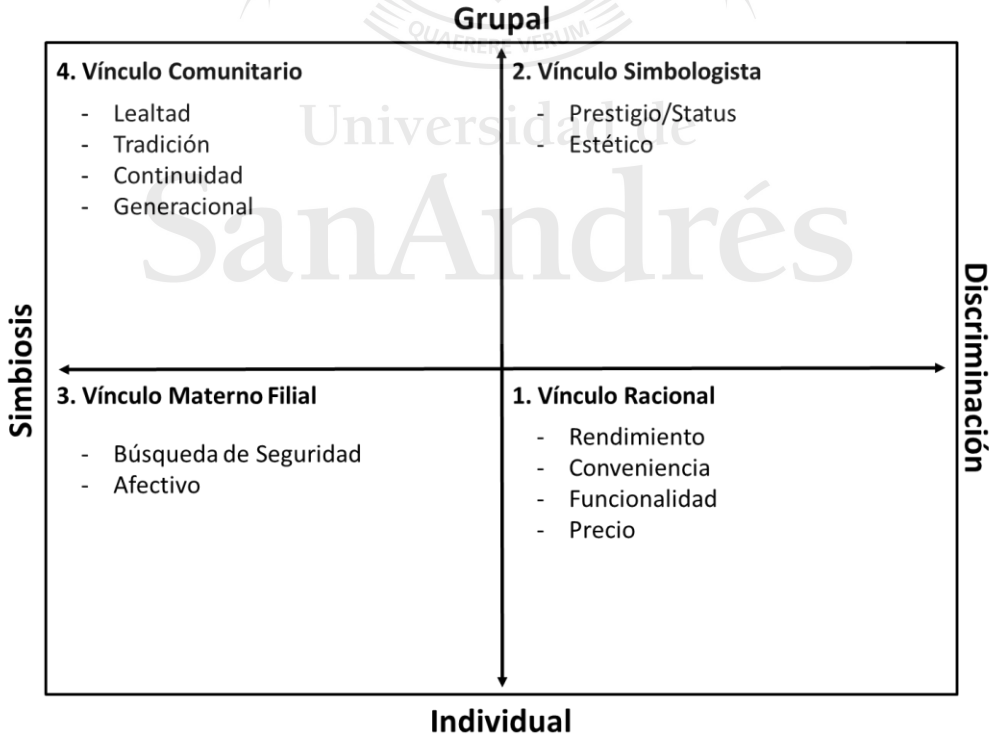
Si cruzamos estas formas de vincularse podemos armar la Matriz de Segmentación Vincular donde se pueden identificar cuatro vínculos principales:

1) Vínculo Racional**:** el consumidor elige de manera individual y discriminatoria. La marca es elegida según la conveniencia (precio, rendimiento, etc.) y pensando en uno mismo

2) Vínculo Simbolista: el consumidor elige de manera grupal y discriminatoria. Elige el producto en función a su grupo de referencia y/o de pertenencia. La marca es elegida de acuerdo a la percepción de prestigio y buscando un precio alto que afirme la percepción

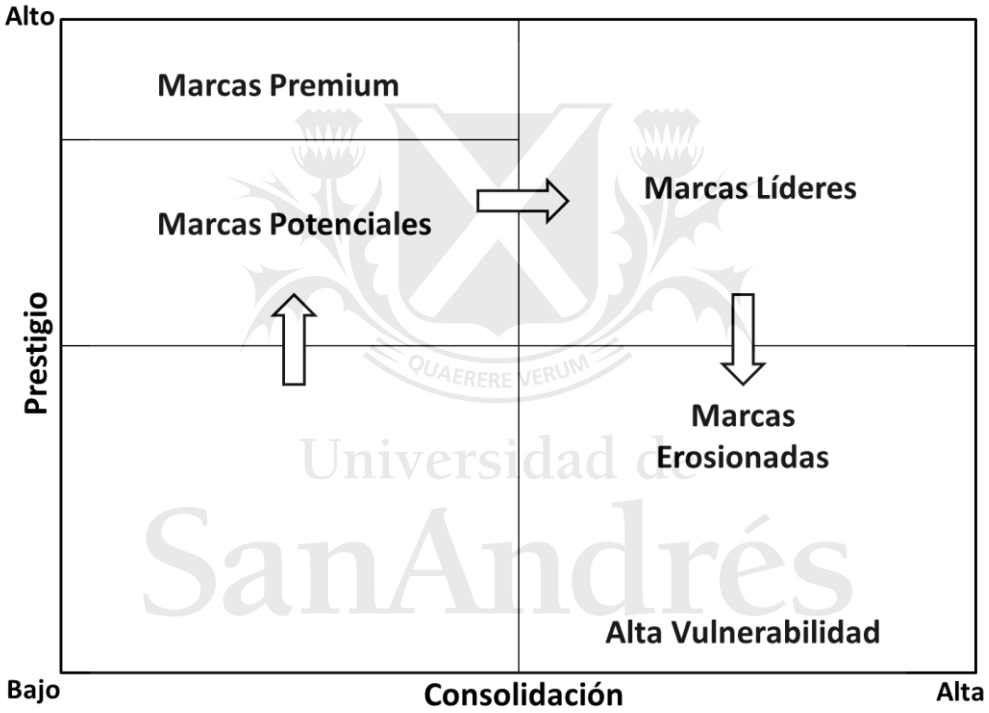
3) Vínculo Materno Filial: cuando el consumidor elige el producto de forma individual y simbiótica. La ayuda de la persona que lo atiende es fundamental ya que recomendará una marca en base a la preferencia del individuo

4) Vínculo Comunitario: el consumidor elige de forma grupal y simbiótica. En este caso se puede ver un fanatismo por la marca ya que genera vínculos fuertes con el consumidor. Este es el caso de una marca que está asociada a un grupo de pertenencia o referencia y tiene conexión con el consumidor que vaya más allá de la conveniencia (precio, rendimiento, especificaciones, etc.)



**Matriz de Prestigio/Consolidación de Marca**

El grado de consolidación y prestigio de una marca al entrar a un mercado es baja ya que el consumidor no la conoce. Esta marca va a tener potencial si logra un grado de prestigio mediano o alto. En este caso pueden suceder dos cosas, o incrementa su prestigio y empieza a formar parte de las marcas Premium o se consolida fuertemente en el mercado para ser una marca líder. En el caso de que pierda prestigio, la marca puede sufrir una erosión que repercute en los consumidores. Este aspecto es sumamente difícil de recuperar y, en caso de no poder hacerlo, es conveniente analizar sacar la marca del mercado.




Universidad de SanAndrés

## 5.4. Estrategia

La estrategia de una organización está estrechamente relacionada y debe estar alineada con el entorno macro y micro en el que se desempeña. Es un aspecto imprescindible para las empresas, ya que mediante su formulación se fijan las metas que se desean alcanzar y los métodos y recursos que se utilizarán con tal fin.

Según Kenneth R. Andrews y Richard R. Rumelt (1996), la estrategia de una organización es:

> the pattern of decisions in a company that determines and reveals its objectives, purposes, or goals, produces the principal policies and plans for achieving those goals, and defines the range of business the company is to pursue, the kind of economic and human organization it is or intends to be, and the nature of the economic and noneconomic contribution it intends to make to its shareholders, employees, customers, and communities. (Andrews y Rumelt 1996, 47)

La estrategia de cada organización es única, y no debe ser imitada por otras ya que sería contraproducente; copiar una estrategia implica estar ubicado siempre detrás de otras empresas y desaprovechar las ventajas competitivas originadas justamente por lo que diferencia a una organización de las demás. Un aspecto indispensable de la formulación de una buena estrategia consiste en convencer a todos aquellos que trabajan en la organización de los ideales que se persiguen, es decir, alinear sus intereses con las metas que se desean alcanzar. En palabras de Andrews y Rumelt, “personal values, aspirations, and ideals do, and [...] should, influence the final choice of purposes.” (Andrews y Rumelt 1996, 49)

También, es fundamental, como parte de la estrategia organizacional de la empresa, el manejo de las relaciones con clientes y consumidores. La primera parte de esto considera, entre otras áreas, el departamento de finanzas. Con una buena gestión de cobros y pagos, sus clientes van a colaborar con la compañía. Esto puede ser dividido por tipo de canal; por supermercados, autoservicios, kioscos, etc. En cada uno de estos lugares la empresa va a tener una estrategia de acercamiento distinta. La otra parte es preservada por el área de marketing principalmente ya que

es quien se comunica constantemente con el consumidor. El cuidado de las marcas implicará que los consumidores habituales no tengan sorpresas desagradables con respecto a la marca que eligen consumir. También podríamos mencionar al área de distribución y abastecimiento del producto. Para los clientes que deseen consumir las marcas es fundamental poder encontrarlas en los lugares a los que vaya a comprarla. Si no la encuentra optará por otra que esté disponible y esto podría generar la pérdida de lealtad de dicho consumidor.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

# 6. Análisis del Entorno

En Argentina, del consumo total de bebidas alcohólicas, la cerveza significa el 65% aproximadamente. Esta participación asciende desde hace ya varios años[2]. En el siguiente gráfico podemos ver la participación de cada tipo de bebida alcohólica en el mercado argentino:

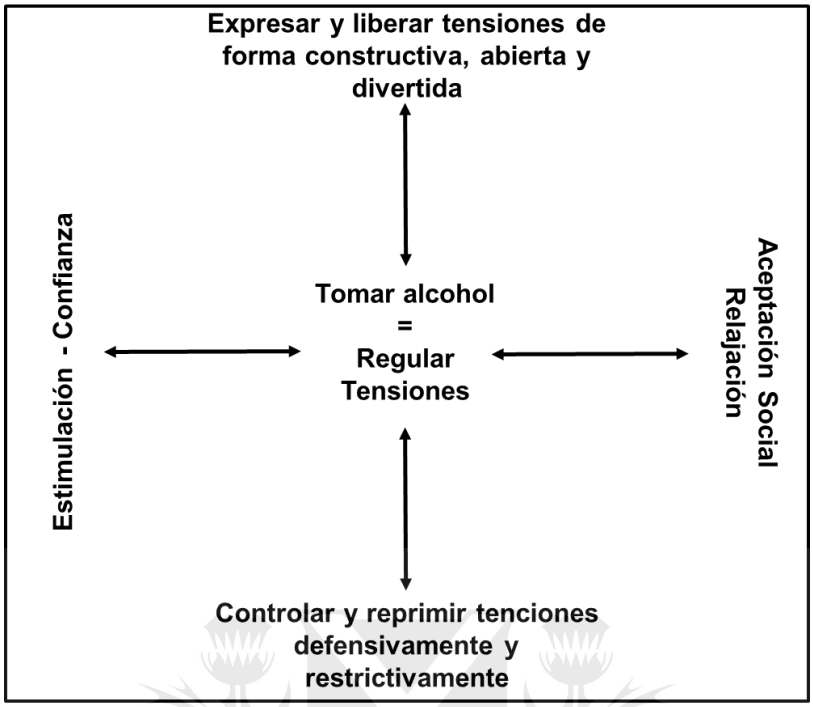
| Categoría | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Beer | 60% | 62% | 63% | 64% | 64% | 65% |
| Wine | 35% | 35% | 36% | 37% | 36% | 36% |
| Spirits | 2% | 3% | 3% | 3% | 3% | 3% |
| Cider | 2% | 2% | 2% | 2% | 2% | 2% |
| Mixed Drinks | 0% | 0% | 0% | 0% | 1% | 1% |

Por un lado, según estudios de Cynovate Censydiam realizados en 2008, anteriormente a la llegada de SABMiller a Argentina, Buenos Aires se sitúa como el "corazón del país, un lugar en donde el ritmo de vida es frenético. En esta provincia se destaca como importante mostrar y mejorar la imagen y el estatus social. A pesar de tener este aspecto individualista es propensa a la sociabilización, se disfruta tanto de los logros laborales como de pasar tiempo en familia y con amigos fuera de sus hogares.

Por otro lado, el interior se presentaba como un lugar en donde el estilo de vida era más tranquilo. Las salidas con amigos fuera de casa, y disfrutando de espacios al aire libre, están presentes en el día a día. La música y los equipos de fútbol se presentan como algo relevante tanto en Buenos Aires como en el interior.

La finalidad de ingerir una bebida alcohólica es principalmente para regular tensiones:

[2] Fuente: IWSR 2015




Fuente: Synovate Censydiam septiembre 2008

–Para expresar y liberar tensiones de forma constructiva, abierta y divertida

–Estimularse y ganar confianza en uno mismo

–Aceptación social: encajar en un determinado grupo

–Controlar y reprimir tensiones de una forma restrictiva y defensiva

Además, existen diversas razones por las que una persona decide tomar alcohol. Entre las que son relevantes para el caso en estudio podemos encontrar:

- Por razones de vitalidad: para renovar energías, sentirse "vivo" y estimulado
- Por Status social: el prestigio de tomar ciertas bebidas o marcas como para mostrarse frente a los demás como alguien que conoce lo que está tomando
- Diferenciación: para sentirse diferente al resto
- Funcional: para saciar la sed o como un hábito de rutina
- Relajación: para encontrar calma, sentirse cómodo y confidente
- Para relacionarse: para sentirse integrado y aceptado dentro del grupo
- Para liberar tensiones y sentirse alegre

Como resultado del estudio mencionado anteriormente, en Argentina, las cervezas llamadas “internacionales” como Corona, Guinness, Heineken, Stella, Artois, Warsteiner y Budweiser son consideradas como de alta calidad y tienen un precio elevado. Las botellas tienen un diseño atractivo y moderno que las hace diferentes al resto de las categorías. La ocasión de consumo se da generalmente en ocasiones especiales y busca diferenciarse o mostrarse ante la sociedad. Sectores BC1 de la población consumen este tipo de cervezas con más frecuencia.

Las cervezas “nacionales” como Quilmes, Imperial, Schneider, Isenbeck, Bieckert, Palermo se encuentran en la gama media de precios. Son más populares y gozan de supremacía en el consumo. Su consumo está asociado con compartir, a los amigos y la diversión.

Siguiendo la idea de los autores Jones y George expuestas en el marco teórico, en cuanto al entorno de trabajo, SABMiller depende de varios insumos para realizar su producción. Se consideran proveedores a todas aquellas organizaciones que brindan los insumos necesarios para la producción de la organización. La cantidad de proveedores con los que cuenten determina su poder sobre la empresa a la hora de negociar. Según explicó Scotta en la entrevista, la compañía cuenta con diferentes proveedores de lúpulo (especie de planta que se utiliza como ingrediente principal en la cerveza) provenientes de distintas partes del país. Para este insumo, se podían contar numerosos proveedores lo que facilita el abastecimiento ya que no dependen de una sola organización y pueden elegir a cuál recurrir. Esto evidencia que la compañía tiene una posición favorable ante los proveedores de este recurso en particular ya que, tal como plantean Jones y George, “cuando una organización tiene muchos proveedores de cierto insumo, se encuentra en una posición fuerte y puede exigirles materiales baratos y de calidad” (Jones y George 2006, 193).

La situación antes descrita no presenta con los proveedores de envases de vidrio. Es verdad que la cantidad requerida de este insumo es alta, y por ese lado SABMiller cuenta con una herramienta para negociar con un posible proveedor, pero al ser el mercado de vidrio una industria con barreras de entrada altas, los escasos proveedores tienen una mejor posición a la hora de negociar. Los envases, resultan

una pieza vital para la organización y del cual no se puede prescindir lo cual no hace más que incrementar las herramientas del lado del proveedor.

Los directores de SABMiller deben estar constantemente atentos a los cambios que se pueden producir en las organizaciones proveedoras y buscar las formas adecuadas de responder a ellos, debido a que estas variaciones generan oportunidades y amenazas que condicionan el desempeño de la empresa.

Al mismo tiempo, Scotta comenta que la distribución es una pieza clave en las ventas para consumo masivo. En un mercado variado como el cervecero, las organizaciones necesitan que sus clientes encuentren sus productos fácilmente, ya que, si el consumidor llega al punto de venta y no encuentra la marca que estaba buscando, simplemente elige otra. Este hecho significa una debilidad para la empresa SABMiller ya que, por su tamaño y su tan reciente ingreso al mercado argentino, no cuentan con los sistemas ya desarrollados de distribución de algunos de sus competidores.

Para que el consumidor elija la marca, primero tiene que ver el producto correctamente exhibido en los puntos de venta. Para que esto suceda, se debe contar con mecanismos de distribución que funcionen de la manera más eficaz y eficiente. Cuanta más capilaridad tenga la distribución del producto, más puntos de ventas se alcanzarán. Una de las fortalezas que tiene AB-Inbev en este punto es que su distribución es ejemplar, esto desencadena en más ventas y cobertura de áreas.

Claro está que tener más experiencia en el país es una ventaja con la que SABMiller no cuenta a pesar de haber adquirido a Isenbeck que ya contaba con presencia previa. Lo que se busca lograr es incrementar la presencia que esta empresa tenía anteriormente, esto conllevará diferentes pruebas y errores. La empresa cuenta con distribución propia y distribuidores externos a la compañía. La conexión entre el cliente que va a vender el producto al consumidor se da por medio de diferentes medios. Una vez que el preventista, que es quien visita el punto de venta para vender el producto, realizaba una venta el producto es distribuido. Dependiendo de la zona, la empresa entrega el producto por sus propios medios o

por medio de un distribuidor. En el caso del distribuidor, se vendía el producto a un precio pactado para que este pueda obtener una ganancia revendiéndolo. Cualquier cambio en un distribuidor y sus métodos de distribución puede generar amenazas y oportunidades que los directivos deben tener en cuenta para actuar en base a eso (Jones y George 2006).

Los clientes, según Jones y George son aquellas personas, tanto físicas como jurídicas, que compran los bienes o servicios producidos por la organización. Respecto al análisis de este caso en particular, es importante diferenciar los conceptos de consumidor y cliente, ya que con los mismos se hace referencia a distintos actores. Por consumidor, se hace alusión a aquellas personas físicas que consumen el producto final. En cambio, clientes son pequeñas empresas que compran el bien con el motivo de venderlo nuevamente. (Jones y George 2006)

La competencia es otro elemento claramente influyente en el entorno de trabajo de una organización. Las empresas que producen bienes y servicios similares y se disputan a los mismos clientes son consideradas como competencia directa. Como fueron anteriormente mencionados, los principales competidores de SABMiller son el grupo AB-Inbev, Grupo Heineken y CCU. Dichas organizaciones se encuentran presentes desde hace ya tiempo en Argentina. Por eso, como menciona Scotta en la entrevista: “se decide lanzar Miller GD el año pasado porque, en primer lugar, la marca estaba afianzada en Chile y en Paraguay, países en los que el desempeño había sido extraordinario. Este gran funcionamiento de la marca en países que pertenecen a la misma región que Argentina y el hecho de que el mercado no poseía ninguna cerveza que hablara de lo mismo que Miller GD quiere transmitir, impulsaron su lanzamiento en el mercado argentino” (SABMiller 2013). Si la demanda por el bien comercializado no crece de manera sostenida, o se encuentra estancada, la entrada de un nuevo jugador implica una amenaza directa a la porción de mercado que poseen las empresas del sector. Como menciona Porter (1991), la amenaza de entrada de nuevos competidores para una empresa significa un riesgo a su posición frente al mercado donde compite. Al ser una industria de consumo masivo, como se estudia en este caso, dicho ingreso requiere de más condiciones y recursos.

Como se vio en el marco teórico, las diferentes barreras de entrada pueden ser aplicadas al caso bajo estudio para tratar de mostrar la dificultad de entrar al mercado cervecero masivo:

- Economías de escala: las empresas que quieran entrar al sector deberán contar con instalaciones de gran escala que le permitan igualar el nivel de costos. Para poder solventar las instalaciones productivas, es necesario contar con marcas que muevan grandes volúmenes para poder licuar los costos fijos, también es necesario producirlas localmente para poder competir a un nivel de precios más bajo que el resto del portfolio. Por ejemplo: Isenbeck y Diosa.
- Diferenciación del producto: para poder vencer la lealtad de los clientes hacia una marca que ya se encuentra establecida en el mercado es necesaria una gran inversión. En el caso de SABMiller, la inversión fue por el lado del marketing principalmente. Para poder lanzar exitosamente una marca y que sea conocida por el target de consumidor que se busca es necesaria inversiones en publicidad y promoción. Transmitiendo un mensaje diferente al que comunican las otras empresas, se ofrece un producto diferencial que aporta algo diferente y en otros casos es de mejor calidad a los que existen en el mercado. El ejemplo en este caso según Scotta es MGD y Grolsch. La primera ofreciendo un producto con foco en la noche, este nicho no era explotado por ninguna marca de manera eficaz. Grolsch, por su lado, ofrece un producto de distinguida calidad para un público con la madurez para tomar una cerveza elaborada de diferente manera que el común de estos productos.
- Necesidades de capital: entrar a un nuevo mercado significa invertir a largo plazo, es necesario contar con recursos financieros que, en el caso de SABMiller, se encuentran disponibles al ser una de las líderes a nivel global. Invertir pasa a ser una necesidad ya que los accionistas y directores de la compañía esperan un rendimiento similar o superior a años anteriores.
- Desventajas de coste independientes del tamaño: en los años que empresas ya instaladas tuvieron, se generaron enseñanzas y experiencias sobre los procesos, proveedores, tecnologías y beneficios a las industrias que

Universidad de SanAndrés

se ofrecen en el país. Este punto es mencionado por Scotta en la entrevista y es fundamental para entender que las inversiones son más a largo plazo y quien desee entrar en un mercado tendrá que soportar este costo.

- Acceso a los canales de distribución: para poder vender los volúmenes presupuestados es fundamental contar con una red de distribución que permita acercar al cliente el producto y que esté en la mayor parte de los puntos de venta. Para ello es necesario invertir en distribución y en acuerdos con terceras partes que sean capaces de ejecutar las acciones que se deseen implementar en el mercado.
- Política del gobierno: el gobierno puede jugar un papel protagonista limitando o incluso prohibiendo la entrada de nuevas empresas al mercado. Con diversos controles, permisos o restricciones para el acceso a materias primas, entre otros.

Además de la competencia, es importante observar quiénes son los sustitutos para la cerveza. Como comenta Scotta, en los últimos años el mercado de la cerveza se vio afectado negativamente gracias al aumento del consumo de bebidas gaseosas y otras bebidas en general. Algunas marcas como Aquarius, Levité, entre otras aguas saborizadas han tomado un protagonismo amenazante para una industria madura al llevarse una porción del mercado. Este fenómeno puede ser explicado, según Scotta, por el cambio de hábitos de las personas. Un hombre o mujer que se empieza a cuidar más con las comidas y es más consiente de qué es bueno para la salud. En suma, el precio y los nuevos sabores invitan a probar nuevas formas de saciar esta necesidad. Como explica Scotta, la demanda precio de la cerveza es muy sensible, es un producto elástico justamente por la cantidad de sustitutos que puede encontrar en el mercado.

El entorno de trabajo de la organización se encuentra influenciado por las fuerzas socioculturales, las cuales “son presiones surgidas de la estructura social de un país, de una sociedad o de una cultura nacional” (Jones y George 2006, 202). Aquí juega un papel muy importante la cultura nacional, ya que define los valores y las conductas que la sociedad considera importantes, o apropiadas. En el caso de Argentina, el consumo de cerveza ocupa una parte importante de la cultura nacional,

lo que favorece a la empresa haciendo más fácil su trabajo gracias a la aceptación que recibe este producto por parte de los consumidores. Si fuese de otra manera, las operaciones de SABMiller se verían mucho más limitadas e instalarse en el mercado significaría otros desafíos diferentes a los que tiene hoy por delante.

Por otro lado, la organización también ve su forma de trabajo condicionada por las fuerzas económicas del país, tales como tasas de interés altas, inflación, desempleo, entre otras. Éstas también pueden implicar amenazas u oportunidades para la organización (Jones y George 2006).

SABMiller cuenta con varias marcas que son completamente importadas, como producto final, si el gobierno les impide dicha importación no pueden desarrollar la marca ya que no tiene sentido promocionar un producto que luego no va a poder ser abastecido en los puntos de venta; este era el caso de la marca Grolsch que proviene de Holanda. La importación de esta cerveza tenía limitantes ya que se restringía su entrada. Por estos motivos es que también se empezó un proyecto de gran relevancia a nivel mundial para la compañía SABMiller: la producción de Grolsch en Argentina. Este proyecto, según comenta Scotta, ayudó a tener disponibilidad de producto, apuntar a otro momento de consumo y a generar mayor volumen ya que el producto es comercializado en botellas de litro. Este proyecto fue pionero para la empresa y es de gran relevancia que se haya elegido a Argentina como el lugar para llevarse a cabo.

También cuentan con otras marcas fabricadas en Argentina y que van a ser grandes protagonistas en sus respectivas categorías, como Miller Genuine Draft (MGD). A pesar de ser producida en Argentina, la organización tuvo problemas con los proveedores de algunas maltas para su fabricación y también, gracias al cepo en las importaciones, tuvieron que experimentar con productos nacionales que no tuvieron buenas repercusiones para la imagen de la marca. Este hecho es un claro ejemplo de cómo las fuerzas económicas y políticas pueden afectar a las compañías. SABMiller, con la marca MGD, tuvo dificultades para poder ofrecer el mismo producto que es comercializado a nivel mundial. La botella de MGD, explica Scotta, se distingue por contar con abertura a rosca. Para cumplir con las mismas

características era necesario contar con una botella que se pueda abrir con una tapa a rosca. La tapa, que se complementa con el diseño de la botella, tiene debajo un plástico llamado “liner” que no deja escapar el gas. Éstos, tenían una falla de fábrica que hacía que el plástico se hinche y no permita que el consumidor pueda abrir a rosca la botella. Al no poder contar en el país con materia prima de alta calidad para la fabricación de un liner adecuado para la tapa a rosca, el producto no cumplía con lo que debía ser y eso dejaba una mala impresión en el consumidor que intentaba abrir la botella sin éxito (SABMiller, 2013).

De esta manera, se puede tener un primer acercamiento a cómo juegan a favor o en contra los diferentes componentes de los entornos de trabajo y el entorno general. Por eso es importante nunca perder el foco de ellos y comprender su relevancia para cualquier tipo de organización ya que podrán potenciar o perjudicar gravemente el negocio.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

# 7. Análisis General de Estrategias

Según Scotta, SABMiller ha desarrollado diferentes estrategias mediante las cuales busca desenvolverse en el mercado cervecero argentino para tratar de aprovechar al máximo sus recursos y oportunidades y, en lo posible, aminorar las amenazas existentes. Dichas estrategias están basadas principalmente en competir con los precios de las distintas marcas ofrecidas en diferentes segmentos del mercado.

Dolores Scotta nos comentó en la entrevista que en SABMiller se utiliza un *Price Index* para clasificar cada tipo y marca de cerveza de la competencia en determinados segmentos, y así poder observar con mayor claridad qué producto es más conveniente para ser ofrecido en cada área y lograr competir exitosamente. También permite detectar nuevos nichos para ocupar donde se pueden desarrollar ciertas marcas.

| Segmento | Participantes | INDEX de Precio |
|---|---|---|
| Súper Premium | Cervezas Importadas y artesanales | >150 |
| Premium | Corona, Stella Artois, Miller GD, Grolsch | 120 |
| Upper Mainstream | Miller lite, Quilmes bock, Q. Stout | 120 |
| MainStream | Quilmes, Isenbeck, Schneider | 100 |
| Precio | Palermo, Bieckerd, Diosa | 80 |

En este cuadro se puede ver en los cuadrantes izquierdos cada una de los nichos presentes en el mercado. *LowStream o Value* se refiere a aquellas cervezas que valen entre $28 y $35 pesos; *MainStream* a aquellas que valen entre $35 y $50 pesos; *Upper Mainstream* a las que cuestan $50 y $55 pesos; en el segmento *Premium* se encuentran aquellas cuyo valor oscila entre los $55 y $70 pesos; y las marcas que están dentro de *Súper Premium* cuyo valor es más alto que $70, estas son generalmente importadas de tamaño pequeño o de elaboración artesanal.

Andrews y Rumelt mencionan el siguiente punto: “a summary statement of strategy will characterize the product line and services offered or planned by the company, the markets and market segments for which products and services are

now or will be designed, and the channels through these markets will be reached." (Andrews y Rumelt 1996, 48). Esta afirmación se puede relacionar con el caso de SABMiller, ya que cada estrategia a implementar depende de la marca de cerveza que se desea ofrecer y a quién quiere ser dirigida. En Argentina en particular, debido a la gran diversidad de consumidores, las marcas de cerveza se enfocan mediante distintas estrategias en grupos sociales específicos.

La empresa debe responder a los diferentes tipos de consumidores y a cada cambio en sus necesidades. Es por esto que se deben desarrollan diferentes estrategias dependiendo de cada marca de cerveza. Por ejemplo, la marca Miller GD apunta una persona de 25 a 35 años a la que le gusta viajar, que vive la vida a un ritmo diferente, que le gusta la noche y la música, que está pendiente de lo que sucede en otros países, que valora a sus amigos, que usa determinada ropa, etc. María Dolores Scotta afirma que esta marca compite en un nicho nuevo propuesto por SABMiller, ya que no existe otra cerveza en Argentina que esté en ese segmento del mercado tan fuertemente como MGD. Además, existen otros ejemplos dentro del portfolio de la empresa. Por su lado, Grolsch apunta a un consumidor, generalmente hombre, que es más maduro, seguro de sí mismo y no necesita de una marca de cerveza que lo haga ser "cool". Por otro lado, Isenbeck es una marca que intenta posicionarse como una cerveza que valora la amistad, intenta llegar a los consumidores que se juntan con sus amigos a festejar, y al estar hecha en su totalidad con malta, y no con ninguna otra mezcla, trata de transmitir que lo que importa es un producto que sea 100% puro como el lazo con los amigos.

La recientemente lanzada al mercado Miller Lite también tiene sus fortalezas con las que ataca a un determinado segmento. Es la única cerveza de sus características en el mercado; es una cerveza ligera que se ganó el lugar en los asados, o después de hacer deporte, sin que el nivel de alcohol de la bebida sea un problema. Con estas herramientas el producto sale a conquistar más consumidores y a reclutar para agrandar también el mercado.

Dolores también hizo referencia al *consumer pathway*, que consiste en seguir a sus consumidores durante todo el día y analizar lo que hacen, a dónde concurren durante sus vacaciones, la ropa que usan, qué canciones escuchan, los

programas de televisión que miran. Luego, con toda esta información buscan encontrar el punto de contacto directo con el consumidor, por ejemplo, la radio, televisión, medios digitales y redes sociales.

Un aspecto indispensable de la formulación de una buena estrategia consiste en convencer a todos aquellos que trabajan en la organización de los ideales que se persiguen, es decir, alinear sus intereses con las metas que se desean alcanzar. En palabras de Andrews y Rumelt (1996), los valores de las personas, sus aspiraciones e ideales, son y deberían influenciar sus propósitos y elecciones.

Es por esto mismo que en SABMiller los empleados están muy motivados por ganar. Todos buscan tratar de construir la mejor relación con el cliente y de brindarles un lugar donde puedan trabajar con buena energía, y están convencidos de que su producto es uno de gran calidad. La motivación de los trabajadores de esta organización es una de sus principales fortalezas menciona Scotta.

Otra parte importante de la estrategia de la organización está basada en el trato con los clientes. Éste es dividido por tipo de canal; puede ser por supermercados, mayoristas, autoservicios, kioscos, etc. En cada uno de estos lugares la empresa va a tener una estrategia de acercamiento distinta y una política de comercial diferente, esto es debido a que un supermercado chino o autoservicio no tiene el mismo poder de negociación que una cadena mayorista como Coto o Carrefour. Por esto, a cada uno de ellos se les ofrece desde un packaging distinto hasta un precio diferencial.

La relación con el cliente es de gran importancia para esta organización, con los primeros lanzamientos de nuevos productos al mercado se tiene que ganar visibilidad y cumplir con los compromisos para que el producto sea un éxito. Debido a esto se contratan personas que los tengan en cuenta y se dediquen a la relación con los clientes. Para lograr que estos productos nuevos que no muchas personas en la población conocen se contrata a quienes van a ser los encargados de ejecutar y transmitir los valores y el sentido de cada marca o producto nuevo. Estos son denominados “desarrolladores de marca”, y también se encargan específicamente de que el producto se venda, de que se respeten las pautas de venta pactadas con

los clientes. SABMiller también cuenta con una línea de distribución propia, cuyos integrantes son llamados “preventistas”; que se encargan personalmente de cargar los pedidos de los clientes y recolectar datos sobre la forma en la que el producto se encuentra dispuesto en los puntos de venta. Con estos datos, quienes manejan las marcas y las ventas de la totalidad de la compañía, van a tener una noción de cómo se encuentran en el mercado y en qué podrían mejorar.

Los clientes sólo venden aquellos productos que les generan mayores ingresos o los que resulten más beneficiosos. A partir de esto, teniendo en cuenta su reciente inserción en el mercado y que su nombre todavía no resulta muy conocido para la población, SABMiller se ve obligada a convencer a los vendedores con respecto a la superioridad de sus productos en relación a la competencia y sobre los beneficios que podrían obtener si eligen venderlos.

Como se dijo anteriormente, el desarrollo de una buena estrategia de distribución es indispensable para una organización de las características de SABMiller. Sin embargo, para una empresa poco experimentada en un mercado que posee competidores ya afianzados en el entorno, es muy difícil conseguir distribuidores de confianza que no tengan acuerdos pre establecidos con otras marcas y que garanticen un exitoso desarrollo y ejecución de cada marca. Por eso, lleva un tiempo ser eficientes en este aspecto debido a que todavía están atravesando un proceso de prueba y error en la exploración del mercado argentino. Esto posiciona a la organización en desventaja con respecto a los competidores como Quilmes, que cuentan con una gran estrategia de distribución ya que han descubierto formas de aliarse con empresas que distribuyen sus productos eficientemente y son capaces de llegar a un gran número de clientes.

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

# 8. SABMiller

A la hora de entender el desempeño de la compañía en el mercado argentino, vamos a centrarnos en el análisis de diferentes marcas que no estuvieron presentes en el país o estuvieron ausentes por mucho tiempo y fueron traídas por SABMiller. Luego de realizar estudios de mercado y de los consumidores, se decidió elegir las marcas que se pensaba que iban a tener éxito en el país. De esta forma podremos ver cómo una marca nueva ingresa al mercado donde habitan otras marcas de tradición en el país. Luego de ya algunos años en el mercado, podemos esbozar ciertas ideas acerca del rendimiento de estos productos.

## 8.1. Miller Genuine Draft

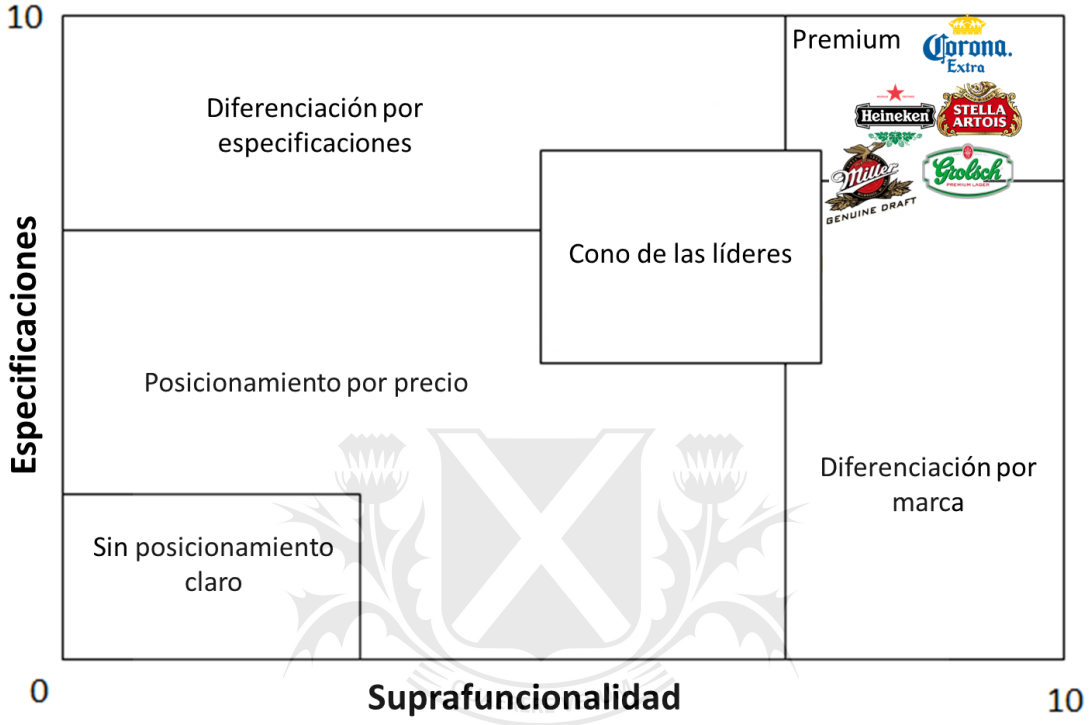
Miller es la cerveza Premium de SABMiller. Fue creada en 1855 por Fredrick J. Miller en Milwaukee, EEUU. En su proceso de producción es enfriada a 1°C antes de pasar cuatro veces por filtros de cerámica para remover todo tipo de impurezas. Con este proceso se obtiene una cerveza única, refrescante y suave. SABMiller busca introducir esta cerveza por primera vez en Argentina con foco en la noche y las salidas de jóvenes.

Universidad de
SanAndrés

Para poder delimitar el espacio en el que la marca compite y posicionar a la marca se puede utilizar los conceptos de Roberto Serra (2013). Podemos estudiar el posicionamiento con las diferentes matrices que el autor expone en su texto.

### 8.1.1. Marca

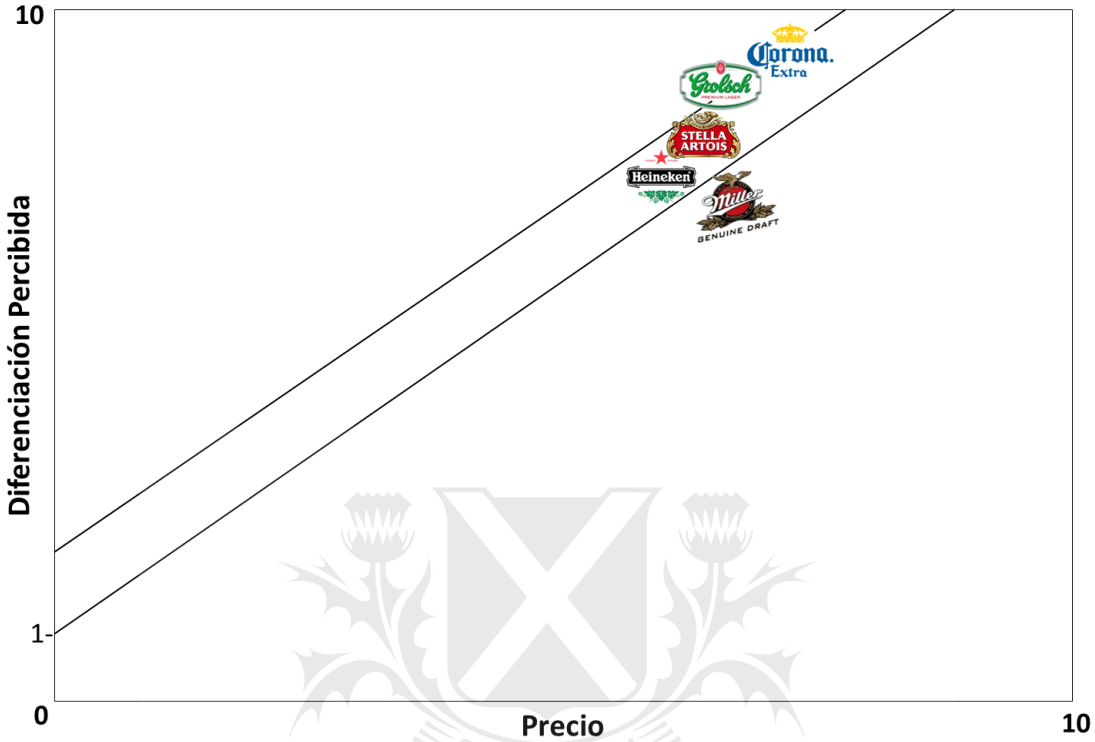
**Grilla actitudinal de la demanda**




Fuente: elaboración propia en base a información compartida y resultados de una encuesta

Al posicionar a MGD, con ayuda de María Dolores Scotta y los resultados de una encuesta, en la grilla actitudinal de la demanda donde también ubicamos a sus principales competidores, podemos observar que se ubica en diferenciación por marca y Premium. Esto se da por el grado de suprafuncionalidad es alto y también lo son sus especificaciones. Esto quiere decir que el valor de la marca va más allá de la función en sí del producto y que es considerada un producto Premium. En el sector Premium se encuentran Corona, Heineken, Stella Artois y Grolsch. Corona tiene en común con MGD ciertos objetivos a transmitir al consumidor. Heineken y Stella Artois quienes comunican además un mensaje sobre el producto en sí.

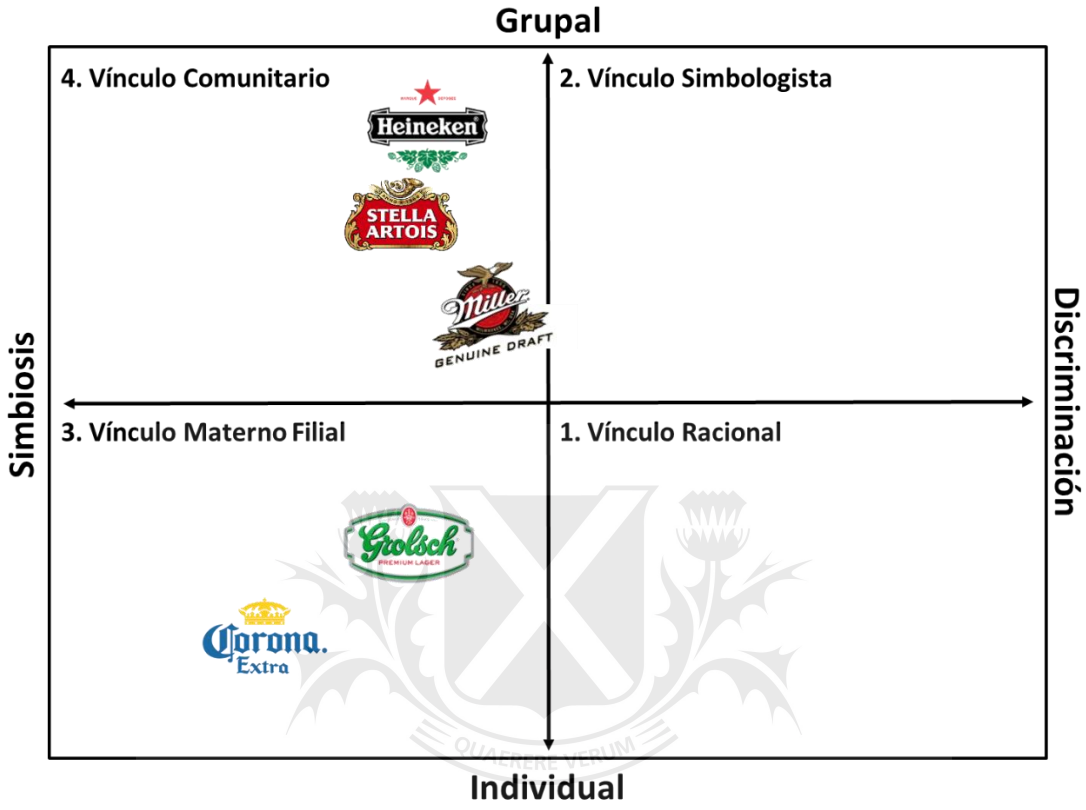
**Matriz del corredor**




*Elaboración propia a partir de información compartida y resultados de encuesta*

En este caso, las marcas relevantes para el caso son pocas ya que se centró el análisis en el segmento donde se compite y, si bien se encuentran cerca dentro de la matriz, el corredor se sitúa en quienes hoy lideran el segmento en share, Stella Artois y Heineken. Estas marcas poseen una calidad percibida por el consumidor que las sitúa arriba en una posición favorable y a un precio competitivo.

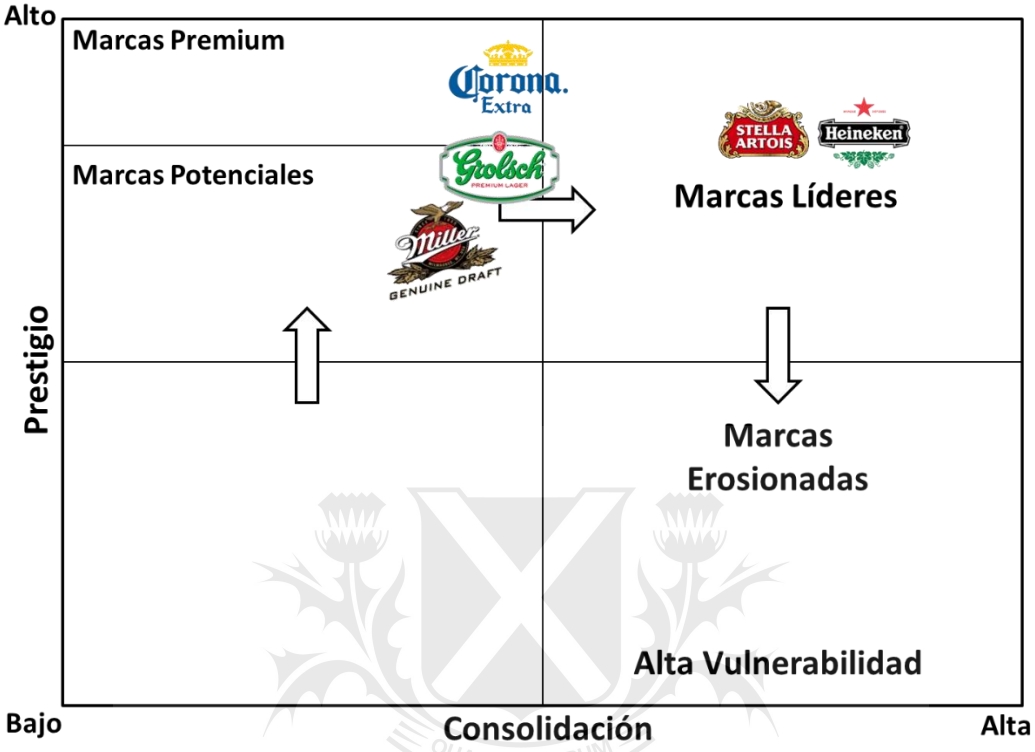
**Matriz de segmentación vincular**




*Elaboración propia a partir de información compartida y resultados de encuesta*

Esta matriz se utiliza para entender de qué forma se vinculan los consumidores con las marcas. Se puede entender por qué el consumidor elige determinada marca por sobre otra y esto va a depender de lo que ellas ofrezcan al público. Si bien no es el mensaje al que se apunta con MGD, en la encuesta realizada a más de 70 personas, pertenece al sector del vínculo comunitario, en el que el consumidor elige de forma grupal y simbiótica. El consumidor que MGD apunta a buscar, como se dijo anteriormente, es una persona que es socialmente activa, que tiene muchos grupos de amigos y le gusta la diversión. Por eso, su relación con la marca se da en gran parte por lo que simboliza y la elije en momentos de diversión con amigos.

**Matriz Prestigio/Consolidación Marca**




Fuente: elaboración propia con información compartida y resultados de encuesta

Cuando MGD ingresó al mercado fue necesario que transcurriera tiempo para que el consumidor reconociera a la marca con el prestigio que tiene alrededor del mundo. Cuando se habla de prestigio, se considera al equity de marca que tiene la cerveza. El equity es la valoración que el consumidor tiene acerca de la marca. Al lograr esto, el reconocimiento en los consumidores creció y pudo ingresar al sector de “Marcas Potenciales”. Dependiendo del foco que haga la empresa en esta cerveza, podrá aumentar su prestigio y pasar a ser una marca Premium o podrá consolidarse más en el mercado y convertirse en una marca líder. Grolsch, por su lado, también logró posicionarse en el sector de marcas potenciales.

### 8.1.2. Indicadores de crecimiento

En marzo de 2012, cuando la cerveza estaba siendo lanzada, su market share era de 0,01%. Sobre un mercado que vendió ese mes aproximadamente un millón de hectolitros, esto significaba vender 75.580 hectolitros aproximadamente. Al compararlo con productos que compiten en el mismo segmento, vemos que el camino que debía recorrer la marca estaba recién empezando. Competidores directos como Heineken o Stella Artois vendieron 54 y 33 millones de hectolitros respectivamente. Tres años más tarde, en marzo de 2015, la situación cambió completamente. Con 0,66% del market share, MGD había experimentado un crecimiento superlativo y vendió en aproximadamente 7 millones de litros por mes. Durante el año 2015, su venta varió entre 4 millones y 7 millones, alcanzando un promedio de 5,5 millones de litros por mes y un máximo de 0,7% de market share. Mientras tanto las marcas con las que compite en su segmento mantuvieron su share o tuvieron caídas.

En el siguiente gráfico podemos ver la evolución del market share para MGD donde se observa una clara tendencia ascendente:

*Gráfico 1: market share MGD (valores en porcentajes)*

### 8.1.3. Distribución

Para alcanzar los resultados positivos que pudimos ver, en primer lugar, es apropiado hablar de la distribución del producto. Para que el consumidor tenga acceso y elija la marca, es necesario que el producto se encuentre disponible en los puntos de venta. Tener una mayor distribución es una de las principales causantes del aumento del consumo. Como María Dolores Scotta explica en la primera entrevista realizada en el año 2013, la distribución es una pieza clave y sus competidores como Quilmes cuentan con una gran fortaleza en ese aspecto. Al contar con más años de experiencia y con una estructura ya asentada en Argentina, AB Inbev está presente en más lugares que los que puede llegar SABMiller. Esto hace que el volumen mensual que pueden alcanzar las marcas de la competencia sea muchas veces mayor. Si a la distribución le agregamos una clara y buena ejecución del producto en el punto de ventas, podemos obtener incluso mejores resultados. La ejecución en el punto de venta es importante ya que destaca al producto por sobre los de la competencia. Si en el punto de venta hay carteles que resalten al producto, es más probable que el consumidor elija la marca.

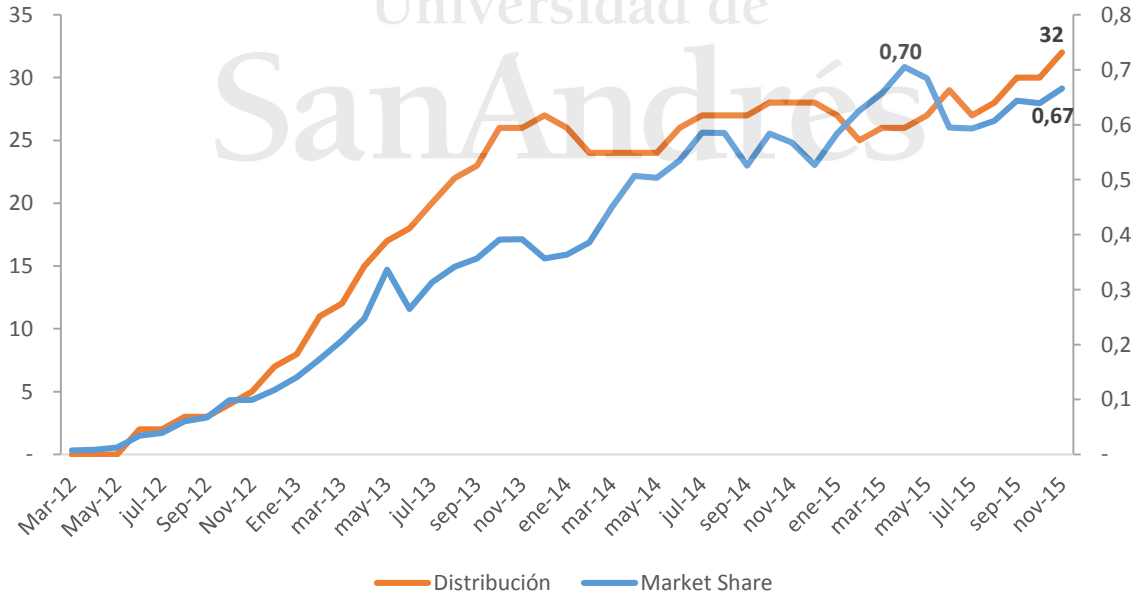



*Gráfico 2: distribución ponderada vs market share. Valores en porcentaje*

En el gráfico 2 podemos observar que la distribución como el market share tienen una relación muy estrecha. Además, esta correlación se observa en el gráfico 3 se representan los miles de litros vendidos por mes en conjunto con la evolución de la distribución, expresada en porcentajes.

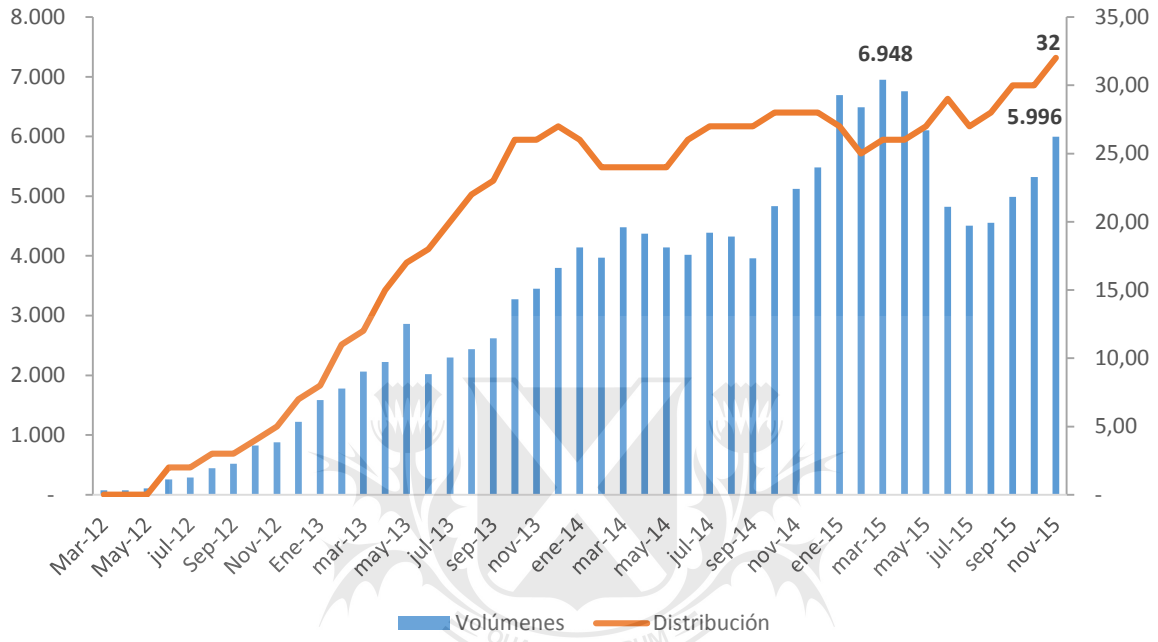



*Gráfico 3: volúmenes en miles de hectolitros vs distribución ponderada*

### 8.1.4. Marketing

Como MGD era una marca nueva para el consumidor argentino, la empresa debía "hablarle" al tipo de persona que deseaba que consuma la marca. A este consumidor se le llama "consumidor target". Para generar el deseo de probar y de pertenecer al grupo que consume habitualmente la marca se necesita invertir en comunicación. Al tener un presupuesto con un tope definido se debía invertir de manera eficaz. Para lograrlo, se utilizaron estudios acerca del comportamiento de los consumidores. En ellos se contemplan los ámbitos y situaciones en las que la persona se mueve diariamente y se lo denomina *consumer pathway*. En la entrevista realizada a Candelaria Zavalía Lagos se pudo obtener algunos datos específicos del consumidor que la marca busca en cada país.

En general, el consumidor “target” varía poco dependiendo de la zona o ciudad, pero sus características esenciales no cambian. Son jóvenes, que aman la diversión y son socialmente activos. Esto quiere decir que tienen una vida social agitada e intensa. Buscan la excitación y los atrae el potencial de las ciudades más activas alrededor del mundo. Es así que aman la música, salir de noche con amigos y experimentar cosas nuevas. También son atraídos por la creatividad y respetan el éxito ajeno. Se adapta perfectamente a las noches excitantes con los amigos y aspiran a una vida “Premium”. Zavalía comentó que SABMiller encontró en Argentina, como en la mayoría de los países del mundo, la presencia de este tipo de consumidor y por ese motivo fue que el mercado se consideró apto para una marca de estas características. Esta cerveza venía a ocupar un nicho que era el de la cerveza Premium para la noche. Por más que todas las cervezas quieran vivir en las salidas de la noche, ninguna en este segmento lo comunicó fuertemente.

Para poder llegar a la mayor cantidad de personas posibles, es necesario optar por medios de comunicación masivos como la vía pública, la radio, redes sociales y la televisión que puede ser por cable o abierta. La elección del medio está atada a los objetivos que se deseen alcanzar con ella.

**Radio y Vía Pública**

Por un lado, como explicó Zavalía, la radio se asocia a horarios de la noche y a al tipo de audiencia que escucha los programas donde se publicita la marca. Desde que se lanzó la marca se dieron diferentes comunicaciones en radios como Radio One (FM 103.7) y Radio Metro (FM 95.1). Estas radios son referentes de música electrónica y con ello es más fácil asociar a la marca como una cerveza festejar de noche. Se intenta tener muchas salidas para generar que el consumidor recuerde la marca y así estar presente en su cabeza a la hora de elegir una cerveza. Por otro lado, La vía pública está pensada en lugares cerca del recorrido de nuestro consumidor, en el antes mencionado “Consumer Pathway” se estudia por dónde circula el consumidor objetivo. Además, estos anuncios tienen que estar cerca de puntos de venta en donde se puede encontrar la marca.

**Redes Sociales**

En las redes sociales el foco fue intensivo y se trató de generar un compromiso con la marca. Facebook fue una herramienta muy importante a la hora de comunicar el mensaje que quería transmitir al consumidor. Para hablar de la noche, se subían publicaciones de boliches populares en donde patrocinaba fiestas que contaban con la presencia de DJ's reconocidos en el país y el mundo (ver anexos). Luego de la realización de la fiesta se posteaba un video (video 1, anexos) en donde se veía el resumen de lo que había sido la fiesta. Momentos e imágenes que ayudan a construir la idea de marca en el consumidor. Esto era acompañado con frases icónicas de la marca como "*#ItsMillerTime*" que representa el momento en donde se va a dar el consumo de la marca.

*Imagen 1: fiesta Crobar, DJ Marco Bailey, 1 de noviembre 2013*

**Experiencias**

En julio 2013, la compañía organizó una gira por Nueva York en donde reunió a diez personas argentinas, que fueron seleccionadas en base a sus estilos de vida y a su influencia en diferentes sectores, para que vayan a conocer y disfrutar de

salidas nocturnas. Durante ese período las actividades que hicieron representaban lo que la marca quería transmitir a sus consumidores en el país. Junto con publicaciones en la página de Facebook y en los perfiles de las personas que viajaron, se lograba llegar a los potenciales consumidores de la marca. Esta forma de comunicarse con el consumidor no solo genera un compromiso con la marca por parte de quien realizó el viaje, sino que crea una imagen a la que puede aspirar el consumidor de MGD.

Imagen 2: video resumen viaje a NYC

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

**Festival Lollapalooza**

El festival Lollapalooza es un evento en donde diferentes estilos de música y artistas de rock alternativo, pop, indie y otros estilos de música se presentan. MGD es una marca que busca ser asociada a los momentos de alta energía, donde el consumidor está de festejo y busca relajarse. Por las características de las personas que asisten a este tipo de evento la empresa apuntó a patrocinar el evento por tres años seguidos. En conjunto con la marca Miller Lite, cerraron un acuerdo con la organización del evento para tener un espacio “VIP” exclusivo donde se entregaban cervezas y quienes accedían a este lugar gozaban de diferentes beneficios y comodidades.

Para acceder a este beneficio las personas debían pagar un precio más alto o ser invitados. Diferentes personalidades asistieron al evento invitados por las marcas y se mostraron consumiendo ambos productos. Lo que se buscaba en estos casos era asociar a estos llamados *influencers* con las marcas. Los *influencers* son personas que son referentes para ciertos sectores de la sociedad, marcan tendencias y resaltan en su forma de vida. Si una de estas personas consume un producto, es muy probable que los seguidores hagan lo mismo ya que el *influencer* cuenta con aprobación popular.

Para el evento se hicieron, además, parlantes, latas y diferentes productos con diseños exclusivos que se comercializaban afuera y dentro del evento como así también antes de su realización. Este método servía para comunicar el evento y para asociar a la marca a un acontecimiento de esas características.

Por ejemplo:

*Imagen 3: Packs de parlantes y latas MGD - Miller Lite.*

## 8.2. Miller Lite

Miller lite fue la primera cerveza “liviana” o *light beer* que salió al mercado. Esta marca surgió en 1975 en Estados Unidos donde era conocida como *Lite beer from Miller*. Los consumidores que se buscaba atraer desde el comienzo eran personas que hacían deporte o se identificaban con deportistas populares.

Miller Lite se presentó en Argentina como una cerveza creada con tres tipos de lúpulo, suave, balanceada y fácil de tomar[3]. Además, al ser liviana, no llena y tiene un efecto refrescante. Esta categoría no había sido desarrollada en Argentina hasta su lanzamiento en 2013. El objetivo de este lanzamiento es ofrecer al consumidor una alternativa para ocasiones diurnas y al aire libre como también para después del trabajo o cuando sale de la universidad. Esta cerveza ha funcionado muy bien en países como Paraguay y Brasil donde cumplen un rol de refrigerar y calmar la sed sin que el alcohol sea un problema. A pesar del éxito en otros países, la cerveza se discontinuo en el año 2016 y esto puede empezar a explicar

Al igual que con MGD, vamos a posicionar a la marca con respecto a la competencia. En este caso sus principales competidores son cervezas que tienen más market share. A pesar de estar ofreciendo una alternativa diferente, esta marca intenta entrar en el consumo diario de las personas. Este espacio está ocupado con marcas como Quilmes, Brahma, Budweiser, entre otras que son las que son consumidas diariamente y en las ocasiones en donde la marca quiere estar presente.

[3] Diario Terra, septiembre 2013 https://www.terra.com.ar/vidayestilo/miller-lite-la-cerveza-revolucionaria-que-llega-a-argentina,42ad93082cae0410VgnVCM20000099cceb0aRCRD.html

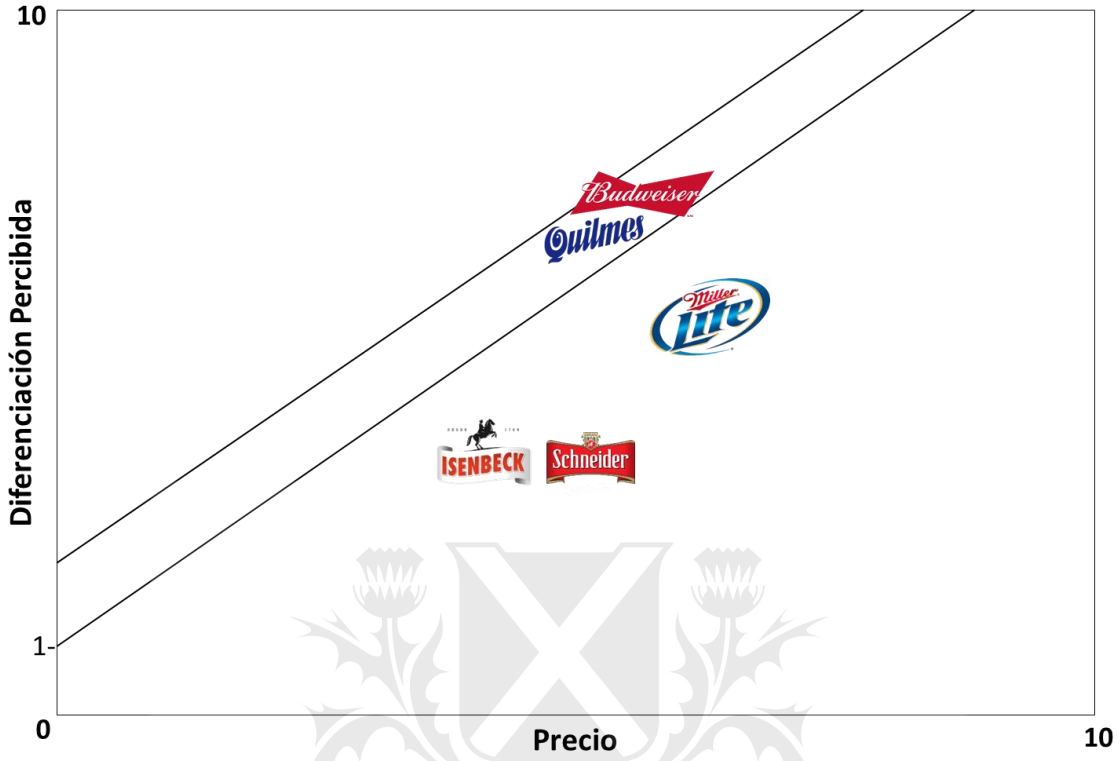
### 8.2.1. Marca

**Grilla Actitudinal de la Demanda**

Fuente: elaboración propia con información compartida y resultados de encuesta

Al posicionar a Miller Lite (ML) en la grilla actitudinal de la demanda vemos que se observaba una posición cercana a la diferenciación por marca, esto quiere decir que el producto es diferenciado por significar para el consumidor algo más que consumir una cerveza. Al ser la primera cerveza “liviana” en el país su diferenciación se puede ver por este lado. En el consumidor, al ser una marca nueva se observaría un grado de suprafuncionalidad bajo. Esto quiere decir que el valor de la marca no es percibido más allá de la función en sí del producto.

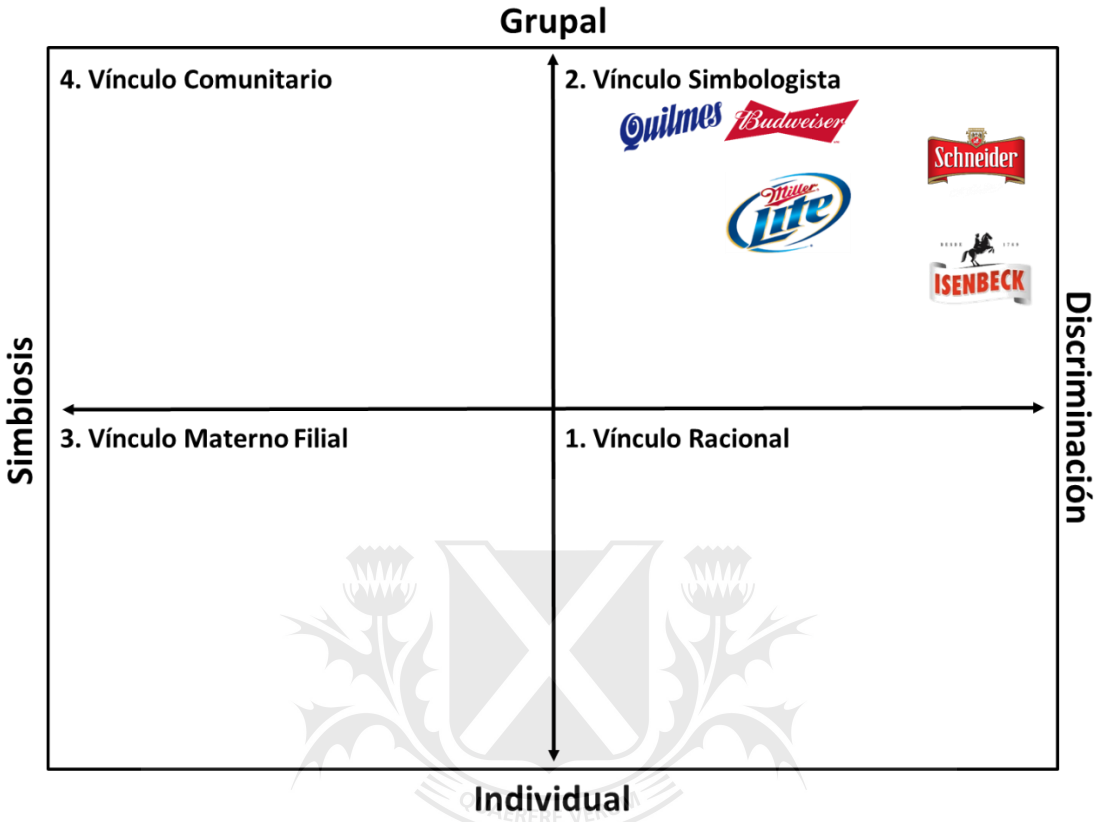
**Matriz del Corredor**




Fuente: elaboración propia con información compartida y resultados de encuesta

En este caso, las marcas relevantes para el caso son pocas y las principales líderes del mercado. Al ser las marcas más populares la diferenciación que podemos observar se da por su historia en el mercado. Miller Lite, al tener un precio un tanto más elevado que el segmento en el que compite y al no tener una percepción asentada en el consumidor no puede ingresar al corredor.

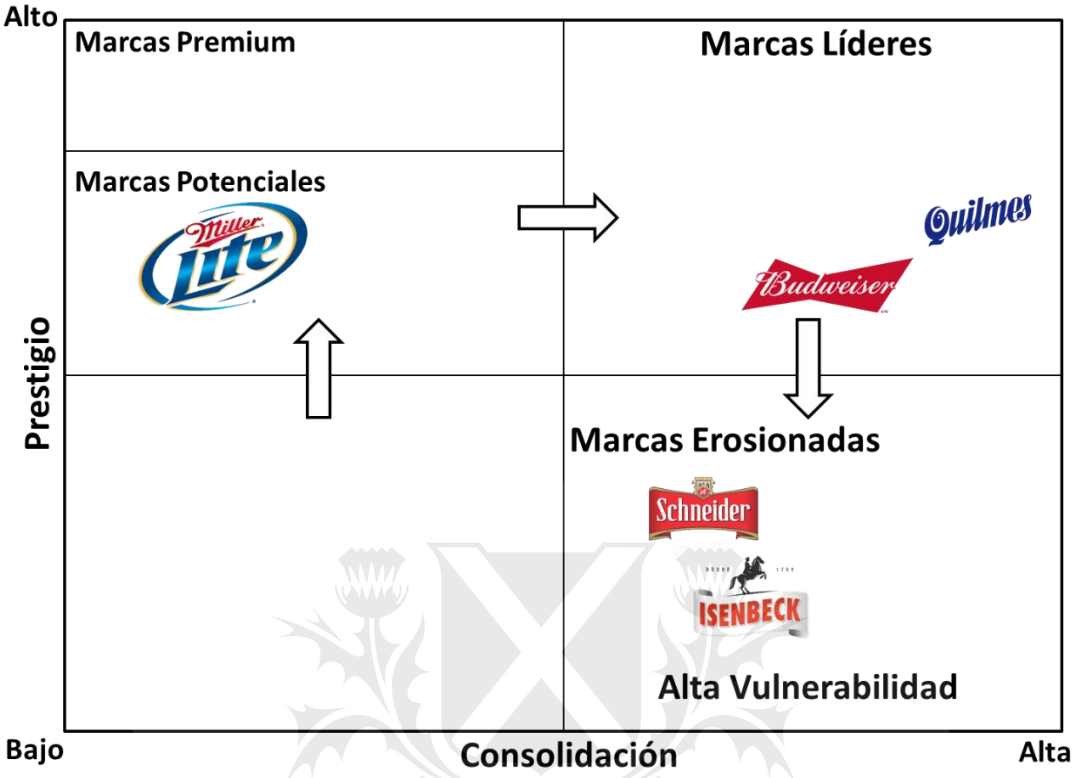
**Matriz de Segmentación Vincular**




Fuente: elaboración propia con información compartida y resultados de encuesta

Como fue dicho anteriormente, esta matriz se utiliza para entender la forma en que los consumidores se vinculan con las marcas. ML está situada en el sector del vínculo simbologista. Parte de sus consumidores eligen la marca de acuerdo al grupo de referencia o pertenencia. Pero sin descuidar los beneficios tangibles de su elección. De forma gradual, ML fue entrando en los asados y reuniones de amigos durante el día como una cerveza que no pierde el sabor por más de ser “lite”.

**Matriz Prestigio/Consolidación Marca**




Fuente: elaboración propia con información compartida y resultados de encuesta

Cuando ML ingresó al mercado fue necesario que transcurriera tiempo para que el consumidor reconociera a la marca y lo que significaba una cerveza *Lite.* Más allá de ser conocida en el mundo, en Argentina dio sus primeros pasos y esto lleva su tiempo. Es por eso que el prestigio es suficiente para ser una marca potencial, pero va a poder que podrá ascender. Esto es más complicado si se observa a Isenbeck en donde el prestigio de la marca cayó y al ser una marca que cuenta con más historia que ML, implica que va a tener que hacer un gran esfuerzo para poder revertir la caída de prestigio.

### 8.2.2. Indicadores de crecimiento

Miller Lite se lanza al mercado en 2013 y durante ese año su crecimiento es notable. La marca pasó de vender 60.360 hectolitros en junio 2013 a vender 694.199 hectolitros en noviembre 2015.

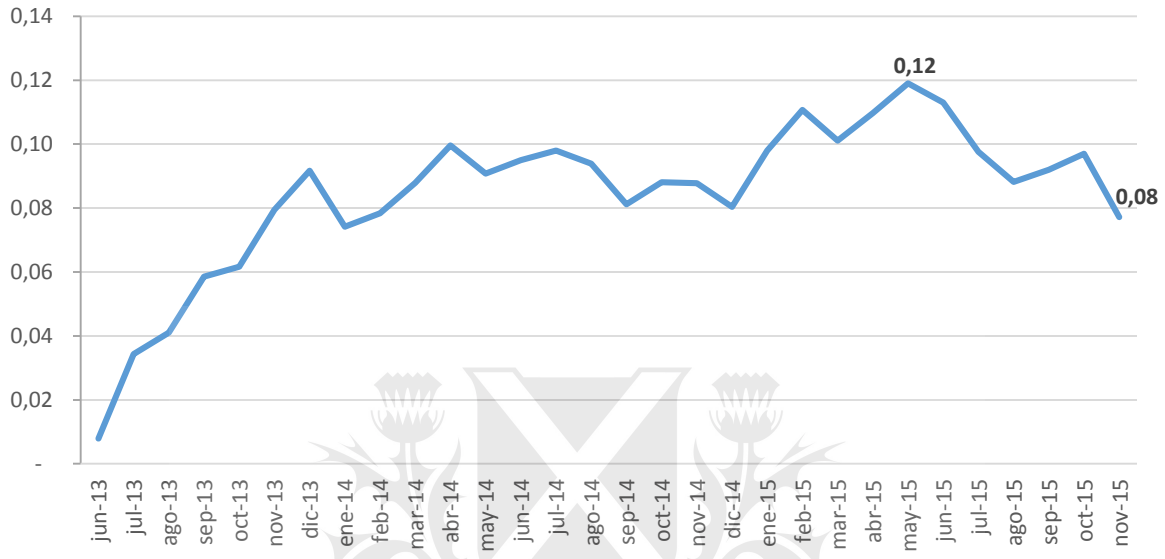



*Gráfico 4: evolución market share Miller Lite jun 13 – nov 15*

Si se observa en detalle los datos que brinda el cuadro, los rendimientos muestran una escalada de share en los primeros meses. Esto podría deberse a que, con cada lanzamiento, las empresas llenan los puntos de venta con el producto. Góndolas de supermercados, por ejemplo, requieren de una cantidad de producto significativa en cualquier cadena. Para el caso de Miller Lite, luego de este llenado, se podría decir que la venta no acompañó al producto dando lugar, a partir del mes de junio, una tendencia negativa.

### 8.2.3. Distribución

El objetivo que se tuvo con esta cerveza fue el de hacerse un lugar entre las marcas elegidas por los jóvenes para sus actividades al aire libre y relacionadas con el deporte. En este espacio se encontraban marcas de gran peso. Por eso, para poder entrar en este segmento y poder ganar era necesario también contar con una distribución fuerte. Es así que la distribución también es una pieza clave para lograr el éxito de este lanzamiento.

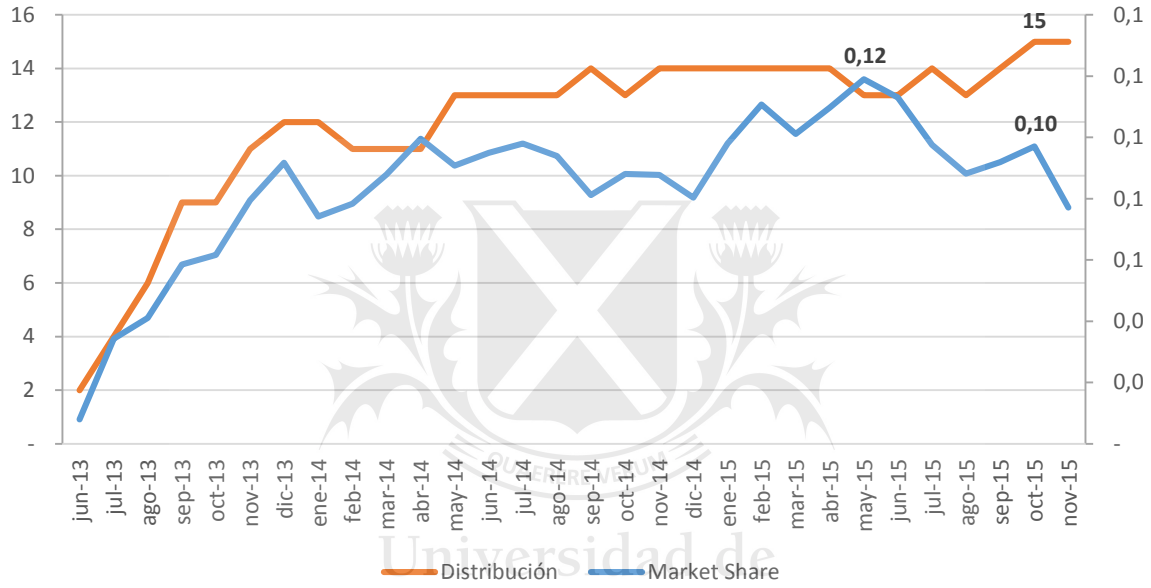



*Gráfico 5: distribución y market share de Miller Lite. Período jun-13 a nov-15*

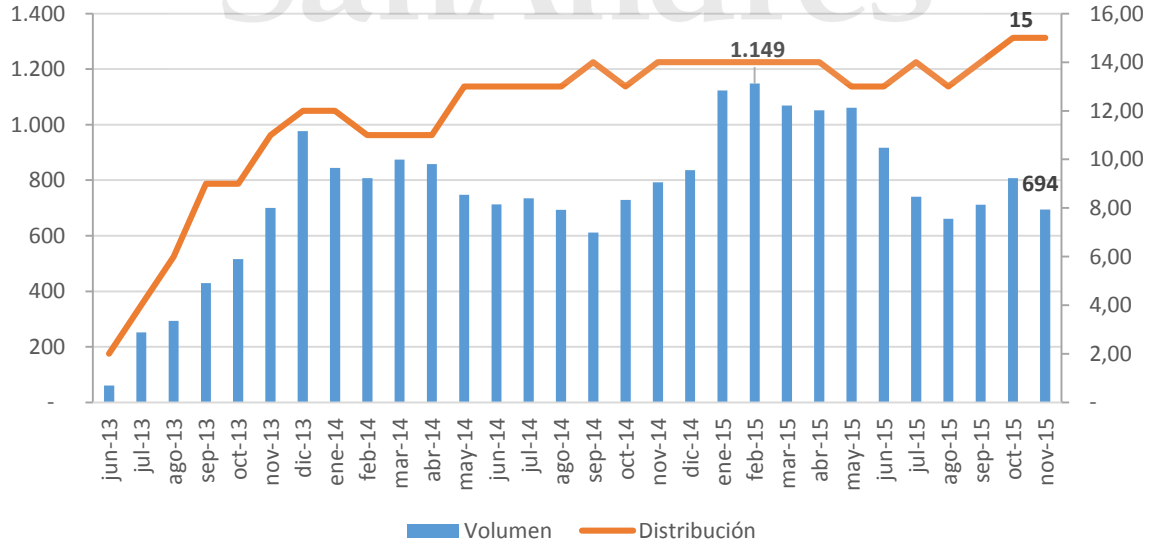



*Gráfico 6: volumen vendido y market share de Miller Lite. Período jun-13 a nov-15*

### 8.2.4. Marketing

Como se mencionó anteriormente, el consumidor objetivo de Miller Lite es principalmente una persona que disfruta de actividades al aire libre y que le interesan los deportes. Esto se puede ver claramente en las acciones de marketing que la empresa implementó en los años donde esta marca se desempeñó.

**Radio y Vía Pública**

Tanto en la radio como en la vía pública, la inversión en medios masivos de comunicación no fue el fuerte de esta cerveza. Esto repercutió en lo que la marca debía lograr si quería entrar a competir sin tantas desventajas.

**Redes Sociales**

En cambio, por medio de las redes sociales, la marca trató de captar consumidores mediante auspicios de eventos a los que el cliente target asistiría. En general, se relacionaban con deportes al aire libre que suponen un momento de relajación. A la vez, se comunicaron *pool parties* donde el concepto de la marca se podía ver reflejado y su ocasión de consumo también.

Universidad de San Andrés

*Imagen 4: competencia de surf. Febrero 2013*

*Imagen 5: promoción Harmony Pool Party. Febrero 2013*

**Experiencias**

Al igual que MGD, Miller Lite organiza concursos en donde los ganadores podrán vivir lo que la marca intenta transmitir. Es por eso que se comunicó un concurso para poder viajar a Estados Unidos para presenciar una edición de las icónicas carreras de autos en Indianápolis. Lo que busca este tipo de acciones es relacionar a los consumidores con diferentes tipos de actividades y momentos de consumo. Además, la lealtad a la marca aumenta mientras sus acciones y comunicaciones sean acordes a lo que el consumidor busca.

*Imagen 6: promoción concurso viaje a Indianápolis, Estados Unidos*

## 8.3. Grolsch

La marca Grolsch, por su lado, está presente en el mercado hace más de 20 años. Ofrece un producto diferencial para un público con la madurez para tomar una cerveza más amarga, elaborada con una variedad de ingredientes que la diferencian del común de estos productos. En su elaboración la cebada es el principal componente a diferencia de otras cervezas que generalmente son a base de malta.

Esta cerveza, de más cuerpo apunta a un mercado con consumidores más maduros, entendiendo al consumidor como una persona acostumbrada a tomar cervezas de diferentes tipos y con experiencia e inquietud por conocer nuevas marcas. El foco es una persona que le guste lo disruptivo y diferente. La marca puede aprovechar la tendencia que menciona Scotta donde el gusto de los consumidores se vuelve más Premium. En el mercado, los consumidores están eligiendo comprar cervezas que sean más complejas de tomar y que sea diferente a la que está a la par. Por ese motivo se puede ver un horizonte prometedor para la marca.

Un elemento destacado a analizar de esta cerveza es el lanzamiento de su versión de litro. Producida en Argentina, es pionera en el mundo ya que en ningún otro lugar existe en este formato.

### 8.3.1. Indicadores de crecimiento

La información disponible para este caso es un tanto acotada. Sin embargo, se pueden analizar diferentes fenómenos gracias a su estudio. Esta marca, a diferencia de MGD y ML, tenía presencia en el mercado, con las restricciones a las importaciones que se dieron durante los años bajo estudio, el abastecimiento del producto fue dificultoso y eso jugaba en contra del crecimiento de la marca. Es por

eso que se puede ver que su participación es constante hasta la aparición de la botella de litro. Este formato permitió generar más litros de ventas y estar mejor distribuido en los puntos de venta. Esto puede entenderse como causa de que el 90% de la cerveza que se consume en el mercado es de formato 1000 ml.

En este gráfico podemos ver una línea de evolución del market share de esta cerveza:

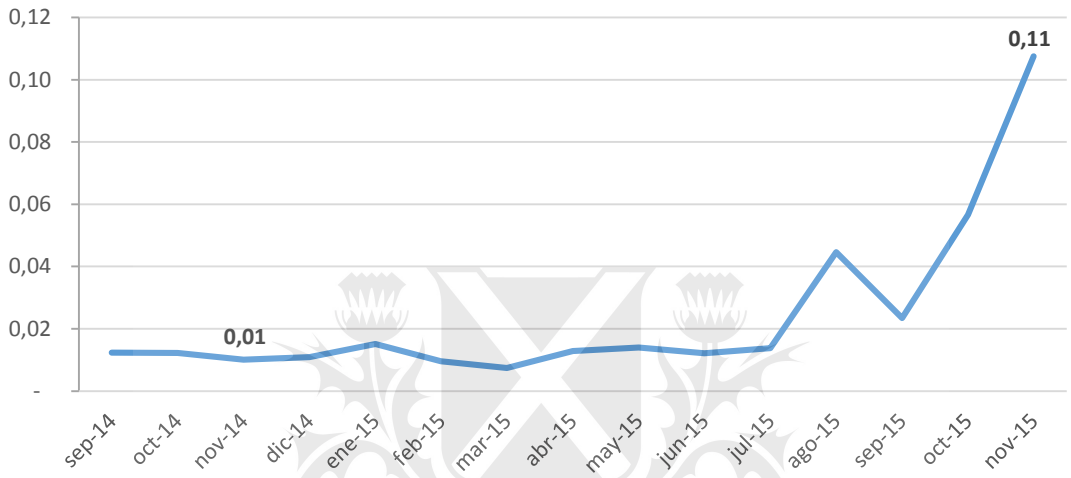



*Gráfico 7: market share Grolsch. Sep 14 – nov 15. Valores en porcentajes (%)*

En el gráfico podemos observar la evolución del market share para la marca. Es importante destacar es el aumento exponencial del share en 12 meses. De noviembre 2014 a noviembre 2015, el share se multiplicó más de diez veces. Esto puede ser explicado en gran parte gracias al ingreso de las nuevas versiones que el embotellado local permitió como así la reducción de costos que permitía obtener más ingresos al vender el producto. Al no tener el problema de stock debido a las restricciones en la importación, el producto estaba disponible para satisfacer la demanda. Además, con Grolsch de litro y de 475ml el mercado al que se llegaba era más amplio, la marca podía ocupar espacios que antes no podía debido a su presentación.

### 8.3.2. Distribución

La distribución de este producto tiene un antes y un después del lanzamiento de sus versiones de litro y medio litro. Al contar únicamente con los formatos de 330ml y 450ml, la distribución debía ser precisa en lugares donde se quería hacer foco. Al ingresar en escena las presentaciones antes mencionadas, la distribución fue apuntada a lograr un alcance masivo donde se pueda captar a la mayor cantidad de consumidores. En este aspecto la marca quiere competir con marcas que lograron un nivel de distribución alto. El objetivo es igualar esos niveles para poder capturar parte de su share de mercado y así empezar a transformar el consumo en el segmento.

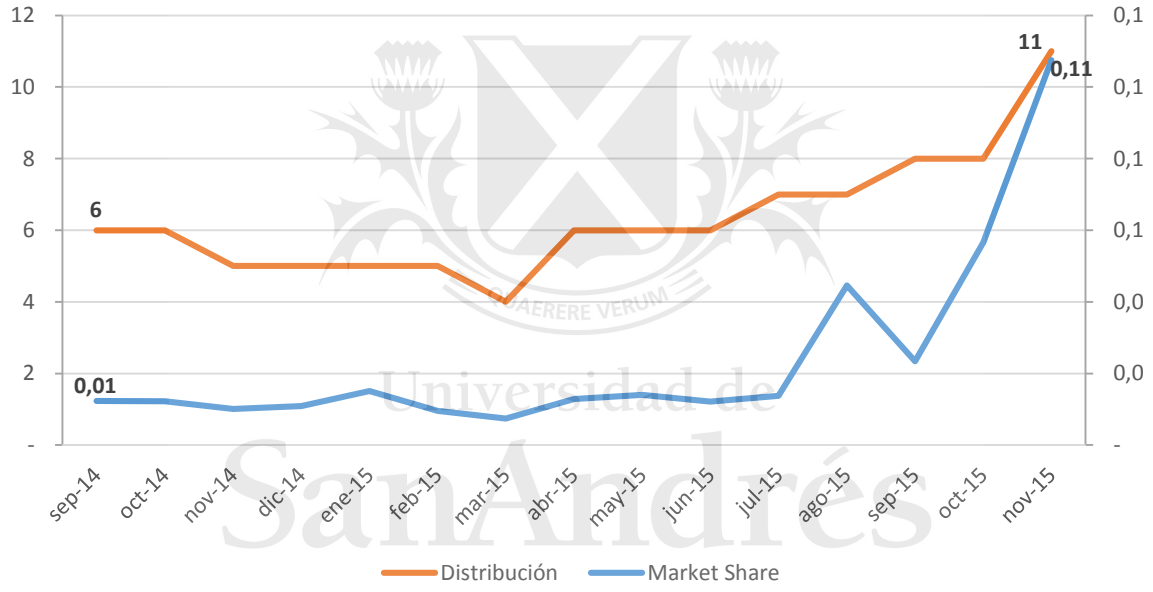



*Gráfico 8: distribución y market share Grolsch. Período sep-14 a nov-15*

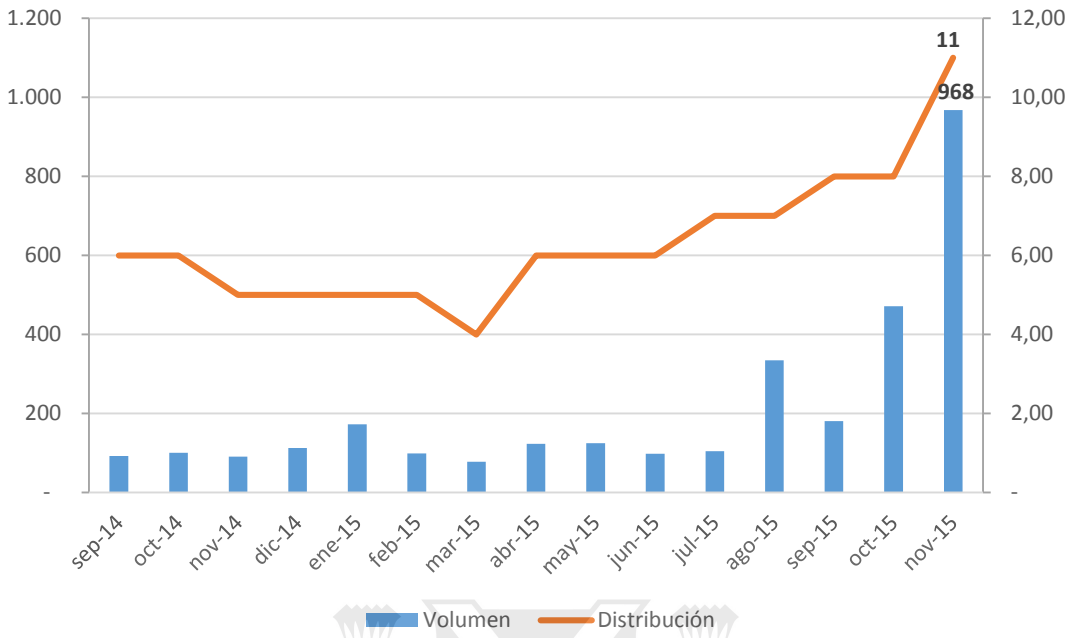



*Gráfico 9: volumen y distribución Grolsch. Período sep-14 a nov-15*

### 8.3.3. Lanzamientos

María Dolores Scotta en una entrevista para el Diario "Sitio Andino"[4], explica que estos lanzamientos se dan por diferentes motivos. En primer lugar, el 90% de la venta de cerveza en Argentina se da bajo ese calibre. Si no se tomaba esta decisión Grolsch iba a quedar en desventaja frente a sus principales competidores.

El mercado donde Grolsch compite vende alrededor de 1,5 millones de hectolitros al año y ganar una parte de este volumen fue el objetivo a seguir. En segundo lugar, según María Dolores, al consumidor argentino le gusta compartir con sus amigos, es algo cultural que está fuertemente arraigado en el país y se puede apreciar en el mercado y en el crecimiento del share de la marca en el momento en donde las nuevas versiones salieron.

[4] Sitio Andino. Lunes 7 de septiembre de 2015
http://www.sitioandino.com.ar/n/171075/

### 8.3.4. Marketing

**Redes Sociales**

Uno de los lugares en donde la marca hizo foco para comunicar sus mensajes a los consumidores fueron las redes sociales. Exponiendo las características de la cerveza y de quienes la toman se fue llegando con un mensaje claro: Grolsch es una cerveza disruptiva, no convencional y original. Desde su nacimiento en Holanda, la marca transmitió eso no solo por su envase sino por su particular saber. Muchas veces asociada al arte, la marca intenta captar un consumidor de 30 años en adelante que es alguien seguro de sí mismo y de lo que elige. Este tipo de persona se encuentra en la busca de lo disruptivo. Así como el impresionismo, movimiento artístico, lo fue en su época. La cerveza es notablemente diferente a las demás en cuanto a sabor y sensaciones. Siendo más amarga invita a consumidores más experimentados a elegirla. Una persona madura que necesita darse un lujo.

Tomando estos conceptos que se deseaban transmitir, se elige al arte como principal protagonista de las comuncaciones realizadas.

*Imagen 7: post Facebook noviembre 2015*

En este posteo por medio de Facebook, se hace hincapié en lo que fue una de las muestras de arte patrocinadas por la marca. En dichos eventos estaba permitido, entre otras cosas, intervenir algunas botellas para realizar un diseño propio el cual podía uno llevarse.

*Imagen 8: post Facebook noviembre 2015*

Esta marca promueve lo disruptivo, como su cerveza que es elaborada de diferente manera que la mayoría de las cervezas, como lo innovador de su envase. Mediante posteos de estas características, la cerveza transmite una imagen para el consumidor

**Cobrandings y Muestras de arte**

Para llegar al tipo de consumidores a quien apunta la marca, se realizaron diferentes muestras de arte en las que la cerveza era protagonista, muchas veces la única protagonista de las obras. Así, también se realizaron eventos donde la marca era asociada a otras marcas que marquen tendencia y estén a la altura de Grolsch.

A su vez, se impulsaron diferentes *cobrandings*. Los *cobrandings* son asociaciones entre marcas para comunicarse u ofrecer algo diferencial al cliente en las que ambas partes salen beneficiadas, que Grolsch utilizó con el objetivo de vincularse a actividades o productos que tengan distinción y sean disruptivos.

Bolivia, la reconocida etiqueta de ropa para hombres, realizó con Grolsch el festejo por su aniversario de marca. El evento contó con presencia de diferentes personalidades, reconocidos DJ's, bandas y Grolsch estuvo presente. También se hicieron asociaciones con marcas como Revista Regia, una revista de moda independiente que identifica las principales tendencias que se dan a nivel mundial y en Argentina. Con Levis, la popular marca de ropa se compartieron eventos para que ambas marcas sean vistas juntas y esto ayude a su reputación. Este tipo de asociaciones son una herramienta importante para crear el imaginario de marca que el consumidor recordará a la hora de elegir una cerveza o un producto.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

# 9. Conclusiones

El objetivo de SABMiller era ingresar a competir al mercado de cerveza en Argentina. Un mercado que era fuertemente dominado por marcas con más tradición y empresas con más experiencia en el país. Para poder lograrlo, SABMiller decidió competir con diferentes marcas que fueron elegidas del portafolio mundial con el que cuenta. La elección estuvo basada en estudios de los consumidores presentes en el mercado para elegir las marcas más adecuadas. A partir de esas elecciones se lanzaron paulatinamente las marcas con las que se quería competir. Cada una de ellas tuvo diferentes éxitos y fracasos que marcaron un aprendizaje para la empresa.

Es así que lanzaron Miller Genuine Draft, una cerveza en el segmento Premium que se sitúa como la única cerveza de estas características que apunta a las salidas de noche y a los momentos de alta energía. Al ser la primera vez que esta marca se comercializaba en Argentina se tuvieron que hacer grandes esfuerzos en el área de marketing para lograr comunicar lo que se quería consumidor. Mediante la comunicación, ejecución y experiencia con la marca, se pudo lograr un lugar en el segmento y un reconocimiento por parte del consumidor que es donde SABMiller necesitaba posicionar la marca. Es verdad que alcanzar el nivel de consumo y conocimiento que gozan algunas de sus competidoras va a tomar más tiempo, pero el exitoso camino que viene recorriendo la marca promete aún mejores rendimientos. El aumento exponencial de market share como un incremento a lo largo de los años de la distribución del producto fundamentan lo antes mencionado.

Tiempo después de haber lanzado Miller Genuine Draft fue lanzada Miller Lite con un foco completamente diferente y enfocándose en actividades al aire libre. El segmento en donde debía competir presentaba una dificultad diferente: en él se encontraban las marcas con mayor tradición para el consumidor que al día de hoy siguen siendo líderes. A lo antes mencionado se le suma la particularidad de que Miller Lite buscaba introducir al mercado un tipo de cerveza que no era común al consumidor argentino, una cerveza *Lite* con poco cuerpo que buscaba obtener el mismo éxito que tiene en países limítrofes. Si bien la introducción al mercado fue

buena en términos de distribución, el volumen de venta no era lo suficientemente grande para poder sustentar una marca. El cambio en el consumidor que buscaba generar no pudo ser alcanzado y se decidió discontinuar la marca en 2016.

El hecho de que el consumo de bebidas alcohólicas viene experimentando un proceso de premiumización en mercados emergentes[5], puede entenderse como un sustento para decidir hacer foco e invertir en la marca Grolsch. Esta cerveza que venía con un rendimiento regular y pasivo en el mercado fue potenciada para lograr competir con sus pares que comparten segmento. Con la inversión en la planta se pudo ofrecer una presentación única que el mundo que buscaba aumentar los volúmenes históricos vendidos por la marca en el país. Esta innovación ayudó a que la marca pueda multiplicar su market share y distribución para empezar un camino que promete entregar excelentes resultados.

Un hecho relevante para mencionar antes de cerrar la idea y entender el futuro de la compañía es la compra de AB-Inbev a SABMiller. En el año 2015, AB-Inbev realizó una oferta para comprar SABMiller que fue aprobada totalmente recién en el año 2016. Esto implica que, a nivel mundial, las marcas que hoy son competidoras pasarán a formar parte de un mismo grupo. Sin embargo, según lo que Zavalía mencionó en la entrevista realizada, en Argentina todavía no está definido con qué marcas va a quedarse el grupo comprador ya que existen leyes antimonopólicas que impiden la adquisición de todas las marcas de SABMiller en el país. Ante esta situación, sigue existiendo competencia entre ellas y su destino definirá las estrategias a implementar en el futuro.

Si se puede pensar en el futuro del mercado de cerveza habría que tener en cuenta la posibilidad de que este se reduzca debido al incremento del consumo de otras bebidas como ser las llamadas “espirituosas” (vodka, whisky, ron, etc.) y también el crecimiento de la categoría de bebidas *ready to drink*. Es por ello que la empresa deberá hacer foco en reclutar nuevos consumidores sin descuidar a los que ya son fieles a sus marcas.

[5] Estudio Global – Nielsen 2016
http://www.nielsen.com/ar/es/insights/reports/2017/Estudio-Global-Premiumizacion.html

Por último, con las incorporaciones al mercado argentino que eligió SABMiller, la empresa logró premiumizar su portafolio y compensar rendimientos bajos de algunas marcas como Miller Lite con excelentes performances de Miller Genuine Draft y Grolsch. De continuar invirtiendo en generar conocimiento de marca y sobretodo una continuidad del mensaje que transmiten, la empresa podrá afianzarse en el mercado argentino para ganar más share y convertirse en un jugador más relevante.

# 10. Bibliografía Consultada


- Aaker, David A. Managing Brand Equity. The Free Press, New York, 1991.
- Aaker, David A. Building Strong Brands. The Free Press, New York, 1996.
- Ab-Inbev. Home. Acceso el 20 de junio de 2016. http://www.ab-inbev.com/
- Alvaro Cuervo-Cazurra and Ravi Ramamurti. "Understanding multinationals from emerging markets", 2013.
- Andrews, Kenneth y Richard Rumelt. "Formulating Strategy" en H. Mintzberg-J.B. Quinn: The Strategy Process. Concepts, Contexts, Cases. Prentice-Hall, 1996.
- CCU. Acceso 20 junio de 2012. Home. http://www.ccu.com.ar/
- Courtney, H., Kirkland, J, Viguerie P. "Strategy Under Uncertainty", en The McKinsey Quarterly, Junio, 2000.
- Diario La Nación. Agosto 31, 2015. Acceso el 15 de julio, 2016. http://www.lanacion.com.ar/1823233-el-boom-de-la-cerveza.
- Hamel, Gary. *Lo que importa ahora*. Bogotá: Grupo Norma, 2012.
- Hernández Sampieri, Roberto, Carlos Fernández Collado, and Pilar Baptista Lucio. Metodología de la investigación. México: McGraw Hill, 2006.
- Jones, Gareth. y Jennifer George. Administración contemporánea. México: Mc Graw-Hill, 2006.
- Kotler, Philip. "Marketing Management". Prentice Hall, New Jersey, 2000.
- Kotler, Philip. Dirección de Marketing. Prentice Hall, México, 2001.
- Kotler, Philip; Keller, Kevin L. Dirección de Marketing. Prentice Hall, México, 2006.
- Lerner Alan, "Descripción y análisis del estado actual de adopción de CRM (Customer Relationship Management) en el sector corporativo argentino: perspectivas e impacto organizacional" (Tésis de maestría, Universidad de San Andrés, 2012). http://hdl.handle.net/10908/603
- Marchesini, Martín Alejando. "Cambios en la composición orgánica de la industria cervecera argentina: análisis de las estrategias corporativas frente a los

nuevos cambios en el mercado: el caso Budweiser en Argentina (1996-2010)" (Tesis de grado, Universidad de San Andrés, 2013)

- Montañés Duato: "Inteligencia Política: El poder creador en las Organizaciones." El Escorial, Septiembre 2002.
- Porter, Michael E: "La Ventaja Competitiva de las Naciones." Buenos Aires: Vergara,1991.
- Porter, Michael E: "Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia". Buenos Aires: Rei, 1991.
- SABMiller. "Where We Operate." Where We Operate. Acceso el 20 de junio, 2016. http://www.sabmiller.com/about-us/where-we-operate#q=AR&id=eaaefb71-2c9d-6131-b545-ff00002059a6&type=1
- Serra, Roberto y Murphy, Martín. 2013 "Retail Strategy, La Revolución del Category Management". Ediciones Cooperativas, Buenos Aires.
- Terrado, Pedro. Trabajo de graduación: "Analizar la estrategia que llevó a cabo Patagonia para relanzar su marca al mercado de Cerveza Argentino", 2016
- Valiñas, Ricardo. "Segmentación de mercados". Thomson Learning, Mexico, 2002.
- Williamson, Peter J., Ravi Ramamurti, Afonso Carlos Corrêa Fleury, and Maria Tereza Leme Fleury. The Competitive Advantage of Emerging Market Multinationals, 2005.