Universidad de SanAndrés

Maestría en Marketing

“Relanzamiento del negocio de cerveza tirada de la marca Heineken en Argentina”

Luciano Caputo

Resumen Ejecutivo

Dentro de la industria cervecera argentina, el segmento de la cerveza tirada pesa alrededor de un 3% y tiene características que lo distinguen del resto: se comercializa solamente en bares y restaurantes, tiene fuerte foco en la experiencia, y requiere de la instalación y mantenimiento de equipamiento provisto por las empresas cerveceras.

Los tres jugadores de la industria cervecera argentina (AB InBev, SAB Miller y CCU Argentina) participan del segmento, con marcas mainstream y Premium. Sin embargo, por la falta de pasteurización de sus barriles, CCU Argentina estuvo muchos años en desventaja: sus barriles tenían una vida útil inferior y debían conservarse siempre refrigerados, con consecuentes dificultades y limitaciones de distribución y comercialización. Esto generó, a su vez, una falta de foco de Marketing y Ventas en este segmento. Este espacio fue aprovechado por la competencia, quien se apropió del mismo tanto a nivel de venta como en el imaginario del consumidor. La principal marca en trabajarlo fue Stella Artois.

En 2012 la limitación industrial de falta de pasteurización de CCU Argentina fue finalmente salvada, lo que le permitió empezar a pensar en la expansión de este negocio. Para hacerlo, en 2013 la empresa desarrolló un plan liderado por su marca Premium Heineken, por el cual busca sumar 40 nuevas cuentas en dos años, y llevar el peso de la cerveza tirada dentro de su mix de un 1% a un 3%, duplicando los ingresos. Las principales etapas del plan son: ajuste de la política comercial, ampliación de la distribución, conquista de nuevas cuentas, capacitación al personal de los bares, seguimiento de cumplimiento de estándares de calidad, lanzamiento de comunicación en prensa y digital. El plan se realizará en etapas sucesivas, dentro del plazo de un año, y con control mensual por parte del Jefe de Producto de la marca y el Jefe de Ventas de Cerveza Tirada de CCU Argentina.

Palabras clave: cerveza tirada, pasteurización, reposicionamiento, experiencia, contribución marginal.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Índice

Introducción……...1

Descripción del Producto…….. 3

Análisis de la oportunidad…….. 10

Análisis del entorno……... 10

Macroentorno…….. 10

Microentorno……... 12

Análisis del sector…… 12

Análisis de la Estructura Competitiva…… 12

Análisis del Marketing Mix Actual…… 16

Objetivos…….. 20

Plan Operativo…… 21

Implementación…….. 24

Avance y Seguimiento……..…….…. 29

P&L.……..…….…… 29

Conclusiones……...…..…….. 32

Anexos……..35

Bibliografía……..40

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Introducción

CCU Argentina S.A. es la segunda compañía más importante del mercado cervecero argentino y líder absoluto en provincias del interior del país como Salta y Santa Fe[1]. Es una sociedad anónima argentina radicada en el país que cotiza en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires[2].

Es una filial de Compañía Cervecerías Unidas, multinacional con casa matriz en Santiago de Chile. Se trata de una empresa pública cuyas acciones cotizan en la bolsa de Chile y en Nueva York. Sus principales accionistas son Quiñenco S.A. (Grupo Luksic) y Heineken, quienes en conjunto, a través de Inversiones y Rentas S.A., son dueños del 66.1%. El resto de las acciones se divide entre ADRs (11%) y otros accionistas minoritarios (22.9%).[3]

CCU Argentina es propietaria y productora de las marcas de cerveza Schneider, Imperial, Salta, Santa Fe, Palermo, Bieckert y Córdoba. A su vez, produce y comercializa marcas internacionales como Budweiser y Heineken y es distribuidora exclusiva en la Argentina de Guinness, Corona, Negra Modelo, Paulaner, Kunstmann, y Birra Moretti, y de la bebida energizante Red Bull[4]. Participa también en el segmento de vinos, con Finca La Celia y Bodega Tamarí, en sidras con las marcas Real, La Victoria y Sáenz Briones 1888 y en licores y aperitivos con la marca El Abuelo[5].

La compañía da trabajo a más de mil personas de manera directa, posee tres plantas industriales de cerveza, dos plantas de sidra y licores, viñedos en Mendoza, tres centros de distribución propios y trabaja con una red de más de ciento setenta distribuidores[6].

---

[1] AC Nielsen, participación de mercado Cervezas, Total Argentina, 2011
[2] www.cnv.org.ar
[3] www.ccuinvestor.com
[4] www.ccu.com.ar
[5] www.ccu.cl
[6] www.ccu.com.ar

Los orígenes de la empresa se remiten a 1912, cuando en la ciudad de Santa Fe se crea Cervecería Santa Fe. Años más tarde, en 1958, se funda Compañía Industrial Cervecera S.A. en la ciudad de Salta, empresa de la cual en 1982 el Grupo Luksic adquiere mayoría accionaria a través de una licitación pública del gobierno provincial. En 1994 se constituye CCU Argentina S.A., la cual en 1995 adquiere una parte mayoritaria de Cervecería Santa Fe S.A.[7].

En 2000 CCU Argentina ingresa al negocio de vinos con la adquisición de la bodega Finca La Celia[8]. Luego en 2007 adquiere Inversora Cervecera S.A., con una planta en la localidad de Luján y las marcas Palermo, Bieckert e Imperial[9], y en 2008 la Bodega Tamarí[10].

Finalmente en 2011 CCU Argentina adquiere el 71% del paquete accionario de Sáenz Briones, dueña de las marcas de sidra Real y La Victoria y los licores y aperitivos El Abuelo[11.]

De esta manera, hoy la empresa está estructurada en tres Unidades Estratégicas de Negocios, lo que la convierte en una empresa de bebidas multicategoría:

- Cervezas y Energizante
- Sidras
- Vinos y Licores

Su volumen de ventas en 2011 fue de más de 4 millones y medio de hectolitros[12], un 97,5% proviniendo del negocio de cervezas, 1,2% de energizantes, 1,2% de sidras y el 0,1% restante entre vinos y licores. Por otro lado, su facturación fue de $2.700 millones de pesos, proviniendo el 93% del negocio de cervezas, 4,5% del

[7] www.ccu.com.ar
[8] www.winesofargentina.org
[9] www.ccu.com.ar
[10] LosAndes.com, “Una megafusión integra dos bodegas chilenas en Mendoza”, 26/07/2008. Consultado: 20/08/2012
[11] Fortuna.com, “Inversores chilenos compran sidras Real y La Victoria”, 28/12/2010. Consultado: 20/08/2012
[12] 1 hectolitro = 100 litros

negocio de energizantes, 2% de sidras y el 0,5% restante entre vinos y licores[13]. De esta manera, su negocio principal es la industria cervecera.

La industria cervecera argentina se divide a nivel empresas entre tres jugadores: AB InBev, CCU Argentina y SAB Miller (Anexo I). A nivel de productos se divide en cuatro segmentos de precio: Value, Mainstream, Premium y Súper Premium (Anexo II).

La cerveza se comercializa en dos tipos de canales: Off Premise (supermercados, autoservicios, tradicionales, kioscos) y On Premise (bares, discos, restaurantes). El primer tipo pesa un 84% y el segundo un 16%[14] (Anexo III).

Descripción del Producto

Un segmento especial dentro de la industria cervecera es el de la cerveza tirada. Si bien hay productos de cerveza tirada para consumo hogareño que se comercializan en el Off Premise (el barril Draught Keg de 5 litros e Heineken, o los barriles de 12,5 litros que comercializa la marca Santa Fe en Ciudad de Santa Fe), este consumo es marginal, comercializándose el 99% de la cerveza tirada en el canal On Premise[15].

El producto se vende a los bares en barriles de 20, 30 o 50 litros, retornables, que se conectan a una choppera y a un tubo de CO_2 (dióxido de carbono) provistos en comodato. Este equipamiento se coloca debajo de las barras de los bares. A la vista del consumidor queda el pilón, un elemento similar a una columna, que contiene una canilla. Al accionar el barman la canilla del pilón, la cerveza es impulsada (gracias a la presión del CO_2) desde el barril (donde está a temperatura ambiente) hacia la canilla, pasando a través de serpentinas que están dentro de la choppera, las cuales enfrían en el momento la cerveza a la temperatura justa (entre 4 y 7 grados) (Anexo IV). Se les proveen también a los bares distintos materiales de apoyo, como vasos, posavasos, bandejas y cortaespumas (Anexo

[13] Fuente Interna
[14] AC Nielsen, participación de mercado Cervezas, Total Argentina, 2011
[15] Fuente Interna

V). La cerveza tirada es comercializada a los consumidores en vasos de media pinta (250cl) y pinta (500cl)[16].

En Argentina, sólo las siguientes marcas ofrecen cerveza tirada:

- CCU Argentina: Schneider, Budweiser, Heineken.
- AB InBev: Quilmes Cristal, Quilmes Bock, Quilmes Stout, Quilmes Red Lager, Stella Artois.
- SAB Miller: Isenbeck, Warsteiner.

Aunque industrialmente la cerveza tirada tiene el mismo proceso de producción que la embotellada, con la única diferencia de ser envasada en barriles en vez de en botellas o latas, tiene una percepción de calidad superior en los consumidores, dada fundamentalmente por la experiencia de consumo que genera.

El desarrollo del Chopp trae beneficios en tanto para las marcas como para los bares. Estos beneficios pueden separarse, en términos de la satisfacción que proporcionan, en dos tipos: racional y emocional[17]:

- satisfacción racional: beneficios tangibles que se generan como consecuencia directa de la relación.

- satisfacción emocional: motor de la verdadera lealtad, orientado a conseguir que ambas partes se sientan y reconozcan como una unidad.

En línea con esto, los beneficios racionales que trae aparejado el desarrollo de cerveza tirada son:

- El consumo de cerveza tirada genera mayor rotación y consumo per capita que la botella.

[16] Fuente Interna
[17] Instituto de Comercio Electrónico y Marketing Directo de España

- Casos de estudio de Heineken en distintos mercados demuestran que a través de la implementación de programas de calidad de cerveza tirada, se genera mayor venta:

    - Holanda: Heineken lanzó un programa en 956 clientes de cerveza tirada en 2006, subiendo las ventas un 6%.

    - Australia: Heineken lanzó un programa en 45 clientes en 2010, aumentando sus ventas un 28%

    - Irlanda: Heineken lanzó el programa en 79 cuentas en 2010 y subió sus ventas un promedio de 5.5%

Por otro lado, los beneficios emocionales que trae son:

- *Para la marca*: Una cerveza tirada bien servida representa una experiencia superior al consumo en botella, impulsando el equity de la marca.

- *Para los bares*: aumenta la calidad percibida del punto de venta.

- *Para el consumidor*: enriquece su experiencia de consumo.

Siendo la ocasión de consumo de cerveza tirada un momento de experiencia, por la que el consumidor está dispuesto a pagar un adicional vs. la cerveza embotellada, se trata de un formato de especial interés y potencial para el segmento Premium. Dentro de ese ámbito, el diferencial y beneficios para el consumidor de Heineken respecto a Stella Artois o Warsteiner, pasan principalmente por:

- Sus credenciales de marca, que respaldan y aportan un racional a su posicionamiento Premium y le permiten distinguirse de sus competidores del segmento (Anexo VII). Esta reivindicación de autenticidad a través de

credenciales es, en términos de la “Ley de las credenciales” de Ries y Trout[18], crucial para el éxito de cualquier marca.

- Su posicionamiento comunicacional más joven y desestructurado. (Anexo VIII)

Estos dos diferenciales de Heineken respecto de la competencia tienen características diferentes. Nuevamente, como al hablar de los beneficios del chopp respecto de la cerveza embotellada, el diferencial de Heineken respecto de sus marcas competidoras puede abrirse entre lo funcional y lo emocional. Esto es importante porque, como reconoce el autor David Aaker[19], los atributos estrictamente de producto tienen serias limitaciones para construir identidad marcaria y diferenciar una marca en la mente del consumidor. Como apunta Aaker, si todas las marcas son percibidas en forma similar en la dimensión de producto, eso no constituye un diferencial. En la categoría de cervezas Premium, a ojos del consumidor las tres marcas son bien valoradas a nivel producto. Ahora bien, entrando en la dimensión emocional la marca Warsteiner se queda atrás, y se empieza a destacar Heineken por encima incluso de Stella Artois. Esto es porque si bien Stella Artois logra construir un mundo emocional, lo hace siempre estrictamente alrededor de su producto. Prueba de esto es su posicionamiento basado en el tagline “Ella es perfecta”, que remite a la calidad del producto. Heineken, en cambio, apuesta a un mundo de experiencia más amplio, no tan centrado en los beneficios funcionales. De ahí su tagline “Open your world”, más ligado a las experiencias de los consumidores, a su estilo de vida, a su personalidad abierta y espontánea.

En línea con esto, queda claro que la principal fortaleza de Heineken, y el lugar desde donde construye su diferencial, está asentado principalmente en lo emocional. Esto adquiere cada vez más relevancia, ya que a diferencia de tiempos anteriores, donde los consumidores simplemente compraban productos, hoy la tendencia global es que los consumidores se inclinen cada vez más por las

[18] Ries A. y Trout J. (1993). *Las 22 Leyes Inmutables del Marketing*. McGraw Hill.
[19] Aaker D. (1995). *Building Strong Brands*. Free Press.

marcas que les proporcionan experiencias memorables[20]. Se trata de una era "líquida" (en términos de Zygmunt Bauman[21]), en la que los consumidores abandonan las lealtades, experimentan y se mueven en forma constante. Se genera un proceso que Bauman denomina "individualización" por la cual los individuos están en "permanente movimiento", lo que lleva a una era de "experimentación sin precedentes". Como enumeran Lenderman y Sánchez[22], para el marketing experiencial llegar al consumidor implica "crear una interacción personal con la marca y generar una experiencia que se recuerde como algo extraordinario". El chopp aparece como el formato en el que la cerveza mejor puede satisfacer estas necesidades de experimentación, y el mejor espacio donde la marca puede interactuar y obtener feedback directo del consumidor. La marca que mejor logre esto, podría captar la atención de consumidores que hoy no la tienen entre sus preferidas. Entre las marcas Premium, la que por su posicionamiento y fortalezas de marca mejor puede capitalizar esto es justamente Heineken, ya que como vimos tiene lo emocional y la experiencia como el centro de su estrategia, trabajando fuerte en plataformas digitales y en planes de experiencia en bares y boliches, y apuntando a un consumidor más joven, de entre 25 y 35 años, vs. entre 30 y 40 años Stella Artois y Warsteiner. Hoy el chopp es un ámbito de experiencia con el producto que Heineken no está explotando adecuadamente en Argentina, dejándole a sus competidores la oportunidad de apropiarse de ese espacio.

El poco foco que tiene hoy la cerveza tirada para Heineken tiene mucho que ver con que hoy para CCU Argentina el negocio de la cerveza tirada es marginal (1% de la venta total[23] versus más de 3% que representa para sus competidores[24]). Esto es debido a sus limitaciones industriales y consecuente falta de foco comercial. En términos de Lehman y Winer[25], CCU encuentra limitada su

[20] Pine II B. J. y Gilmore J. (1999). *The Experience Economy: Work Is Theater & Every Business a Stage*. Harvard Business School Press.
[21] Bauman Z. (2009). *Modernidad Líquida*. Fondo de Cultura Económica.
[22] Lenderman R. y Sánchez M. (2008). *Marketing Experiencial: La Revolución de las Marcas*. ESIC
[23] Fuente Interna
[24] Cámara de la Industria Cervecera Argentina
[25] Lehmann D. y Winer R. (2007). *Analysis for Marketing Planning*. McGraw Hill.

“habilidad para producir” cerveza tirada, lo que como consecuencia debilita su “habilidad para comercializar” el producto. Dado que su cerveza tirada no es pasteurizada, su vida útil es limitada (2 meses) y el producto debe ser transportado en camiones refrigerados y vendido solamente por distribuidores con cámara de frío, lo que limita fuertemente su alcance y distribución y genera faltantes de stock e incumplimientos con los clientes. Por el contrario, el producto de los competidores AB InBev y SAB Miller sí es pasteurizado, por lo que tiene mayor vida útil y una cobertura más amplia, minimizando además las faltas de stock.

Esta limitación industrial de CCU Argentina generó una consecuente falta de foco de su área de Ventas, lo que hizo que su negocio de cerveza tirada fuera perdiendo volumen año a año[26]. También generó falta de foco del área de Marketing, lo que trajo como consecuencia poca capacitación al canal, baja inversión en comunicación y reducido desarrollo de materiales para el punto de venta, afectando a su vez negativamente la imagen de la marca a ojos de los clientes (bares, discos y restaurantes) y los consumidores[27]. De esta manera, la principal ventaja de la cerveza tirada, la experiencia de consumo, se vio debilitada, insatisfaciendo la necesidad del consumidor de salir, relajarse y refrescarse con una cerveza fresca perfectamente servida, y en consecuencia afectando también el negocio de los comerciantes.

La cerveza tirada es un segmento que fue hace unos años, en términos de Kim y Mauborgne, un “océano azúl”[28], un espacio no aprovechado por las marcas, altamente rentable, donde había lugar para crear las reglas de juego. Ese espacio fue ocupado por AB InBev, trabajado principalmente desde la comunicación con su marca Stella Artois, quien se apropió del segmento en el imaginario del consumidor. Heineken es una marca, en términos de Keller[29], con un gran valor capital, ya que los consumidores tienen un alto nivel de conciencia y familiaridad con ella, y tiene asociaciones fuertes y favorables. En la categoría cervezas, y

[26] Fuente Interna
[27] Tracking de Marcas de Cerveza, Ipsos, 2011
[28] Kim W. C. y Mauborgne R., “La Estrategia del Océano Azul”, Grupo Ed. Norma, 2005
[29] Keller K., “Administración Estratégica de Marca”, Prentice Hall, 2008

particularmente en el segmento de cerveza tirada, los consumidores no tienen lo que Keller denomina “capacidad de compra”, es decir, no tienen el conocimiento para juzgar la calidad, por lo que suelen elegir por marca. Sin embargo, hoy el valor capital de la marca Heineken está dado por su producto embotellado, ya que la cerveza tirada Heineken no tiene una alta recordación entre los consumidores, como sí la tiene Stella Artois. Como marca de segmento Premium, competidor directo de Stella Artois, y con una amplia tradición y expertise en cerveza tirada a nivel global, Heineken tiene la obligación y la oportunidad de relanzarse en el segmento de cerveza tirada, aplicando sus programas y ganando mercado dentro del mismo. El objetivo del presente plan de Marketing es expandir el negocio de cerveza tirada de Heineken en Argentina, mejorando la calidad percibida del producto en las cuentas actuales y ampliando el alcance del negocio, conquistando nuevas cuentas de la competencia y pasando a Chopp cuentas actuales de Heineken que trabajan con botella de Litro, obteniendo mayor Contribución Marginal por Litro. Para Heineken es crucial el desarrollo del Chopp como fuente de volumen, ya que su posición relativa en el canal On Premise es mejor que en el Off Premise, debido a su fuerte inversión en el canal (marquesinas, material POP) y al atractivo que la imagen de la marca genera para los dueños de los bares. Esto se traduce en un mayor peso para Heineken del canal On Premise en comparación con lo que representa en promedio para el mercado[30]. La marca cuenta además con plataformas globales de desarrollo de la cerveza tirada que, al aplicarse en distintos mercados alrededor del mundo, demostraron ser muy efectivas en términos de volumen obtenido.

A comienzos de 2012, CCU Argentina invirtió en un equipo de pasteurización, lo que salva esta limitación industrial y permite la expansión del negocio. Aprovechando esta oportunidad, la compañía decidió encarar el relanzamiento de su negocio de cerveza tirada en los puntos de venta y de cara a los consumidores, comenzando por su marca premium Heineken.En un mercado altamente competitivo y con un marcado liderazgo de la competencia, el chopp aparece como una “low hanging fruit[31]” para la marca, una oportunidad cercana y

[30] Fuente Interna
[31] Expresión norteamericana que alude a un objetivo o meta relativamente fácil de alcanzar.

real de crecer en volumen y Contribución Marginal a través del desarrollo de un negocio que ya tiene desarrollado en el mundo, y que con las inversiones realizadas por CCU Argentina hoy está en condiciones de explotar localmente.

Análisis de la oportunidad

➢ Análisis del entorno

• Macroentorno

En lo que se refiere al **entorno económico**, el consumo de cerveza tirada, siendo un producto que se comercializa en el canal On Premise, podría verse afectado por la creciente inflación, ya que salir a comer o tomar algo puede convertirse en un lujo[32]. También las restricciones a las importaciones pueden ser una traba, ya que si bien la cerveza se produce localmente, el equipamiento (chopperas, barriles, repuestos) es importado. Considerando estos puntos, es importante presentar a la cerveza tirada no como un lujo sino como un producto cercano, con precios por litro similares a los de la cerveza embotellada. En paralelo, se deben buscar proveedores locales para los equipamientos que hoy se importan.

Con respecto al **entorno tecnológico**, la tecnología de pasteurización con la que está avanzando CCU Argentina (ya usada por sus competidores) le permitirá igualarse en términos de alcance y costos de distribución. Otro punto importante referido a cambios tecnológicos es la aparición a nivel mundial de barriles de cerveza tirada descartables. Su principal ventaja es que simplifican fuertemente el proceso a nivel logístico, eliminando el circuito de recuperación y reenvasado de barriles. Su costo es todavía caro respecto al barril retornable[33]. Si tecnológicamente se lograra una reducción en el costo de los barriles descartables, sumado a los ahorros logísticos mencionados, podría implicar un fuerte cambio en el manejo del negocio de la cerveza tirada.

---

[32] LaNacion.com, “La Inflación Pone un Freno Al Consumo”, 19/06/2011. Consultado: 20/08/2012

[33] Fuente Interna

En relación al **entorno socio demográfico y cultural**, un factor que podría afectar el negocio son las percepciones de los consumidores respecto del consumo de alcohol. Si se diera un caso similar al tabaquismo, donde el rechazo al tipo de producto crece, el consumo se vería afectado.

En la industria cervecera el entorno político legal es de gran importancia. La reglamentación argentina establece la prohibición de venta de bebidas alcohólicas a menores de 18 años (con penas de prisión para quienes la infrinjan) y exige a los fabricantes colocar en los envases, marquesinas y todo tipo de publicidad, con caracteres destacables y en lugar visible, las leyendas: "Beber con moderación", "Prohibida su venta a menores de 18 años"[34]. Además, las empresas cerveceras argentinas tienen un convenio de autorregulación publicitaria, por la cual se comprometen a emitir publicidad en TV sólo fuera del horario de protección al menor. En algunas regiones, como la Ciudad de Buenos Aires, las restricciones a la venta son mayores, prohibiéndose la venta en kioscos y estaciones de servicio. Este crecimiento en las restricciones sigue el camino que antes transitó la industria tabacalera, hoy con su comunicación masiva y en punto de venta reducida al mínimo. Este crecimiento en las restricciones, y en el impulso de la venta de bebidas alcohólicas, podría afectar al negocio de la cerveza tirada.

Finalmente, en términos del **entorno ecológico**, la principal cuestión sería el impacto del consumo de alcohol sobre la salud. Si la cerveza tirada se viera como una forma de impulsar el consumo, y esto se viera como una amenaza contra la salud, la industria se podría ver afectada. En términos ecológicos, la cerveza tirada, con sus barriles retornables de hasta 50 litros, podría posicionarse con impacto positivo frente a otras presentaciones como latas o botellas descartables. Minimiza el uso de packaging y hace uso más eficiente del transporte, al transportar más litros en el mismo espacio.

[34] Ley Nacional 24.788 de Lucha Contra el Alcoholismo

- **Microentorno**

o **Análisis del sector**

El sector cervecero argentino muestra un fuerte crecimiento, tanto en volumen como en consumo per cápita, en detrimento de otras categorías como el vino. La cerveza duplica al vino en consumo per capita y tiene a una participación de mercado superior al 60% dentro de las bebidas alcohólicas[35]. Su volumen anual en 2011 fue de 21.8 millones de hectolitros, de los cuales un 5% fue dado por el segmento de cerveza tirada. En facturación, $12.800 millones total anual y $900 millones del segmento de cerveza tirada.

o **Análisis de la Estructura Competitiva**

Para analizar la estructura competitiva de la industria se utilizará el marco teórico de Michael Porter[36].

El más fuerte de los tres jugadores del mercado cervecero argentino es AB InBev. (Anexo I). Su principal fortaleza es la distribución física: domina aproximadamente el 70% de las góndolas prácticamente en todo el país, con excepción de las ciudades de Salta y Santa Fe, donde CCU Argentina lidera. Cuenta con la marca de cerveza más reconocida del mercado (Quilmes)[37] y con un portfolio de bebidas muy amplio, que incluye bebidas no alcohólicas como Pepsi, 7Up, Mirinda, Gatorade, Tropicana, SoBe Rush y las aguas minerales Eco de los Andes, Nestlé y Glaciar. Esto le otorga un poder de negociación muy fuerte frente a los clientes.

Por el lado de CCU Argentina, sus principales fortalezas son contar con el mix de cervezas más completo del mercado y también tener en su portfolio otras categorías de bebidas (energizante, sidra, vino). Sus principales debilidades son

[35] IProfesional.com, “El consumo de cerveza bate récords en la Argentina y le quita más terreno al vino”, 03/08/2011. Consultado: 20/09/2012
[36] Porter M. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Harvard Business Review.
[37] Tracking de Marcas de Cerveza, Ipsos, 2011

no contar con distribución propia en todo el país y no contar con cerveza tirada pasteurizada.

En lo que respecta a SAB Miller, sus principales debilidades son el bajo nivel de conocimiento de sus marcas y su baja distribución física. Su principal fortaleza es el amplio portfolio de marcas y productos que tiene a nivel internacional y que podría lanzar en Argentina.

Como se ve, la industria es muy despareja en cuanto a la fuerza de los **competidores directos**. Hay un claro primero (AB InBev), un muy lejano segundo (CCU Argentina) y un tercer jugador con una participación de mercado muy baja (SAB Miller). Esto le da a AB InBev la posibilidad de formar precios, al contar con un poder de negociación muy elevado respecto de los clientes. En lo que se refiere a la cerveza tirada, los competidores directos de Heineken son las marcas Stella Artois (AB InBev) y Warsteiner (SAB Miller). Stella Artois trabaja fuertemente este segmento, con capacitación a los On Premise y comunicación masiva (Anexo VI)

En cuanto a **competidores potenciales**, la industria no deja espacio para la aparición de nuevas empresas. Sólo queda espacio para pequeños jugadores, cervecerías artesanales, de volumen marginal. Sí se prevé el lanzamiento de nuevas marcas en los distintos segmentos por parte de los tres grandes jugadores. En 2012 SAB Miller lanzó al mercado local su marca insignia Miller (segmento Premium), un nuevo competidor directo de Heineken, aunque todavía localmente no en cerveza tirada[38].

En cuanto a **sustitutos**, el más claro producto sustituto de la cerveza en Argentina es el vino, al cual la cerveza viene desde hace años ganándole mercado, al punto que hoy lo duplica en consumo per capita[39]. La cerveza tirada es un diferencial frente al vino, ya que no existe el vino en ese formato. Sí existe la sidra tirada, la cual a nivel mundial aparece como un interesante sustituto de la

[38] Fuente Interna
[39] IProfesional.com, “El consumo de cerveza bate récords en la Argentina y le quita más terreno al vino”, 03/08/2011, Consultado: 20/08/2012

cerveza[40]. Si bien la sidra en Argentina es fuertemente estacional, CCU Argentina, tras la compra de las marcas Real y La Victoria, trabaja para desestacionalizarla, e incluso lanzó la sidra tirada en On Premise, con la marca Real. Su estrategia de comunicación para el relanzamiento de Real ubica al producto en un mundo cercano al de la cerveza. Misma estrategia persigue la empresa con el lanzamiento de la sidra "Apple Storm", la cual marca un quiebre en la categoría, al apuntar en forma directa a los jóvenes[41].

Son también sustitutos de la cerveza otras bebidas alcohólicas como el fernet, los aperitivos y los destilados. Hoy estas bebidas sólo alcanzan el 10% del mercado argentino de bebidas alcohólicas, y dentro de ese peso el fernet representa la mitad. Esta bebida hoy representa una fuerte amenaza para la industria cervecera, ya que ha logrado instalarse en espacios antes típicos de la cerveza, como los asados[42].

En relación al **poder de negociación de los compradores**, la cerveza tirada se comercializa solamente en el canal On Premise, y allí se da una situación particular: algunas cuentas muy reconocidas, que pueden considerarse "de imagen" para las marcas, tienen una fortaleza importante. También tienen fortaleza aquellas que pertenecen a cadenas. El resto, tienen una fortaleza relativamente baja.

Respecto del **poder de negociación de los proveedores**, AB InBev es dueño de su propio proveedor de malta, insumo principal de la cerveza, que lo provee en forma exclusiva. CCU Argentina y SAB Miller compran ese insumo a Cargill. Esto otorga a esta empresa un nivel de fortaleza importante, ya que es su principal proveedor de este insumo clave.

[40] Fuente Interna
[41] Cronista.com, "CCU lanza nueva sidra para captar a los jóvenes", 19/12/2012, Consultado: 03/02/2013
[42] LaNacion.com, "El éxito del fernet impulsa las bebidas espirituosas", 27/01/2013, Consultado: 03/02/2013

Consumidores

Los consumidores de cerveza tirada son hombres y mujeres (principalmente hombres) de entre 25 y 35 años, NSE amplio, que estudian y/o trabajan, y disfrutan salir con amigos o en pareja. A diferencia de los consumidores de cerveza Litro Retornable, que inician su consumo a los 18 años y acostumbran tomarla en sus casas, los consumidores de cerveza tirada se inician más tarde, cuando tienen ingresos propios y aprenden a valorar y disfrutar más lo que consumen. Es en ese momento cuando la experiencia de la cerveza tirada adquiere sentido para el consumidor, y genera que estén dispuestos a pagar un diferencial de precio a cambio.

En términos de la "Pirámide de Necesidades"[43] de Maslow, la cerveza satisface las necesidades fisiológicas de calmar la sed y refrescarse. Es un producto cuyas ventas crecen fuertemente en verano[44], lo que demuestra esta necesidad. También satisface la necesidad de aceptación social, ya que el consumo de cierta marca de cerveza puede contribuir al sentido de pertenencia de los consumidores a cierto grupo: una marca Premium a cierto estrato social, una marca regional a cierta región. Una situación similar se da con las necesidades de autoestima: consumir una marca Premium satisface la necesidad de prestigio del consumidor. La cerveza tirada actúa sobre estas necesidades, con más énfasis en la última, ya que implica el "prestigio" de saber disfrutar y apreciar la cerveza en las condiciones óptimas de consumo.

En el On Premise el consumo es planificado: el consumidor elige salir a tomar algo. Dentro del mix de bebidas ofrecido por el comercio, la elección de la cerveza tirada por sobre otros productos está dada por la experiencia de consumo que supone, y la posibilidad de acceder a un producto único, distinto al que se puede consumir en el hogar, servida en condiciones óptimas.

---

[43] Maslow A. (1943). *A Theory of Human Motivation*. Psychological Review.
[44] Fuente Interna

En función de este análisis, se pueden resumir las Fortalezas y Debilidades (internas) y las Fortalezas y Oportunidades (externas) de la cerveza tirada Heineken a través de la matriz FODA.

Fortalezas	Debilidades
• Marca prestigiosa y reconocida • Know how internacional • Capacidad productiva • Clientes On Premise de gran volumen	• Distribución limitada • Faltantes de stock • Vida útil acotada } Por falta de pasteurización • Falta de foco comercial
Oportunidades	**Amenazas**
• Mercado en crecimiento • Apertura de nuevos clientes On Premise • El peso de la cerveza tirada dentro del mix de Heineken es bajo vs. el de sus competidores y el benchmark de la industria • Reemplazo de venta de cerveza embotellada por cerveza tirada: mayor contribución marginal	• Lanzamiento de nuevas marcas • Inflación puede afectar al canal On Premise • Nuevas tecnologías: barriles descartables • Restricciones a la importación de barriles y repuestos. • Campañas contra bebidas alcohólicas • Lanzamiento de sidra tirada (sustituto) • Proveedor único de malta: Cargill

Universidad de San Andrés

o **<u>Análisis del Marketing Mix Actual</u>**

A nivel **producto**, la cerveza tirada es vendida a los bares en barriles retornables de 50, 30 y 20 litros. Los bares la comercializan al público en vasos de media pinta (250cl) o pinta (500cl). La única diferencia de la cerveza tirada respecto de la embotellada es la experiencia de consumo que supone, y las condiciones en que es servida, ya que el producto en sí mismo no varía. Es por ello que resulta fundamental que el personal de los On Premise esté capacitado y cuente con los elementos adecuados, para poder cumplir con la experiencia y aportar un real diferencial.

Heineken es una cerveza Premium. Se diferencia por ser elaborada 100% con malta e ingredientes naturales, por su proceso de elaboración en tanques horizontales, que le permite absorber mejor el sabor de la malta, y por ser

elaborada con la misma receta en todo el mundo, a partir de una misma cepa de levadura que se distribuye a todas las plantas[45].

A nivel **precio**, la industria cervecera se divide en 4 segmentos: Value, Mainstream, Premium y Super Premium (Anexo II). Heineken se ubica dentro del segmento Premium, con un índice de precios vs. Mainstream de 150%.

En lo que respecta a la **distribución**, la cerveza tirada de CCU Argentina sólo llega a Capital Federal, GBA, Santa Fe y Córdoba, en transportes refrigerados específicos, debido a no contar con producto pasteurizado, lo que además genera frecuentes faltantes de stock. AB InBev tiene distribución propia en todo el país, mientras que SAB Miller tiene distribución propia sólo en Ciudad de Buenos Aires, llegando al resto del país a través de distribuidores y mayoristas. Ambos tienen cerveza tirada pasteurizada, por lo que transportan dichos barriles en camiones regulares.

A nivel **comunicación**, la industria cervecera es una de los anunciantes más importantes. La pauta es liderada por las marcas del segmento Mainstream, seguida de lejos por las Premium. Las marcas del segmento Value no comunican, y las Super Premium se enfocan en acciones tácticas en On Premise o en publicidad gráfica[46]. Heineken invierte fuertemente en medios digitales, los cuales representan el 25% de su inversión en comunicación. El 75% restante es invertido en medios tradicionales: TV Abierta, TV Cable, Vía Pública y Gráfica. El foco se pone en el lanzamiento de campañas globales. A diferencia de su competidor directo Stella Artois (AB InBev), no asigna a la cerveza tirada comunicación específica[47].

A las clásicas cuatro P, los autores Alonso y Arébalos[48] agregan una quinta, denominada “Peer”, que trae a colación a un nuevo protagonista, al público común, el cual valora la historia sobre la cual se apoya una marca. En Argentina, y a nivel mundial, Stella Artois logró armar una historia alrededor de su cerveza

[45] Fuente Interna
[46] Monitor de Medios Publicitarios, 2011
[47] Fuente Interna
[48] Alonso G. y Arébalos A. (2012). *La Revolución Horizontal*. LibrosEnRed.

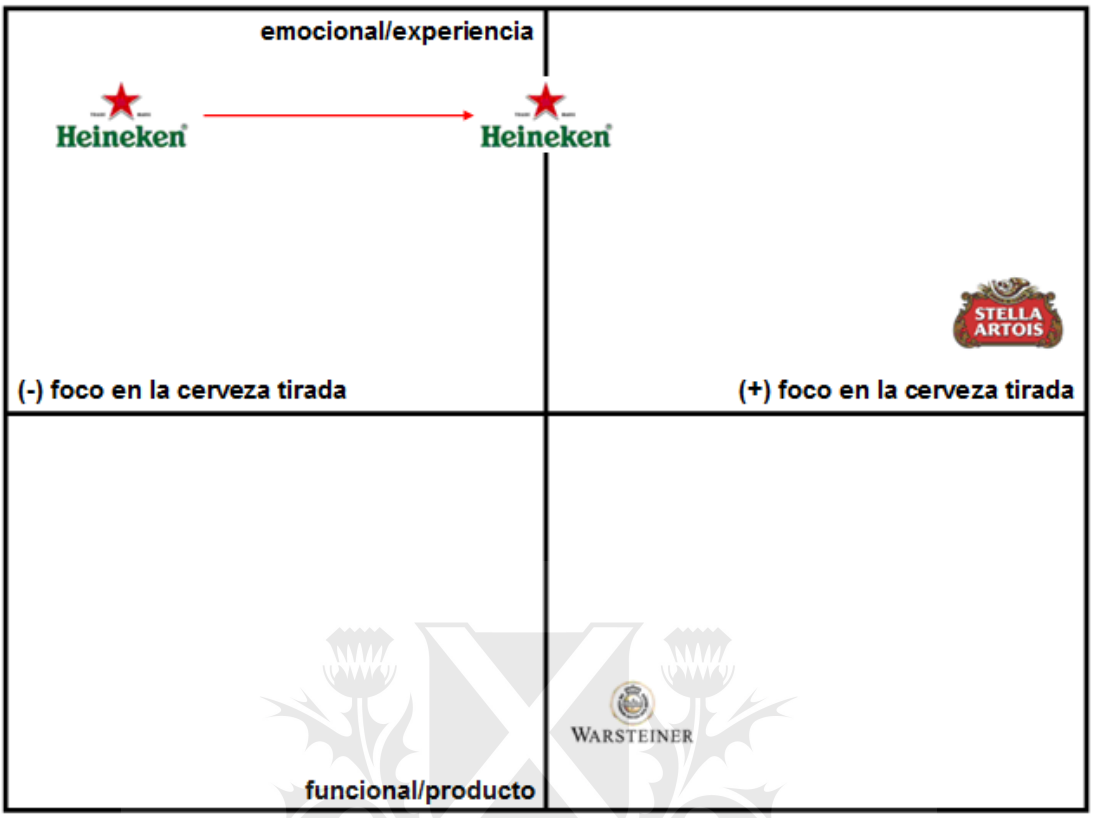
Universidad de San Andrés

tirada, y la perfección de su servido, que le permitió posicionarse fuertemente en ese segmento, y usar ese ideario para llevarlo a su producto embotellado. En toda comunicación (TV, Vía Pública, Gráfica) Stella Artois comunica la cerveza tirada como ícono y principal historia que cuenta como marca, a tal punto que su key visual es la copa, denominada por ellos “caliz”. Heineken tiene una estrategia diferente, y construye su historia alrededor de la botella individual de 330cc, que se constituye como key visual en sus comerciales.

Las similitudes y diferencias entre las tres marcas del segmento Premium que participan en el negocio de cerveza tirada pueden resumirse en la siguiente tabla comparativa:

Marca	**Heineken**	**Stella Artois**	**Warsteiner**
Tagline	Open your world	Ella es perfecta	El verdadero sabor de lo premium
Foco en experiencia	Alto, principalmente en activaciones en bares y en digital.	Medio, focalizado en la cerveza tirada.	Bajo.
Foco en lo emocional	Alto. Comunicación centrada en lo actitudinal, el producto es un medio.	Medio. Comunicación centrada en el producto.	Bajo. Comunicación centrada en el producto.
Foco en cerveza tirada	Bajo. En bares se focaliza en el porrón 330cc.	Alto. Lo usa para construir diferenciación.	Medio. Lo usa para comunicar marca.

A partir de esta información, es posible construir un mapping que permite visualizar el posicionamiento de cada marca (dentro de un eje emocional-funcional) y la importancia que el negocio de la cerveza tirada hoy tiene dentro de esa estrategia.



Tal como se ve en el mapping, hoy Heineken es una marca que se posiciona fuertemente desde lo emocional, y trabaja activamente en planes de experiencia, tanto a través de activaciones en bares como a través de plataformas digitales. A través de sus distintas actividades, invita a sus clientes a conectarse con el mundo, a ser abiertos y sociales. En Argentina no pone foco en la cerveza tirada, considerando ese negocio como marginal. Como vimos, esto tiene mucho que ver con las limitaciones que su socio local CCU Argentina ha tenido históricamente en este segmento, debido a complicaciones logísticas generadas por la no pasteurización industrial de los barriles de chopp. A nivel global Heineken da claramente más importancia a la cerveza tirada que en Argentina. Si bien no tiene al chopp como key visual ni es el centro de sus comunicaciones, como sí lo es para Stella Artois, la marca tiene a la cerveza tirada como una pata de negocio importante. Es en este marco que Heineken tiene incluso a nivel global un programa de excelencia de servido de cerveza tirada, denominado “Heineken Star Serve”, mediante el cual capacita a sus clientes y educa al consumidor. Este plan es ejecutado por la marca prácticamente en todos los países donde comercializa cerveza tirada, pero no ha sido implementado en Argentina.

En el mapping se puede ver claramente cómo para Stella Artois la cerveza tirada es absoluta prioridad y foco. Es el centro de su comunicación y posicionamiento. Todo lo que la marca trabaja desde la experiencia tiene que ver con el chopp. No hay comunicación de la marca donde su característica copa de chopp no aparezca. De esta manera, Stella Artois asienta su posicionamiento en la funcionalidad del chopp, y a partir de eso proyectando un mundo emocional, construido alrededor de la perfección de su cerveza tirada. Warsteiner, por otro lado, trabaja un posicionamiento casi exclusivamente funcional. Tiene al chopp como un elemento de mediana importancia para construir imagen de marca, ya que en los puntos de venta Off Premise (supermercados, tradicionales, autoservicios) la porción de góndola que le corresponde es mínima.

Heineken en Argentina debería sostener su posicionamiento global emocional con fuerte foco en la experiencia, pero incorporando al chopp dentro de su estrategia. Sin darle un rol central, que no le corresponde a la marca y del cual ya se apropió Stella Artois, debería sumar a la cerveza tirada dentro de sus programas de experiencia. Debería hacerlo a su estilo, y siguiendo los lineamientos globales. De esta manera, no dejaría en Argentina ese lugar exclusivamente a sus competidores y obtendría un interesante volumen adicional. Debería, como se ve en el gráfico, sostener su nivel de foco en lo emocional y en la experiencia, elevando en paralelo su foco en la cerveza tirada, llevándolo a un lugar equilibrado.

Universidad de SanAndrés

Objetivos

El objetivo del relanzamiento de la cerveza tirada Heineken es alcanzar en 2 años el mismo peso de volumen dentro del portfolio de la marca que tienen Stella Artois y Warsteiner. Hoy la cerveza tirada pesa para Heineken un 1%, mientras que para Stella Artois y Warsteiner pesan un 3%. Para lograr esto, se buscará:

- conquistar y sumar en 2 años 50 nuevas cuentas de Chopp hoy atendidas por la competencia, logrando 3000Hl adicionales, un 50% más que el volumen de cerveza tirada Heineken en 2012.

- pasar a Chopp en 2 años 40 cuentas actuales de Heineken que consumen botella de Litro, logrando una mejor contribución marginal por Litro

- **Plan Operativo**

Producto: A nivel producto, la cerveza tirada Heineken seguirá ofreciéndose en sus tres presentaciones: barriles retornables de 30 y 50 litros para cuentas de alto consumo y de 20 litros para cuentas de consumo bajo. La pasteurización con la que contará el producto traerá beneficios desde el punto de vista logístico, sin impacto en el producto.

Precio: Para el relanzamiento, se buscará generar volumen pasando a Chopp cuentas que hoy consumen otros calibres, como botellas retornables de 970cc o 650cc. La Contribución Marginal de los barriles es muy superior a la de las botellas (hasta un 100% más), debido a que el envasado es más eficiente (se envasa en barriles de 20, 30 0 50 litros vs. botellas de entre 330cc y un litro), el costo de envase es mínimo (los barriles son todos retornables, y no requieren de tapas ni etiquetas) y su diferencial permite comercializarlos al consumidor a un precio por litro superior. Como puntos negativos, implican un desembolso superior para el comerciante y su vida útil es más corta [49]. A través de una política de precios de lista de los barriles más agresiva, es posible ofrecer al punto de venta una rentabilidad por litro superior que la otorgada por las botellas, manteniendo una Contribución Marginal superior para la empresa, y fomentando el traspaso entre calibres por parte de los clientes. Estos cambios no afectarán el posicionamiento de precio de la marca, el cual seguirá siendo Premium.

Hoy los precios de lista de la cerveza tirada son similares entre las distintas marcas Premium que participan del segmento (Stella Artois, Heineken y Warsteiner). La diferencia está en las condiciones comerciales ofrecidas al canal. Mientras que Stella Artois ofrece un descuento de hasta 30% y Warsteiner entrega hasta un barril sin cargo por cada barril comprado, Heineken ofrece sólo un 15% de descuento como máximo. De esta manera, los precios relativos con los que el producto llega al comerciante terminan siendo muy dispares, y

[49] Fuente Interna

Heineken queda instalada como la marca más cara, incluso por encima de Stella Artois, hoy líder del segmento Premium y referente en cerveza tirada a los ojos del canal y el consumidor. Es necesario entonces ajustar esta situación para el relanzamiento. Imposibilitado de cambiar la política comercial de CCU, la mejor opción para Heineken pasa por ajustar su precio de lista en compensación. Reduciéndolo un 15% (o, dado el contexto actual de alta inflación, no aumentando el precio de lista de la cerveza tirada en futuros aumentos), logrará igualar el precio final de Stella Artois sin modificar su política comercial. El mayor volumen obtenido compensará ampliamente esta baja. Seguirá por encima del precio final de Warsteiner, pero su mayor equity de marca lo compensa.

Así, corregida la actual distorsión de precio, el posicionamiento joven y focalizado en la experiencia de Heineken le permitirán actuar como diferencial en los bares.

Distribución: Con la pasteurización, se salva la limitación actual que limita la distribución y comercialización a Capital, GBA y Santa Fe. Una vez desarrollado el plan de relanzamiento en Capital y GBA, se lanzará la cerveza tirada Heineken en nuevas plazas: Costa Atlántica, Córdoba y Cuyo.

Comunicación: Se comunicará a través de materiales para el punto de venta, que eduquen al consumidor en la experiencia de consumo de cerveza tirada y las condiciones óptimas de servido. El principal foco será la comunicación en las cartas de los bares y restaurantes. Se identificará además a los puntos de venta con elementos de visibilidad tales como carteles salientes, uniformes, vasos y posavasos. En la página web y fan page de Facebook de la marca figurará el listado de cuentas que cuentan con cerveza tirada Heineken. Además, se implementará en Argentina el programa global “Heineken Star Serve”, el cual capacita, evalúa y premia a los puntos de venta, en función de cómo comercializan y sirven la cerveza tirada Heineken. Se trata de un programa que la marca ha implementado y ejecuta en prácticamente todos los mercados donde comercializa cerveza tirada, a efectos de asegurar los estándares de calidad y experiencia. Cubre todos los aspectos que aseguran que los bares sirvan la cerveza tirada Heineken en forma debida, desde el momento en que Heineken entrega la cerveza al bar hasta el momento en que es consumida. El centro del

programa son los cinco pasos del proceso de servido, los cuales bien ejecutados llevan a un servido de excelencia (anexo IX):

1. **Enjuagar**

    - Siempre usar vaso Heineken
    - Enjuagar el vaso con agua limpia y fría
    - Sostener el vaso desde la base, para mantenerlo limpio y frío
    - Nunca secarlo, ya que se pueden dejar fibras

2. **Servir**

    - Verter la cerveza a 45 grados
    - Enderezar el vaso suavemente mientras se sirve
    - Nunca permitir que la canilla toque el vaso

3. **Cortar**

    - Remover el exceso de espuma
    - Cortar a 45 grados para sellar
    - Enjuagar el cortaespuma en agua limpia

4. **Chequear**

    - Dejar que la cerveza se asiente
    - Controlar que haya una espuma de dos dedos de alto

Universidad de SanAndrés

5. Servir

- Sostener el vaso desde su base
- Asegurarse de que el logo quede de frente al consumidor
- Usar posavasos Heineken
- Lograr contacto visual con el consumidor y sonreir

Implementación

Corregida la distorsión de precio, y con la pasteurización de los barriles en marcha, y la consecuente ampliación de la distribución y simplificación logística, CCU Argentina estaría en condiciones de llevar adelante el relanzamiento de la cerveza tirada Heineken en el mercado local. Para hacerlo, deberá atravesar diferentes etapas, las cuales se enumeran a continuación:

1. Relevamiento del mercado y selección de cuentas

Lo primero en esta instancia es la realización de un adecuado análisis del volumen actual y potencial de cada cuenta, para definir si el equipamiento a instalar tendrá un retorno adecuado, y evitar el costo de oportunidad de tener una choppera en una cuenta con volumen inadecuado. Esto es importante también en términos de calidad: si un bar no tiene un volumen correcto, y el producto no rota, la cerveza pierde en el punto de venta su frescura, y la calidad se resiente. Este relevamiento debe ser tanto de cuentas actualmente atendidas por la competencia como de cuentas que hoy trabajan Heineken en botella de Litro y tienen un volumen adecuado para hacer el cambio a cerveza tirada. Será ejecutado por la fuerza de ventas, bajo el seguimiento del Jefe de Ventas de Cerveza Tirada.

2. Venta

Detectados los bares que cumplen las condiciones, la fuerza de ventas de la empresa les ofrecerá trabajar cerveza tirada Heineken. Para lograrlo, contarán con distintos materiales de apoyo, incluyendo la lista de precios (con la comparativa de precio y retorno vs. la competencia y otros calibres como la botella de Litro), un kit de bienvenida que incluye una reseña con las credenciales de la marca Heineken y una guía para con las pautas para lograr un óptimo servido, todo entregado dentro de una carpeta contenedora. Esto facilitará a la fuerza de ventas la explicación comparativa del producto, brindándole a los comerciantes elementos palpables que los convenzan del retorno económico, así como muestras de elementos que beneficiarán a la imagen del punto de venta.

Esta folletería y el kit serán desarollados por el Jefe de Producto, en conjunto con la agencia de comunicación de la marca. Marketing dará los inputs, la agencia generará el diseño y se producirán los materiales con un proveedor local.

Apoyo

Por sus características, la cerveza tirada es un producto que requiere una serie de atenciones que el producto embotellado no necesita. Lo primero es la instalación del equipamiento necesario (choppera, en comodato), así como la provisión de un servicio quincenal de limpieza y mantenimiento del mismo. También, la provisión de elementos de merchandising (desarrollados por Heineken Internacional y disponibles para que Marketing los ordene a través de un catálogo): vasos, posavasos, cortaespuma, bandeja y uniformes para los empleados.

3. Capacitación

La calidad de la cerveza tirada esta dada por una serie de etapas que van desde la producción en la planta hasta el servido en el bar, pasando por la entrega y el adecuado mantenimiento del equipamiento y elementos necesarios. Una falla en cualquiera de estas etapas compromete la calidad del producto, y la imagen de la marca. La última etapa, el servido, parece la más simple, pero suele ser

problemática. Para garantizar un servido de calidad, que cumpla con los estándares de la marca, y que asegure consistencia entre distintos bares, es clave una adecuada capacitación del personal de los bares. Esta capacitación será dada por un especialista contratado por Heineken a una agencia, que brindará sus clases sin cargo al personal de los bares en su lugar de trabajo.

4. Evaluación

Para asegurar que lo aprendido en la capacitación se aplique luego en los bares, y mantener al personal motivado respecto de esto, cuatro veces al año mystery shoppers visitarán los bares y los evaluaran en los siguientes aspectos:

- Aplicación de los pasos de servido
- Calidad de la cerveza
- Ejecución del merchandising
- Comunicación del producto

5. Recompensa

Los bares que resulten bien evaluados serán premiados, y contarán con diplomas enmarcados que podrán colocar en sus comercios, a modo de aval de Heineken y certificación de que se trata de un punto de venta que trabaja la cerveza tirada Heineken con excelencia y cumpliendo los estándares de calidad globales de la marca. Esto le servirá a los bares para mantener a su personal motivado, y para diferenciarse de sus competidores. Estos premios serán entregados en un evento que se realizará al cierre de cada año.

6. Comunicación

Ampliada la distribución, asegurada la calidad del servido, y provistas las cuentas de los materiales adecuados, se puede avanzar en la comunicación del producto.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

No se realizará comunicación masiva (TV, Vía Pública), ya que comunicar cerveza tirada Heineken masivamente implicaría replicar la estrategia de Stella Artois y competir en un terreno que esa marca domina. La consecuencia sería que el consumidor perciba a Heineken como seguidora de Stella Artois, lo que debe ser evitado. Iría en contra, además, de la estrategia global de Heineken, que tiene como referencia al porrón por sobre el vaso. La campaña se realizará, entonces, a través de medios digitales y Prensa. Para esto, el Jefe de Producto trabajará en conjunto con las agencias de comunicación y PR de la marca. Se desarrollarán posteos en Facebook invitando a los consumidores a conocer y disfrutar cerveza tirada Heineken en los bares participantes, se publicará el listado de bares certificados por la marca y se distribuirá entre periodistas una gacetilla que contará el programa Heineken Star Serve. Estos trabajos no implican un costo adicional, ya que estarán contemplados dentro de los fees anuales de cada agencia.

7. Fidelización

El centro del programa se basa en lograr una óptima experiencia para el consumidor, pero también es importante lograr la fidelización del comerciante. Esta fidelización se generará como consecuencia del apoyo, los materiales entregados y el seguimiento y evaluación de performance que Heineken realizará para cada cuenta. Se le dará a los bares un status de socio de la marca, que se traduce en brindarle soluciones, apoyo y capacitación permanente. Para lograr lo que Werbach[50] denomina “sostenibilidad” de la estrategia, los dueños y empleados de los distintos niveles y sectores de los bares deben estar involucrados y convencidos de su importancia. Deben instalarse como embajadores de la marca que recomienden e impulsen la venta del producto, a través de, en términos de Lehmann y Winer, su “opinión experta”[51].

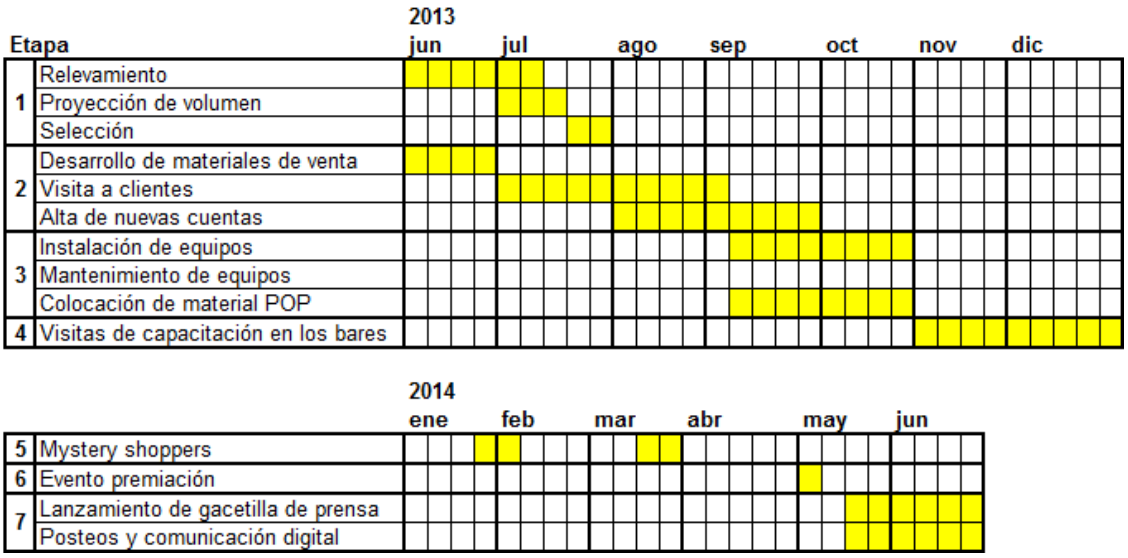
Estas tareas implican los siguientes costos durante el primer año:

[50] Werbach A. (2010). *Estrategias Sostenibles: Un Manifiesto Para La Empresa del Siglo XXI.* Empresa Activa.
[51] Lehmann D. y Winer R. (2007). *Analysis for Marketing Planning*. McGraw Hill.

Detalle	Costo
Evento de premiación	$150.000
Compra de chopperas para 20 cuentas	$60.000
Instalación de chopperas en 20 cuentas	$24.000
Contratación de mystery shoppers para evaluación	$24.000
Mantenimiento mensual de 20 chopperas por 7 meses	$21.000
Impresión de 50 kits de ventas	$9.000
40 cajas de vasos de pinta (2 por cuenta)	$7.800
Originales diseños kit de ventas	$6.800
Capacitación en 20 bares	$6.000
40 cajas de vasos de media pinta (2 por cuenta)	$5.800
40 uniformes para barman (2 por cuenta)	$4.500
200 bandejas para mozo (10 por cuenta)	$4.000
100 cortaespumas (5 por cuenta)	$600
	$323.500

Avance y seguimiento

Estas etapas se irán desarrollando en forma progresiva. Los responsables de su ejecución y seguimiento serán el Jefe de Ventas de Cerveza Tirada (etapas 1, 2, 3, 4 y 5) y el Jefe de Producto de la marca (etapas 3, 6 y 7). Para las etapas 4, 5 y 6 se contará con el apoyo de una agencia contratada por el Jefe de Producto.



Se realizarán reuniones mensuales de avance, de las que participarán también el Country Manager de la marca y el Gerente de Ventas del Canal On Premise de CCU Argentina.

P&L

El costo de estas distintas tareas, así como los de la parte industrial, cruzados con las ganancias esperadas por la conquista de nuevas cuentas y el consecuente incremento en volumen, pueden resumirse en una tabla, denominada "P&L" ("Profits & Losses", ganancias y pérdidas). La misma muestra la evolución de los ingresos y gastos con proyección a tres años, el horizonte definido por la marca. La tabla para este proyecto es la siguiente[52]:

Año 1

		Barril 20L	Barril 30L	Barril 50L
	Volumen (HL)	400	2,100	4,330

Dato	Detalle	Barril 20L	Barril 30L	Barril 50L
INGRESOS BRUTO CERVEZA	Ingresos por venta	229,347.11	668,427.90	4,155,820.21
DESCUENTO PROMOCIONAL	Descuento otorgado por fuerza de ventas	-25,663.94	-74,797.08	-465,036.28
COSTO DIRECTO	Costo de producción	-18,279.75	-28,696.04	-172,392.50
MARKETING CONTRACTUAL	Inversión en comunicación mandatoria por contrato con Heineke	-41,452.80	-114,303.69	-752,040.42
ROYALTY	Fee a Heineken International por uso de marca	-19,825.25	-54,666.98	-359,671.51
TRANSPORTE	Costo de traslado de planta a centro de distribución	-17,343.10	-78,849.35	-310,319.46
IMPUESTOS S/ VTAS.	Impuestos	-6,110.50	-17,808.92	-110,723.52
ENERGIA COSTO	Costo de energía en planta	-1,125.01	-3,787.90	-23,605.44
MATERIALES DE PRODUCCION	Costo de insumos	-1,026.92	-3,457.62	-21,547.15
DPP	Pérdida de eficiencia por desvío del plan de producción	-473.18	-1,593.21	-9,928.54
CASTIGO PROD.TERMINADO	Scrap	-89.86	-302.56	-1,885.47
PERSONAL COSTO	Costo de personal de planta	-4,250.02	-14,309.80	-89,175.70
	Subtotal CMG	93,706.78	275,854.76	1,839,494.24
			2,209,055.78	

RECOMPENSA	Evento anual de premiación.	-150,000.00
COMPRA DE EQUIPOS	Chopperas completas.	-60,000.00
INSTALACIÓN DE EQUIPOS	Servicio de instalación en cada cuenta.	-24,000.00
EVALUACIÓN	Control de calidad con mystery shoppers.	-24,000.00
MANTENIMIENTO DE EQUIPOS	Servicio mensual de mantenimiento.	-21,000.00
MATERIALES PARA VENTA	Impresión de 50 kits de ventas	-9,000.00
MATERIALES PARA PUNTO DE VENTA	40 cajas de vasos de pinta	-7,800.00
MATERIALES PARA VENTA	Originales diseños kit de ventas	-6,800.00
CAPACITACIÓN	Servicio de capacitación en el lugar de trabajo.	-6,000.00
MATERIALES PARA PUNTO DE VENTA	40 cajas de vasos de media pinta	-5,800.00
MATERIALES PARA PUNTO DE VENTA	40 uniformes para barman	-4,500.00
MATERIALES PARA PUNTO DE VENTA	200 bandejas para mozo	-4,000.00
MATERIALES PARA PUNTO DE VENTA	100 cortaespumas	-600.00
	Total costos Marketing	-323,500.00

CMG TOTAL	1,885,555.78

[52] Fuente interna

Año 2

	Barril 20L	Barril 30L	Barril 50L
Volumen (HL)	400	2,100	5,413

Conquista de 20 nuevas cuentas, con barriles de 50L.
Compra promedio igual a las de las cuentas actuales.
Inflación anual: 25%

Dato	Detalle	Barril 20L	Barril 30L	Barril 50L
INGRESOS BRUTO CERVEZA	Ingresos por venta	286,683.89	835,534.88	6,493,469.09
DESCUENTO PROMOCIONAL	Descuento otorgado por fuerza de ventas	-32,079.93	-93,496.35	-726,619.19
COSTO DIRECTO	Costo de producción	-22,849.69	-35,870.04	-269,363.27
MARKETING CONTRACTUAL	Inversión en comunicación mandatoria por contrato con Heineke	-51,816.00	-142,879.61	-1,175,063.16
ROYALTY	Fee a Heineken International por uso de marca	-24,781.57	-68,333.72	-561,986.73
TRANSPORTE	Costo de traslado de planta a centro de distribución	-21,678.88	-98,561.69	-484,874.15
IMPUESTOS S/ VTAS.	Impuestos	-7,638.12	-22,261.16	-173,005.50
ENERGIA COSTO	Costo de energía en planta	-1,406.26	-4,734.88	-36,883.49
MATERIALES DE PRODUCCION	Costo de insumos	-1,283.64	-4,322.02	-33,667.43
DPP	Pérdida de eficiencia por desvío del plan de producción	-591.48	-1,991.51	-15,513.34
CASTIGO PROD.TERMINADO	Scrap	-112.32	-378.20	-2,946.04
PERSONAL COSTO	Costo de personal de planta	-5,312.53	-17,887.25	-139,337.03
	Subtotal CMG	117,133.47	344,818.45	2,874,209.76
			3,336,161.68	

RECOMPENSA	Evento anual de premiación	-187,500.00
COMPRA DE EQUIPOS	Chopperas completas.	-75,000.00
INSTALACIÓN DE EQUIPOS	Servicio de instalación en cada cuenta.	-30,000.00
EVALUACIÓN	Control de calidad con mystery shoppers.	-30,000.00
MANTENIMIENTO DE EQUIPOS	Servicio mensual de mantenimiento.	-26,250.00
MATERIALES PARA VENTA	Impresión de 50 kits de ventas	-11,250.00
MATERIALES PARA PUNTO DE VENTA	40 cajas de vasos de pinta	-9,750.00
MATERIALES PARA VENTA	Originales diseños kit de ventas	-8,500.00
CAPACITACIÓN	Servicio de capacitación en el lugar de trabajo.	-7,500.00
MATERIALES PARA PUNTO DE VENTA	40 cajas de vasos de media pinta	-7,250.00
MATERIALES PARA PUNTO DE VENTA	40 uniformes para barman	-5,625.00
MATERIALES PARA PUNTO DE VENTA	200 bandejas para mozo	-5,000.00
MATERIALES PARA PUNTO DE VENTA	100 cortaespumas	-750.00
	Total costos Marketing	-404,375.00
	CMG TOTAL	2,931,786.68

Año 3

	Barril 20L	Barril 30L	Barril 50L
Volumen (HL)	400	2,100	6,766

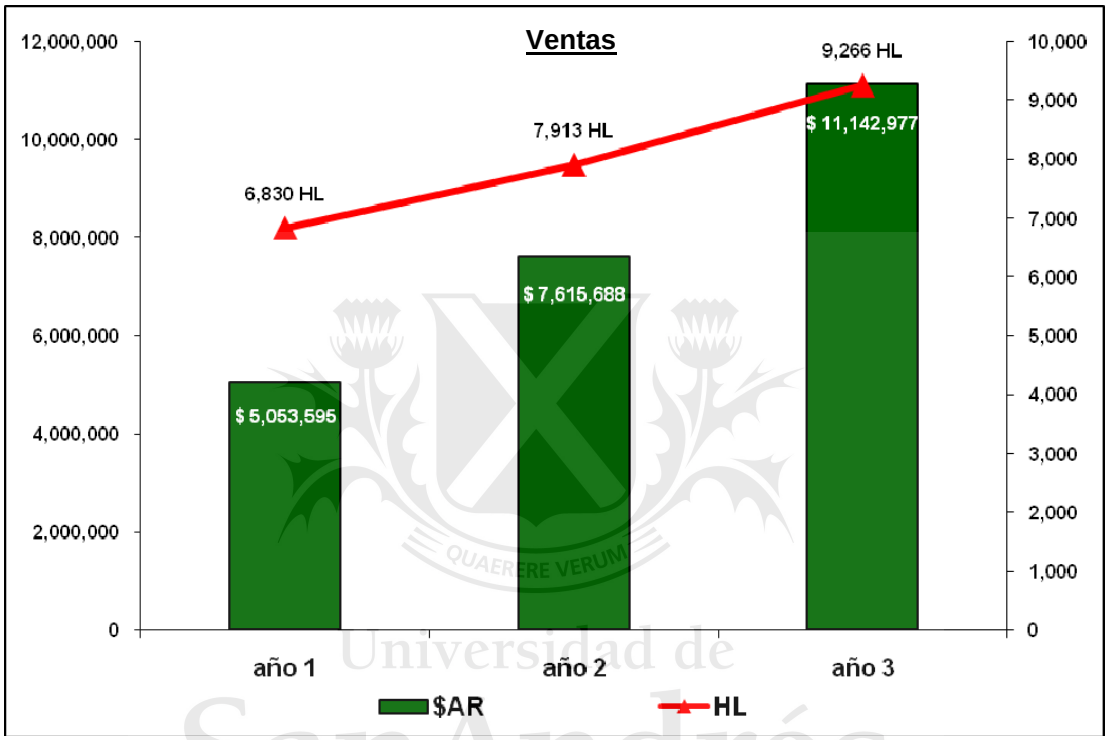
Conquista de 20 nuevas cuentas, con barriles de 50L.
Compra promedio igual a las de las cuentas actuales.
Inflación anual: 25%

Dato	Detalle	Barril 20L	Barril 30L	Barril 50L
INGRESOS BRUTO CERVEZA	Ingresos por venta	358,354.86	1,044,418.60	9,740,203.63
DESCUENTO PROMOCIONAL	Descuento otorgado por fuerza de ventas	-40,099.91	-116,870.44	-1,135,342.49
COSTO DIRECTO	Costo de producción	-28,562.11	-44,837.56	-420,880.12
MARKETING CONTRACTUAL	Inversión en comunicación mandatoria por contrato con Heineke	-64,770.00	-178,599.51	-1,836,036.18
ROYALTY	Fee a Heineken International por uso de marca	-30,976.96	-85,417.16	-878,104.26
TRANSPORTE	Costo de traslado de planta a centro de distribución	-27,098.60	-123,202.11	-757,615.86
IMPUESTOS S/ VTAS.	Impuestos	-9,547.65	-27,826.44	-270,321.09
ENERGIA COSTO	Costo de energía en planta	-1,757.83	-5,918.60	-57,630.46
MATERIALES DE PRODUCCION	Costo de insumos	-1,604.55	-5,402.53	-52,605.35
DPP	Pérdida de eficiencia por desvío del plan de producción	-739.35	-2,489.39	-24,239.59
CASTIGO PROD.TERMINADO	Scrap	-140.41	-472.74	-4,603.19
PERSONAL COSTO	Costo de personal de planta	-6,640.66	-22,359.06	-217,714.11
	Subtotal CMG	146,416.84	431,023.06	4,085,110.93
			4,662,550.83	

RECOMPENSA	Evento anual de premiación	-234,375.00
COMPRA DE EQUIPOS	Chopperas completas.	-93,750.00
INSTALACIÓN DE EQUIPOS	Servicio de instalación en cada cuenta.	-37,500.00
EVALUACIÓN	Control de calidad con mystery shoppers.	-37,500.00
MANTENIMIENTO DE EQUIPOS	Servicio mensual de mantenimiento.	-32,812.50
MATERIALES PARA VENTA	Impresión de 50 kits de ventas	-14,062.50
MATERIALES PARA PUNTO DE VENTA	40 cajas de vasos de pinta	-12,187.50
MATERIALES PARA VENTA	Originales diseños kit de ventas	-10,625.00
CAPACITACIÓN	Servicio de capacitación en el lugar de trabajo.	-9,375.00
MATERIALES PARA PUNTO DE VENTA	40 cajas de vasos de media pinta	-9,062.50
MATERIALES PARA PUNTO DE VENTA	40 uniformes para barman	-7,031.25
MATERIALES PARA PUNTO DE VENTA	200 bandejas para mozo	-6,250.00
MATERIALES PARA PUNTO DE VENTA	100 cortaespumas	-937.50
	Total costos Marketing	-505,468.75
	CMG TOTAL	4,157,082.08

QUAERERE VERUM
San Andrés

Considerando la conquista de 20 nuevas cuentas con barriles de 50L cada año, tomando el volumen promedio de las cuentas actuales, y una inflación anual del 25%, se proyecta al tercer año alcanzar un crecimiento en volumen de casi un 40%, y más que duplicar los ingresos en pesos. Se prevé, además, más que duplicar el resultado en pesos del negocio de cerveza tirada de la marca. Esto se ve resumido en los gráficos que se muestran a continuación[53]:



[53] Fuente interna

Conclusiones

Dentro de la industria cervecera argentina, el segmento de la cerveza tirada tiene características que lo distinguen claramente del resto: se comercializa solamente en bares y restaurantes, y requiere de la instalación y mantenimiento de equipamiento que las empresas entregan en comodato a sus clientes. Si bien a nivel producto no tiene diferencias con la cerveza embotellada, el grado de experiencia que su consumo implica es un claro diferencial que hace que los consumidores estén dispuestos a pagar un costo adicional. También para los comerciantes es un diferencial, ya que no todos los bares o restaurantes pueden ofrecer este servicio, debido principalmente a que se requieren volúmenes mínimos. Además, el personal de los bares requiere de una adecuada capacitación para servir el producto dentro de los estándares de calidad establecidos por las marcas.

Los tres jugadores de la industria cervecera argentina (AB InBev, SAB Miller y CCU Argentina) participan del segmento, con marcas mainstream y Premium. Sin embargo, por la falta de pasteurización de sus barriles, CCU Argentina estuvo muchos años en desventaja, ya que la vida útil de sus barriles era inferior a los de la competencia, y debían conservarse siempre refrigerados. Esto ocasionaba dificultades y limitaciones en su distribución y comercialización, ya que los transportes, distribuidores y clientes debían tener cámara de frío. Esto generó, en consecuencia, una falta de foco de Marketing y la fuerza de ventas en este segmento. Por el lado de Marketing, no se lanzó la plataforma global de excelencia en cerveza tirada “Heineken Star Serve”, mientras que por el lado de Ventas, los descuentos disponibles se aplicaban en productos embotellados y no en cerveza tirada, lo que generaba una diferencia importante en las condiciones comerciales respecto de lo ofrecido por la competencia.

Este espacio fue aprovechado por la competencia, quien se apropió del mismo tanto a nivel de venta como en el imaginario del consumidor. La principal marca en trabajarlo fue Stella Artois, quien en toda su comunicación, fuertemente centralizada en el producto, utiliza a su icónica copa (o “caliz” según la llaman) como símbolo. Esta comunicación se diferencia claramente de la de Heineken, la

cual se centra en lo emocional y en su icónica botella 330cc. Así, la virtual ausencia de Heineken en el segmento de cerveza tirada, con baja presencia en los bares y sin comunicación, le permitió a Stella Artois construir un imaginario de marca Premium que trasladó al resto de sus presentaciones.

En 2012 la limitación industrial de falta de pasteurización de la cerveza tirada de CCU Argentina fue salvada, lo que le permitió empezar a pensar en la expansión de este negocio. Para hacerlo, la empresa desarrolló un plan liderado por su marca Premium Heineken, por el cual busca sumar 40 nuevas cuentas en dos años, y llevar el peso de la cerveza tirada dentro de su mix de un 1% a un 3%, duplicando los ingresos.

Como primera medida del plan, se define ajustar la política comercial de la cerveza tirada Heineken, permitiendo llegar a los clientes con precios similares a los de sus competidores Stella Artois y Warsteiner. Es tanto el diferencial en contribución marginal, que aún con este ajuste se mantiene muy superior a la de la cerveza embotellada. Luego, se simplifica y amplía la distribución, transportando la cerveza tirada en los mismos camiones que el resto de los productos. Se presenta el plan a la fuerza de ventas, quien a partir de eso vuelve a tener a la cerveza tirada en su radar, y empieza a ofrecerla con más énfasis, apoyada en un kit especialmente diseñado por Marketing (folletería y materiales para los bares), que explica las ventajas del producto. A medida que se avanza y se conquistan nuevas cuentas, se instala el equipamiento y un especialista capacita al personal de los bares en un adecuado servido del producto, para garantizar una óptima experiencia de consumo. Y para asegurar que la capacitación rinda frutos y los estándares no decaigan, se realizan controles con mystery shoppers y se organiza un evento anual de reconocimiento a las mejores cuentas. Una vez asegurados los estándares, se lanza una campaña de comunicación en digital y PR, con una campaña no masiva, que no compita directamente con el mundo de cerveza tirada construído por Stella Artois. Una comunicación que busque mantener el foco en la experiencia y lo emocional que distingue a Heineken, sumando dentro de ese marco a la cerveza tirada. Así, ese espacio dejará de estar solamente ocupado por Stella Artois.

Universidad de SanAndrés

El plan se realizará en etapas sucesivas, dentro del plazo de un año, y con control mensual por parte del Jefe de Producto de la marca y el Jefe de Ventas de Cerveza Tirada de CCU Argentina.

De esta manera, la marca espera crecer dentro de un segmento muy importante para la experiencia del consumidor en forma rentable, y atacando un espacio que había sido dejado a disposición de la competencia.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Anexos

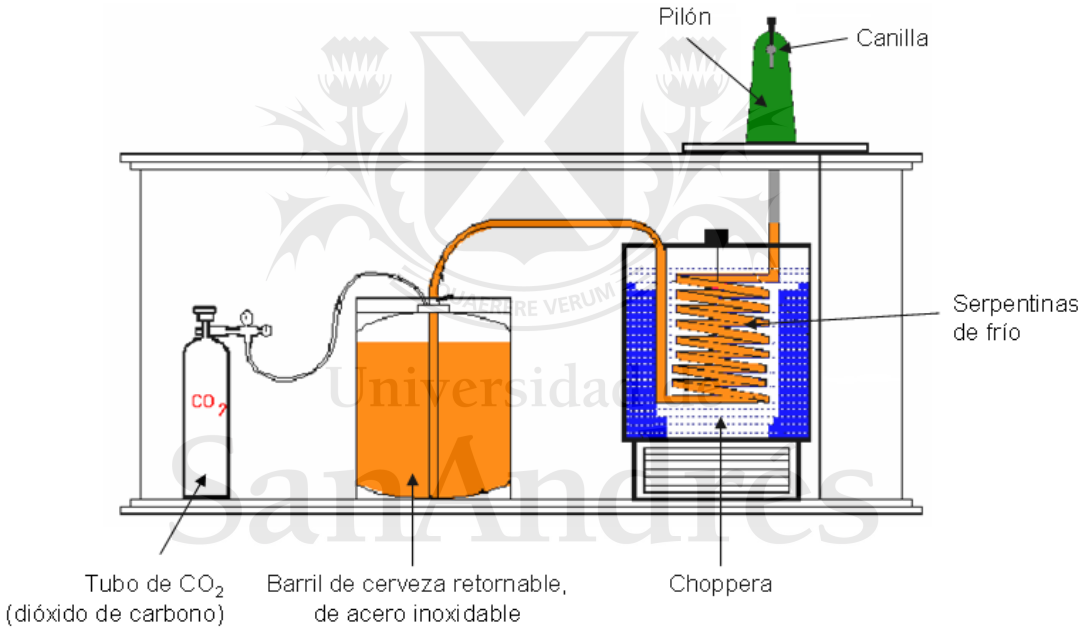
Anexo I: los tres jugadores del mercado cervecero argentino.

	Cervecería y Maltería Quilmes S.A.	**CCU Argentina S.A.**	**C.A.S.A. Isenbeck**
Marcas:	Quilmes, Brahma, Báltica, Andes, Norte, Iguana, Patagonia, Stella Artois, Beck's, Estrella Galicia	Palermo, Bieckert, Córdoba, Santa Fe, Schneider, Budweiser, Imperial, Heineken, Corona, Negra Modelo, Guinness, Kunstmann, Paulaner, Otro Mundo, Birra Moretti.	Isenbeck, Warsteiner, Miller.
Participación de mercado:	77%	20%	3%

Anexo II: segmentos de precio en el mercado cervecero argentino.

Anexo III: peso de los canales para el mercado cervecero argentino.

Anexo IV: funcionamiento de la choppera.



Fuente Interna

Anexo V: materiales de apoyo provistos a los bares.

Vasos

Posavasos

Cortaespumas

Bandejas

Fuente Interna

Anexo VI: comunicación masiva de cerveza tirada Stella Artois.

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

Anexo VII: credenciales de marca Heineken

La **levadura A** fue creada por un discípulo de Louis Pasteur. Es resguardada en Holanda, desde donde se distribuye para garantizar un **sabor igual en todo el mundo**.

Se elabora con **100% malta**. Luego de ser cuidadosamente seleccionada, recibe un completo tratamiento.

Es elaborada con **pasión por la calidad** y la **misma receta desde 1873**. Regularmente se toman muestras que son analizadas en Holanda para preservar la calidad.

Su **estrella única, un símbolo inconfundible**. Apareció por primera vez en 1881. Las cinco puntas representan los elementos Tierra, Fuego, Aire, Agua y un quinto que, según los cerveceros medievales, era la Magia

Su **nombre y su historia.** En 1592 se estableció en Amsterdam la cervecería The Haystack, que en 1864 fue adquirida por Gerard Adriaan Heineken. Junto a su hijo y su nieto, continuaron la tradición.

Su **éxito internacional**. Heineken es la cerveza número uno en el mundo y la más vendida en Europa. Está presente en 198 países, lo que la convierte en la "más internacional". Es posible tomar Heineken en casi todos los rincones del planeta.

Universidad de San Andrés

Anexo VIII: posicionamiento de Heineken vs. Stella Artois

Jóvenes adultos 25-35 años, ABC1.

Profesionales, emprendedores. No están sujetos a mayores responsabilidades, restricciones, ni tampoco les interesa demasiado los bienes materiales.

Las cervezas Premium son un lujo accesible para ellos y un reflejo de quienes son ante sus amigos.

Frecuentan bares, boliches y son socialmente activos.

Les gustan mucho los deportes como el Fútbol, Rugby. Les gusta viajar, descubrir nuevos lugares y conocer gente nueva.

Adultos 30-40 años, ABC1.

Profesionales, sujetos a responsabilidades, valoran los bienes materiales.

Las cervezas Premium son un reflejo de su posición social ante los demás.

Frecuentan eventos sociales de alto nivel.

Les gusta mucho la buena vida, el cine, viajar. Se manejan en circuitos exclusivos.

Anexo IX: los 5 pasos del programa "Heineken Star Serve"

Universidad de San Andrés

Bibliografía

- **Auditoría**
  - AC Nielsen
  - Ipsos
  - Monitor de Medios Publicitarios
- **Internas y de la Industria**
  - Cámara de la Industria Cervecera Argentina
  - Comisión Nacional de Valores
  - Fuentes internas de CCU Argentina y Heineken International
- **Prensa y Medios Digitales**
  - Cronista.com
  - Fortuna.com
  - IProfesional.com
  - ICEMD.com
  - LaNacion.com
  - LosAndes.com
  - WinesOfArgentina.org

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

- **Ensayos**

  - Aaker D., “Building Strong Brands”, Free Press, 1995
  - Alonso G. y Arébalos A., “La Revolución Horizontal”, LibrosEnRed, 2012
  - Bauman Z., “Modernidad Líquida”, Fondo de Cultura Económica, 2009
  - Keller K., “Administración Estratégica de Marca”, Prentice Hall, 2008
  - Kim W. C. y Mauborgne R., “La Estrategia del Océano Azul”, Grupo Editorial Norma, 2005
  - Lehmann D. y Winer R., "Analysis for Marketing Planning", McGraw Hill, 2007
  - Lenderman R. y Sánchez M., “Marketing Experiencial: La Revolución de las Marcas”, ESIC, 2008
  - Maslow A., “A Theory of Human Motivation”, Psychological Review, 1943
  - Pine II B. J. y Gilmore J. “The Experience Economy: Work Is Theater & Every Business a Stage”, Harvard Business School Press, 1999
  - Porter M., “The Five Competitive Forces That Shape Strategy”, Harvard Business Review, 2008
  - Ries A. y Trout J., “Las 22 Leyes Inmutables del Marketing”, McGraw Hill, 1993
  - Werbach A., “Estrategias Sostenibles: Un Manifiesto Para La Empresa del Siglo XXI”, Empresa Activa, 2010

Universidad de SanAndres