



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés

Departamento Académico de Administración

Licenciatura en Administración de Empresas y Contador Público

Mercado de cervezas en la ciudad de Mar del Plata

**Caso AB InBev: Estudio de la caída de participación de mercado del
año 2018.**

Autor: Augusto Niro

Legajo: 21153

Mentor: María Fernanda Tamborini

Buenos Aires, 9 de Noviembre 2018

RESUMEN EJECUTIVO

Esta tesis trata sobre la industria de Cervezas en Argentina. Particularmente va a hacer foco en el la plaza de Mar del Plata, Buenos Aires. El objetivo de investigación es analizar el mercado de cervezas en esta ciudad e identificar cuáles son las particularidades del mercado en 2018 que han llevado a la empresa líder del sector, AB InBev, a perder participación.

En el marco teórico se desarrollan tres conceptos que son eje del trabajo: el análisis del concepto del Marketing Mix de Jerome McCarthy, el concepto de las cinco fuerzas de Porter y por ultimo un análisis de Miguel Pereira que explica la influencia de la crisis en el comportamiento de los consumidores y las empresas. El concepto del marketing mix es el que más se ve repetido a lo largo del análisis del caso. Este es utilizado al comienzo del análisis como herramienta para presentar y describir el mercado de cervezas en la Argentina, y es vuelto a ser utilizado hacia el final del análisis para explicar la incidencia de las variables del mix en los motivos que generan la perdida de posición de mercado de AB InBev. Dos de las cinco fuerzas de Porter son introducidas en el análisis de forma esporádica de manera de poder explicar cómo han influido estas fuerzas externas a la compañía en la toma de decisiones y estrategia del equipo de ventas de Mar del Plata. Por último el análisis del marketing en tiempos de crisis que explica Miguel Pereira se convierte en una herramienta fundamental para explicar cómo la crisis altera las condiciones de mercado, en específico el comportamiento de los consumidores y empresas que lo integran.

Este estudio de caso no solo permite lograr un mejor entendimiento del mercado cervecero argentino, en particular de la Ciudad de Mar del Plata, sino también comprender como las grandes corporaciones deben ajustar sus estrategias y reinventarse ágilmente para conservar y/o desarrollar ventajas competitivas en un entorno tan dinámico y de constante cambio como el argentino.

ÍNDICE

Primera Parte: Introducción	5
1.1. PROBLEMÁTICA	5
1.2. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	6
1.2.1. Pregunta central	6
1.2.2. Sub-preguntas	6
1.3. OBJETIVOS	7
1.3.1. Objetivo general	7
1.3.2. Objetivos específicos	7
1.4. JUSTIFICACIÓN DE LAS RAZONES DE ESTUDIO	7
1.5. ESTRATEGIA METODOLÓGICA	8
1.5.1. Tipo de estudio	8
1.5.2. El estudio de caso	8
1.5.3. Técnicas de recolección de datos	8
1.6. MARCO TEÓRICO	9
1.6.1. Marketing Mix: Las 4 P's Del Marketing	9
1.6.2. Analizando el negocio y el entorno	11
1.6.3. El comportamiento del consumidor	17
Segunda Parte: Análisis	19
Capítulo 1: Introducción a AB InBev	19
1.1. INTRODUCCIÓN A LA EMPRESA	19
1.1.1. Industria de cerveza en el mundo	19
1.1.2. AB InBev	19
1.1.3. Industria de cerveza en Argentina	20
1.1.4. AB InBev en Argentina	22
1.1.5. Industria de cervezas en Mar del Plata	23
1.2. Caída de participación de mercado de AB Inbev en Mar del Plata	29

1.2.1. El mercado cervecero en tiempos de crisis	35
1.2.2. Amenaza de un cliente competidor	38
2 Análisis de los motivos de pérdida de posicionamiento de mercado de AB InBev	41
2.1. Enero 2018 – Abril 2018	41
2.2. Abril 2018 – Julio 2018	44
Tercera Parte: Conclusiones	46
Bibliografía	49
Anexos	50



PRIMERA PARTE: INTRODUCCIÓN

1. PROBLEMÁTICA

Luego de un 2017 de crecimiento para AB InBev, compañía líder del mercado cervecero en Argentina y el mundo, la compañía viene sufriendo en 2018 una caída en su participación del mercado en la plaza de Mar del Plata.

En los últimos cinco años (de 2013 a 2017) el consumo masivo per cápita cayó 10% en Argentina.¹ El consumo de cervezas acompañó esta tendencia hasta el año 2017 en el que no solo revirtió la tendencia, sino alcanzó un nivel record con una suba en la demanda del orden del 10%. AB InBev, con una participación del 75% del mercado, fue el principal impulsor de este resultado mediante un cambio de estrategia basado en la diversificación del empaque, precio y producto.

La ciudad de Mar del Plata no fue la excepción dentro de este crecimiento y terminó el 2017 con un superávit en volumen del 15,4% vs. 2016, e incrementando su participación de mercado en 0,8pp (de 74,9% a 75,7%)². Si bien el 2018 trajo consigo tres primeros meses positivos en cuanto al nivel del consumo (+5,95%), la participación de la compañía en el mercado se vio disminuida en -0,6pp en febrer, -0,4pp en marzo, y -1,5pp en el mes de abril; respecto a los mismos meses del año anterior. ¿Qué significa esto? AB InBev no fue el único jugador del mercado con rendimientos positivos, su principal competidor CCU también ha acompañado el incremento del consumo y lo ha hecho en mayor proporción que el primero. Como conclusión se observa un crecimiento de la categoría de cervezas dentro del mercado de alcoholes. El crecimiento de la categoría de cervezas no fue una novedad sino la continuación de una tendencia que como ya mencionamos comenzó en 2017, en detrimento de la categoría de vinos principalmente y las espirituosas en segundo lugar, principales sustitutos en la industria de alcoholes.

¹ Juan Gasalla, "Argentina es el país con mayor consumo per cápita de América Latina", Infobae, abril, 2018.

² Informe de Situación Competitiva, Informe privado, Nielsen, diciembre, 2017.

Esta investigación analiza las particularidades del mercado cervecero marplatense y los motivos por los cuales el líder de la industria comenzó a perder mercado en manos de su principal competidor.

Se evaluará en primer lugar las características del mercado de cervezas en la plaza de Mar del Plata, un mercado diferente a cualquier otro en el país debido a su marcada estacionalidad. Para comprender como está estructurada la industria de cervezas y cuáles son sus ventajas competitivas se desarrollará un análisis a partir del enfoque de Porter.

Siguiendo esto se utilizará el concepto de las 4 “P” del Marketing, introducido por Jerome McCarthy, para explicar las principales variables que apalancan el crecimiento de la industria de cervezas y cuál es el papel de cada una de estas en la caída de participación del mercado que sufre AB InBev. Este concepto será complementado con un análisis del comportamiento del consumidor, para explicar el rol e incidencia del mismo en un contexto de crisis como el que sufre la Argentina, y cómo las compañías del sector deben ajustar su estrategia de ‘route to market’ para acomodarse a las necesidades del mismo y maximizar su rentabilidad.

Se espera que este análisis permita detectar en qué segmentos del mercado se ven más afectados los productos de AB InBev, y qué está haciendo mejor la competencia para capitalizar las oportunidades dentro de estos.

1.2. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1.2.1. Pregunta central:

¿Cuáles son los principales motivos que explican la pérdida de mercado de la compañía AB InBev en la ciudad de Mar del Plata?

1.2.2. Sub-preguntas

¿Cómo afecta el comportamiento del consumidor la caída de performance de AB InBev en la plaza?

En referencia al concepto de las '4 "P" del Marketing', ¿qué variables tienen mayor influencia en la caída y por qué?

¿En qué segmentos del mercado AB InBev más sufre esta caída?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo general

El objetivo principal de esta investigación es comprender cuáles son los motivos que llevaron a AB InBev a tener la mayor pérdida de participación de mercado de los últimos diez años en la ciudad de Mar del Plata.

1.3.2. Objetivos específicos

Describir cómo la crisis económica y su impacto sobre el comportamiento del consumidor afectaron al mercado, y qué hizo mejor la competencia consecuencia de este cambio para adaptar su estrategia y captar mercado.

Considerando las variables precio, producto, plaza y promoción; describir el rol de cada una en la caída, determinar cuáles tuvieron mayor protagonismo y explicar por qué.

Identificar cuáles son los segmentos en los que la compañía tuvo rendimientos por debajo de la competencia, qué marcas componen esta merma de rendimiento y qué factores explican las respectivas caídas.

1.4. JUSTIFICACIÓN DE LAS RAZONES DE ESTUDIO

No obstante el contexto recesivo de la Argentina y la caída que dejó el 2017 en el consumo de bebidas masivas, como el vino o las gaseosas, el mercado de cervezas cerró el año con un rendimiento creciente de alrededor del 12%. Considero relevante analizar esta industria que viene teniendo resultados atípicos para la categoría de bebidas. Para estudiar la industria de cervezas voy a hacer hincapié en la compañía que controla el 75% del mercado, principal impulsora del crecimiento de la cerveza en el último periodo, AB InBev. AB InBev

es el mayor fabricante mundial de cervezas, controla un tercio del mercado mundial, el arrollador liderazgo de esta compañía es otro de los atractivos que justifican este estudio.

Una particularidad que hace aún más interesante esta investigación es el hecho de analizar el mercado de cervezas de la ciudad de Mar del Plata, un mercado atípico por su marcada estacionalidad. En los meses de alta (enero y febrero) Mar del Plata llega a más que duplicar su volumen de venta (+136%) vs. meses de baja (mayo y junio), mientras que el total país en el mismo periodo muestra un incremento por estacionalidad del +67%.

1.5 ESTRATEGIA METODOLÓGICA

1.5.1. Tipo de estudio

Esta tesis es un tipo de estudio descriptivo, ya que busca comprender el mercado de cervezas en la ciudad de Mar del Plata, y en específico los motivos de la pérdida de mercado de la compañía líder AB InBev en dicha plaza.

1.5.2. El estudio de caso

La investigación se realizó a partir de un estudio de caso, de la empresa AB InBev, líder en la industria cervecera. Se considera un estudio de caso único ya que apunta a conocer el caso en cuestión sin indagar en qué se diferencia de otros: “El cometido real del estudio de casos es la particularización, no la generalización. Se toma un caso particular y se llega a conocerlo bien, y no principalmente para ver en qué se diferencia de los otros, sino para ver qué es, qué hace. Se destaca la unicidad, y esto implica el conocimiento de los otros casos de los que el caso en cuestión se diferencia, pero la finalidad primera es la comprensión de este último.”³

1.5.3. Técnicas de recolección de datos

La investigación se hizo utilizando tanto fuentes primarias como secundarias. Respecto a las fuentes secundarias se usó información provista por reportes de ventas, informes de la

³ Stake, 1998, pág 20.

consultora Nielsen, informes de INDEC, junto con otras fuentes provenientes de bases de datos y diarios listados al final del trabajo.

En lo que concierne a fuentes primarias se ha decidido realizar una encuesta a 40 consumidores seleccionados al azar en puntos de venta clientes de la compañía, entrevistas a trabajadores preventistas de AB InBev en la ciudad de Mar del Plata, y entrevistas a dueños de puntos de venta clientes de la misma.

1.6. MARCO TEÓRICO

1.6.1. Marketing Mix: Las 4 P's Del Marketing – McCarthy

Repasando la evolución del denominado "marketing-mix " distinguimos a Neil Borden, quien en 1953 en su rol de presidente de la American Marketing Association dio lugar al desarrollo del concepto y el cual todavía se utiliza hoy en día para tomar decisiones estratégicas que conducen a la ejecución de un plan de marketing. Los diferentes enfoques que se utilizan han evolucionado con el tiempo, sobre todo con el aumento del uso de la tecnología.

El especialista en Marketing, E. Jerome McCarthy propuso una clasificación de cuatro P en 1960, que desde entonces ha sido utilizado por los vendedores de todo el mundo.

McCarthy clasificó varias actividades de marketing en herramientas de la mezcla de marketing, o 'Marketing Mix', término que se utiliza para englobar a sus cuatro componentes básicos: producto, precio, plaza y promoción. Estas cuatro variables pueden considerarse como las variables tradicionales con las que cuenta una organización para conseguir sus objetivos comerciales. Para esto es necesario que las variables se combinen en coherencia y se trabajen en forma conjunta para complementarse entre sí.



Producto

El producto es la variable más importante del marketing mix, engloba a los bienes como a los servicios que comercializa una empresa. Es el medio por el cual se satisfacen las necesidades de los consumidores.

Precio

Es el valor que será cobrado por la solución que se ofrece. Es la variable del mix por la cual entran los ingresos de la empresa. Esta variable juega el rol principal en el posicionamiento del producto.

Plaza

El fin de esta variable es poner el producto o servicio a disposición del consumidor en el tiempo y lugar indicado. La distribución trabaja sobre el almacenamiento, gestión de inventarios, transporte, localización de puntos de venta, procesos de pedidos, etc.

Promoción

La promoción incluye a los medios, canales y técnicas que dan a conocer el producto. Se busca una estrategia que permita llegar de la mejor manera al público objetivo, analizando variables como la edad, sexo, hábitos, etc.

El marketing mix debe estar en el corazón de toda estrategia de marketing, el modo de trabajar sobre estas variables ha mutado en el tiempo, donde hemos visto como el foco ha

pasado de un enfoque en producto a un enfoque en el cliente. En el siglo XX el producto era el protagonista, con un enfoque basado en la oferta. Hoy el cliente es quien mayor incidencia tiene en las normas, lo que conduce a una estrategia basada en la demanda.

1.6.2. Analizando el negocio y el entorno – Cinco fuerzas competitivas de Porter

Orientando el foco de análisis hacia la industria en la que se encuentra la compañía que estamos analizando, resulta importante mencionar que la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar una empresa con el ambiente donde se actúe. El ámbito de análisis donde debemos detenernos para este tipo de análisis es la industria o industrias donde la empresa opera.

Según Michael Porter, la intensidad en una industria depende de cinco fuerzas competitivas: rivalidad de la competencia actual, poder de negociación de proveedores, entrada de competidores potenciales, poder de negociación de clientes y riesgo de sustitutos. Este modelo nos permitirá determinar el grado de atractivo de la industria y el potencial de utilidades de un sector.

1. Rivalidad entre competidores

Generalmente la fuerza más poderosa de todas, hace referencia a la rivalidad entre empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto.

Una fuerte rivalidad entre competidores podría interpretarse como una gran cantidad de estrategias destinadas a superar a los demás, estrategias que buscan aprovechar toda muestra de debilidad en ellos, o reacciones inmediatas ante sus estrategias.

La rivalidad entre competidores tiende a aumentar principalmente a medida que éstos aumentan en número y se van equiparando en tamaño y capacidad.

Pero además de ello, la rivalidad entre competidores también suele aumentar cuando:

- la demanda por los productos de la industria disminuye.

- existe poca diferenciación en los productos.
- las reducciones de precios se hacen comunes.
- los consumidores tienen la posibilidad de cambiar fácilmente de marcas.
- los costos fijos son altos.
- el producto es perecedero.
- las fusiones y adquisiciones en la industria son comunes.

A medida que la rivalidad entre competidores se hace más intensa, las ganancias de la industria disminuyen, haciendo que ésta se haga menos atractiva y que, por tanto, disminuya el ingreso de nuevos competidores.

Analizar la rivalidad entre competidores nos permite comparar nuestras ventajas competitivas con las de otras empresas rivales, y así formular estrategias que nos permitan superarlas.

Algunos ejemplos de estas estrategias son:

- Aumentar la calidad de los productos.
- Reducir los precios.
- Dotar de nuevas características a los productos.
- Brindar nuevos servicios.
- Aumentar la publicidad.
- Aumentar las promociones de ventas.

2. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Hace referencia a la entrada potencial a la industria de empresas que producen o venden el mismo tipo de producto.

Cuando las empresas pueden ingresar fácilmente a una industria, la intensidad de la competencia aumenta; sin embargo, ingresar a un mercado no suele ser algo sencillo debido a la existencia de barreras de entrada.

Algunos ejemplos de estas barreras de entradas son:

- La necesidad de lograr rápidamente economías de escala.
- La necesidad de obtener tecnología y conocimiento especializado.
- La falta de experiencia.
- Una fuerte lealtad del consumidor hacia determinadas marcas.
- Grandes necesidades de capital.
- Falta de canales adecuados de distribución.
- Políticas reguladoras gubernamentales.
- Altos aranceles.
- Falta de acceso a materias primas.
- Posesión de patentes.
- Saturación del mercado.

Pero a pesar de estas barreras, algunas veces las empresas logran ingresar fácilmente a una industria cuando cuentan con productos de una calidad superior al de los existentes, precios más bajos o una mejor publicidad.

Analizar la amenaza de entrada de nuevos competidores nos permite estar atentos a su ingreso, y así formular estrategias que nos permitan fortalecer las barreras de entradas, o hacer frente a los competidores que llegan a entrar.

Algunos ejemplos de estas estrategias son:

- Aumentar la calidad de los productos.
- Reducir los precios.
- Aumentar los canales de ventas.
- Aumentar la publicidad.
- Ofrecer mejores condiciones de ventas, por ejemplo, ofrecer un mayor financiamiento o extender las garantías.

3. Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Hace referencia al ingreso potencial de empresas que producen o venden productos alternativos a los de la industria.

Ejemplos de productos sustitutos son las aguas minerales que son sustitutas de las bebidas gaseosas, las mermeladas que son sustitutas de las mantequillas, y los portales de Internet que son sustitutos de los diarios y las revistas.

La presencia de productos sustitutos suele establecer un límite al precio que se puede cobrar por un producto (un precio mayor a este límite podría hacer que los consumidores opten por el producto sustituto).

Los productos sustitutos suelen ingresar fácilmente a una industria cuando:

- los precios de los productos sustitutos son bajos o menores que los de los productos existentes.
- existe poca publicidad de productos existentes.
- hay poca lealtad en los consumidores.
- el costo de cambiar de un producto a otro sustituto es bajo para los consumidores.

El análisis de la amenaza de ingreso de productos sustitutos nos permite formular estrategias destinadas a impedir el ingreso de empresas que produzcan o vendan estos productos o, en todo caso, estrategias que nos permitan competir con ellas.

Algunos ejemplos de estas estrategias son:

- Aumentar la calidad de los productos.
- Reducir los precios.
- Aumentar los canales de ventas.
- Aumentar la publicidad.
- Aumentar las promociones de ventas.

4. Poder de negociación de los proveedores

Hace referencia al poder con que cuentan los proveedores de la industria para aumentar sus precios y ser menos concesivos.

Por lo general, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su poder de negociación, ya que al no haber tanta oferta de materias primas, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios y ser menos concesivos.

Pero además de la cantidad de proveedores que existan en la industria, el poder de negociación de éstos también tiende a aumentar cuando:

- Existen pocas materias primas sustitutas.
- El costo de cambiar de una materia prima a otra es alto.
- Las empresas realizan compras con poco volumen.

El análisis del poder de negociación de los proveedores nos permite formular estrategias destinadas a reducir su poder de negociación, y así lograr mejores condiciones o un mayor control sobre ellos.

Algunos ejemplos de estas estrategias son:

- Adquirir a los proveedores.
- Producir las materias primas que uno necesita.
- Realizar alianzas estratégicas con los proveedores que permitan, por ejemplo, reducir los costos de ambas partes.

5. Poder de negociación de los consumidores

Hace referencia al poder con que cuentan los consumidores o compradores de la industria para obtener buenos precios y condiciones.

Cualquiera que sea la industria, lo usual es que los compradores siempre tengan un mayor poder de negociación frente a los vendedores; sin embargo, este poder suele presentar diferentes grados dependiendo del mercado.

Por lo general, mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar por precios más bajos y mejores condiciones.

Pero además de la cantidad de compradores que existan en la industria, el poder de negociación de éstos también tiende a aumentar cuando:

- No hay diferenciación en los productos.
- Los consumidores compran en volumen.
- Los consumidores pueden fácilmente cambiarse a marcas competidoras o a productos sustitutos.
- Los consumidores están bien informados acerca de los productos, precios y costos de los vendedores.
- Los vendedores enfrentan una reducción en la demanda.

El análisis del poder de negociación de los consumidores nos permite formular estrategias destinadas a reducir su poder de negociación, y así captar un mayor número de clientes u obtener una mayor lealtad de éstos.

Algunos ejemplos de estas estrategias son:

- buscar una diferenciación en los productos.
- ofrecer mayores servicios de postventa.
- ofrecer mayores y mejores garantías.
- aumentar las promociones de ventas.
- aumentar la comunicación con el cliente.

Las fuerzas de la amenaza de entrada de nuevos competidores, la amenaza de ingreso de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores, y el poder de negociación de los consumidores afectan la fuerza de la rivalidad entre competidores, por lo que ésta suele ser la fuerza más poderosa de las cinco.

Analizar estas fuerzas nos permite principalmente determinar el grado de competencia que existe en la industria, y así poder saber cuan atractiva es, así como detectar oportunidades y amenazas, y así poder desarrollar estrategias que permitan aprovechar dichas oportunidades y/o hacer frente a dichas amenazas.

1.6.3. Comportamiento del consumidor – Marketing en Tiempos de Crisis

En tiempos de crisis las variables sobre las cuales una empresa se maneja cambian drásticamente. La capacidad adquisitiva de las familias se ve reducida, los proyectos se postergan y el consumo se retrae. En este contexto, el marketing tiene el desafío de mantener el nivel de actividad o reducir lo máximo posible el impacto de la crisis en las ventas. El reto principal como menciona Miguel Pereira en su texto 'Marketing en tiempos de crisis' suele ser "sufrir menos que los competidores el impacto"⁴. Ante este escenario las empresas suelen tomar una postura de 'hibernación': "reducir al mínimo cualquier movimiento generador de gastos hasta que cambien las condiciones del entorno"⁵. Este tipo de estrategias conducen a un mercado estático. A diferencia de las empresas "hibernadoras" hay organizaciones que Pereira denomina "surfeadoras" que están atentos a los cambios del mercado y que son proactivas ante escenarios turbulentos lo que les permite 'surfear' la crisis y entrar fortalecidos a la etapa post-crisis.

El consumidor en tiempos de crisis suele adoptar la costumbre de consumir lo que se considera necesario, tener menos actividades sociales o actividades menos costosas, estar más atento al valor y al costo de los productos. Esta última costumbre lleva a una conducta de hacer consumos de 'pequeñas gratificaciones' (ej. salir a comer a un restaurant, comprar una cerveza premium) para compensar la imposibilidad de 'grandes gratificaciones' (cambiar el auto, viajar).

El comportamiento del productor y el comportamiento del consumidor interactúan generando influencias mutuas, es fundamental evaluar esta relación oferta/demanda que el autor denomina 'núcleos transaccionales'.

Algunas estrategias en momentos de crisis son:

El producto y su combinación con el precio: Se necesita contar con versiones más básicas, más accesibles, y menos ostentosas. Con el fin de atacar estas necesidades se puede

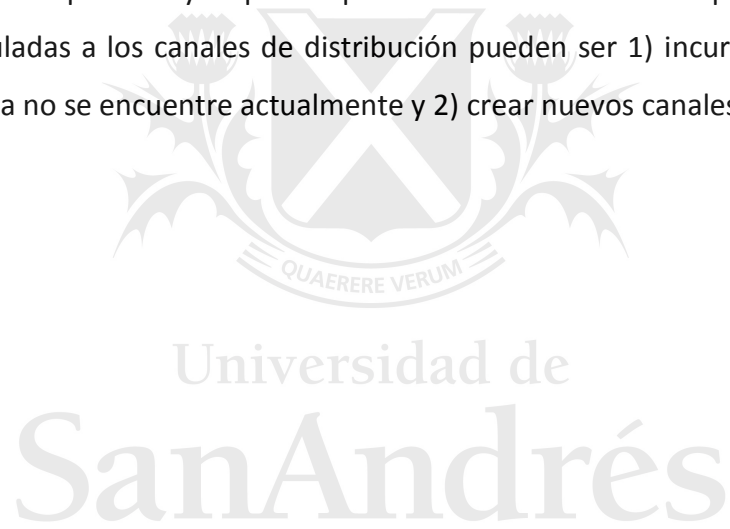
⁴ Miguel Pereira, "Marketing en tiempos de crisis", Pág 48.

⁵ Miguel Pereira, "Marketing en tiempos de crisis", Pág 48.

adoptar estrategias en base a 1) el envase y el tamaño de las presentaciones 2) segundas marcas 3) ajustar el portafolio de productos 4) ofrecer un 'premium invisible'. Este último término hace alusión a "un producto o una prestación ultrasofisticada para un segmento muy reducido, a un valor muy alto que el consumidor está dispuesto a pagar, pero que no desea que se publicite o que se sepa que lo tiene o está utilizando"⁶.

El precio: Los momentos de recesión incrementan la sensibilidad en la variación de precio.

Los canales de distribución: En contextos de crisis se suele observar un incremento en la frecuencia de compra de artículos de consumo cotidiano. La compra se ajusta a la disponibilidad de recursos del consumidor. Este comportamiento lleva a clientes a abandonar grandes superficies y empezar a preferir establecimientos de proximidad. Algunas estrategias vinculadas a los canales de distribución pueden ser 1) incursionar en canales donde la empresa no se encuentre actualmente y 2) crear nuevos canales.



⁶ Miguel Pereira, "Marketing en tiempos de crisis", Pág 56.

SEGUNDA PARTE: ANÁLISIS

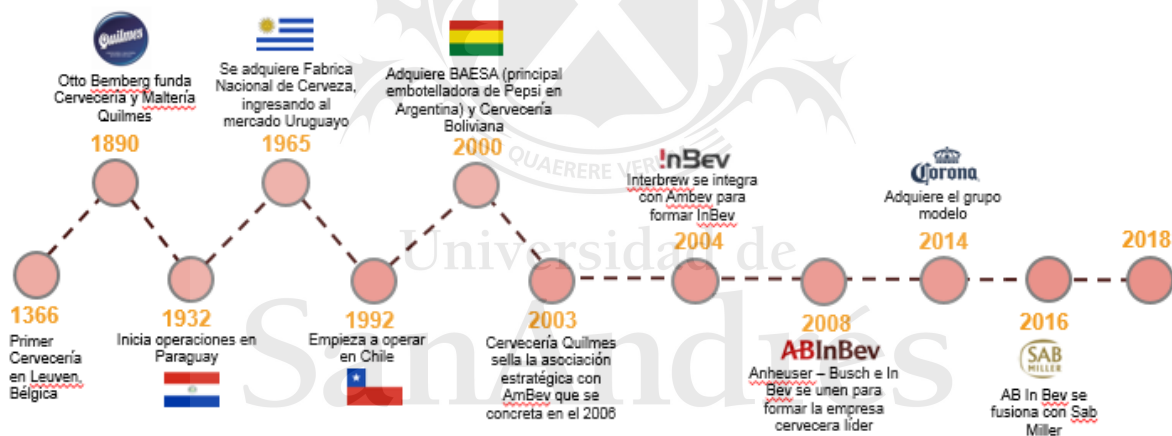
1.1 INTRODUCCIÓN A LA EMPRESA

1.1.1 La industria de cerveza en el mundo

Hay 5 conglomerados de empresas que dominan el mercado de la cerveza mundial: AB InBev, MolsonCoors, Heineken, Diageo y Carlsberg. Hasta el 2016 fueron 6 los conglomerados, pero aquel año se llevó a cabo la adquisición de las dos compañías más grande del mundo cuando AB InBev adquirió SAB Miller en 107.000 millones de dólares.

1.1.2 ABInbev

Este trabajo tiene como protagonista a la compañía AB Inbev. En conjunto, el grupo cuenta con más de 23 millones de clientes, 120.000 empleados, y más de 54.000 intermediarios.



Elaboración propia: Historial de fusiones y adquisiciones Cervecería y Maltería Quilmes.

AB-InBev fue creada a través de la adquisición de la cervecera estadounidense Anheuser-Busch por la compañía belgo-brasileña InBev, que a su vez se había creado de la unión de AmBev e Interbrew.

Interbrew fue creada en 1987 a través de la fusión de las dos compañías más grandes de cerveza en Bélgica: Artois, con sede en Lovaina, y Piedboeuf, con sede en Jupille. La

cervecería Artois, antes conocida como Den Hoorn, marca su fundación tan atrás como el año de 1366.

AmBev (abreviatura de Compañía de Bebidas das Américas, o "Compañía de Bebidas de las Américas") fue creada en 1999 a través de la fusión de las dos compañías cerveceras más grandes de Brasil, Antártica (fundada en 1882) y Brahma (fundada en 1888).

Anheuser-Busch fue establecida en 1860 en St. Louis, Missouri, Estados Unidos, como Anheuser & Co. En 2004, Interbrew y AmBev se fusionaron para crear la cervecera más grande del mundo: InBev. La transacción fue valuada en \$11,500 millones de dólares y convirtió a la tercera (Interbrew) y quinta (Ambev) cerveceras más grandes en la primera.

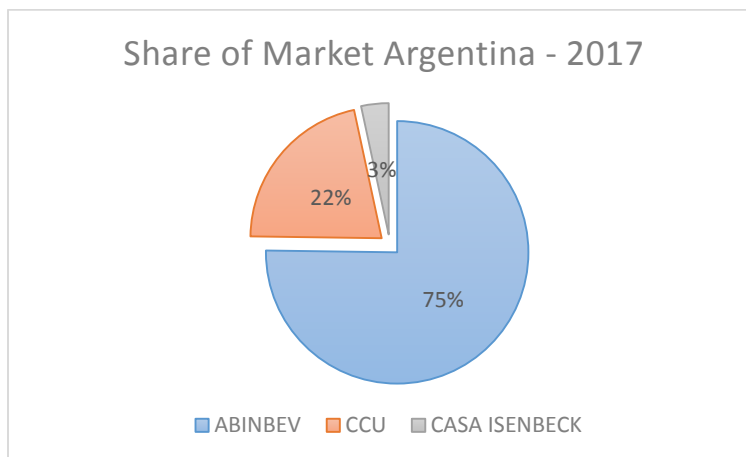
En 2006, InBev adquirió la cervecera Fujian Sedrin de China, lo que colocó a InBev como la tercera cervecera más grande de China. En 2007, Labatt adquirió Lakeport en Canadá e InBev incrementó su paquete accionario en Quinsa, fortaleciendo la presencia de la compañía en Argentina, Bolivia, Chile, Paraguay y Uruguay.

El 18 de noviembre de 2008, se completó la fusión InBev y Anheuser-Busch, creándose Anheuser-Busch InBev, la cervecera más grande del mundo y la quinta compañías más grande entre las compañías de productos consumo. Bajo los términos del convenio de fusión, todas las participaciones de Anheuser-Busch fueron adquiridas por 70 dólares estadounidenses cada una, en efectivo, para dar un total de 52,000 millones de dólares.

Desde entonces se ha impulsado la expansión del Grupo con una apuesta por la diversificación geográfica y por mercados de elevado potencial de crecimiento, orientando su mirada hacia los países emergentes y fundamentalmente hacia el continente africano.

1.1.3 Industria de cerveza en Argentina

La cerveza en Argentina es un mercado de 18.000.000HI. AB InBev, más conocida por Cervecería y Maltería Quilmes (**CMQ**), es el principal jugador de la industria con 75% de participación de mercado, lo sigue su principal competidor Compañía Cerveceras Unidas (**CCU**) con un 22% y por último Casa Isenbeck con 3% de participación de mercado.



Elaboración propia: Informe de Situación Competitiva 2017.

Compañía de Cervecerías Unidas (CCU) es una empresa chilena productora de bebidas controlada por una sociedad del Grupo Luksic y la holandesa Heineken International, los que conjuntamente poseen el 60% de la empresa.

En Argentina la compañía elabora las marcas Schneider, Heineken, Imperial, Miller, Isenbeck, Sol, Amstel, Grolsch, Warsteiner, Palermo, entre otras regionales. A su vez es propietaria de las viñas Finca La Celia y Bodega Tamarí y elabora las sidras Real, La Victoria, Sáenz Briones 1888 y Apple Storm. Aparte del rubro Cervezas, Vinos y Sidras, elabora los licores El Abuelo.

Casa Isenbeck (CASAI) es una compañía perteneciente al grupo SAB Miller, quien hasta este año comercializaba las cervezas Isenbeck, Grolsch y Warsteriner. La fusión a nivel global SAB con ABInBev parecía indicar que las marcas que controlaba CASAI (SAB Miller) pasarían a manos de CMQ (ABInBev). La Comisión Nacional de Defensa de la Competencia intervino en este escenario debido a que si la operación se hubiera aprobado sin condiciones la participación de las marcas de ABInBev podrían haber alcanzado hasta el 85% del mercado. Como resultado las empresas ABInBev y CCU presentaron una propuesta que le permitió a la primera tomar control sobre la marca Budweiser a cambio de la cesión de 7 marcas y u\$s400 millones en un plazo de hasta 3 años. Hace muchos años que CMQ anhelaba contar con esta marca porque no solo es la marca más importante del grupo ABInBev, sino del

mundo. Más allá de que la propiedad global de la marca estadounidense pertenecía al grupo, la chilena CCU poseía una licencia para comercialarla en el país desde antes de que desembarcara ABInBev en Argentina mediante la adquisición de Quilmes en 2003.

El acuerdo fue aprobado y oficializado por la Comisión Nacional de Defensa de la Competencia (CNDC) en marzo 2018 y estableció como condiciones que CMQ al plazo de un año cediera las marcas Isenbeck, Grolsch y Warsteiner (ex CASAI), seguido por la cesión en el plazo de 3 años de las marcas Iguana, Baltica, Norte y Diosa manejadas hasta entonces por CMQ.

1.1.4 AB InBev en Argentina

Particularmente en Argentina, AB InBev se establece y comienza sus operaciones en 2006 al adquirir la tradicional empresa local fundada en 1888 “Cervecería y Maltería Quilmes” Compañía líder de mercado argentino y cuyos dueños eran nada menos que una familia tradicional porteña, la familia Bemberg. A lo largo de este trabajo utilizaré ambas nomenclaturas, “AB InBev” y “Quilmes”, para hablar de la compañía argentina.

Desde aquel momento, el crecimiento sostenido de AB-InBev a nivel local posibilitó la consolidación del grupo con presencia en todo el país ampliando sus coberturas y desarrollando mercados regionales en forma sostenida.

Con una cobertura nacional extensa; cuenta con Más de 150 distribuidores; 6 oficinas directas; 11 plantas de producción; emplea a 5740 personas en forma directa y más de 9800 tercerizados.

Cervecería y Maltería Quilmes como parte del grupo AB Inbev produce, elabora, distribuye y comercializa cervezas, gaseosas, aguas minerales, jugos e isotónicos, en alianza con empresas internacionales líderes como PepsiCo y Nestlé

1.1.5 Industria de cervezas en Mar del Plata

Mar del Plata representa en volumen el 1,2% del mercado argentino con 216.000HI. Para describir el mercado cervecero es útil introducir el concepto de 'Marketing Mix' elaborado por Jerome McCarthy en la década del 60'. El Marketing Mix es la combinación de los cuatro componentes básicos con los que cuenta una organización para alcanzar sus objetivos comerciales:

En primer lugar está el **producto**. El producto es el medio por el cual se satisfacen las necesidades de los consumidores. AB InBev desarrolla su negocio con un amplio portfolio de marcas dentro de diferentes categorías del sector bebidas. Tiene la misión de satisfacer necesidades en los rubros cerveza, gaseosas, aguas, jugos, energizantes e isotónicas. Para esto produce y en casos importa los siguientes productos:

- Cervezas
 - Quilmes
 - Brahma
 - Stella Artois
 - Corona
 - Patagonia
 - Budweiser
 - Andes Origen
 - 1890
 - Iguana
- Gaseosas
 - Línea Pepsi
 - H2O
 - Guaraná
- Aguas y Saborizadas
 - Nestlé
 - Awafrut
- Jugos



Universidad de
San Andrés

- Tropicana
- Energizantes
 - Red Bull
- Isotónicas
 - Gatorade

Otro componente es el **precio**. El precio es el valor que será cobrado por el producto que se ofrece. Es la variable del mix por la cual entran los ingresos de la compañía. Esta variable tiene el rol principal en el posicionamiento del producto. El mercado de cervezas está compuesto por cuatro segmentos principales, el segmento Premium, Core Plus, Core, y el Low. Dentro de estos segmentos están posicionadas las diversas marcas de la compañía y el resto de la industria.

- Premium: Segmento con 18% de cuota de mercado.⁷ Segmento de mayor precio, principales marcas:
 - Stella Artois (AB InBev)
 - Heineken (CCU)
 - Patagonia (AB InBev)
- Core Plus: Segmento con 19% de cuota de mercado.⁸ Principales marcas:
 - Imperial (CCU)
 - 1890 (AB InBev)
 - Quilmes Stout (AB InBev)
- Mainstream: Principal segmento de la industria con 53% de cuota de mercado.⁹ Principales marcas:
 - Brahma (AB InBev)
 - Quilmes (AB InBev)
 - Schneider (CCU)

⁷ Informe de Situación Competitiva, Informe privado, Nielsen, diciembre, 2017.

⁸ Informe de Situación Competitiva, Informe privado, Nielsen, diciembre, 2017.

⁹ Informe de Situación Competitiva, Informe privado, Nielsen, diciembre, 2017.

- Low: Segmento con 10% de cuota de mercado.¹⁰ Segmento de menor precio, se caracteriza por tener pocos competidores y una alta elasticidad de precio.

Dos marcas componen el 96,3% del segmento:

- Palermo (CCU)
- Iguana (AB InBev)

Si tomamos como base 100% marca Quilmes (segmento Core) el resto de los segmentos se posicionan en precio dentro de los siguientes rangos:

- 150% < Premium Ej. Stella Artois \$83
- 115% < Core Plus < 150% Ej. Andes Origen \$67
- Core = 100% Ej. Quilmes \$53
- 80% < Low < 100% Ej. Iguana \$45

La tercera variable es la **plaza**, el fin de esta variable es poner el producto o servicio a disposición del consumidor en el tiempo y lugar indicado. Para esto la compañía hace uso de **canales de distribución**.

En el mercado de bebidas se hace distinción principalmente en dos canales de distribución, el On Trade y el Off Trade.

- On-Trade: También denominado como Out of Home, como indica el nombre en inglés, consiste en el consumo que ocurre fuera de casa y dentro del punto de venta (PDV). Los PDVs típicos de este canal son Restaurantes, Bares y Boliches.
- Off-Trade: También denominado In Home, consiste en el consumo que ocurre dentro de casa, por ende abarca la compra en puntos de venta donde uno adquiere productos para llevar.
 - Kioscos y Tradicionales
 - Autoservicios

¹⁰ Informe de Situación Competitiva, Informe privado, Nielsen, diciembre, 2017.

- Mayoristas

A nivel compañía Quilmes utiliza dos formatos de distribución a lo largo del país, directa e indirecta. Por directa me refiero a la distribución que como fabricante Quilmes entrega directamente a minoristas, y por indirecta a aquella que involucra la figura de distribuidores. La compañía cuenta con distribución directa en la Ciudad de Buenos Aires, Ciudad de Mar del Plata, Ciudad de Rosario, Ciudad de Santa Fé, Ciudad de Córdoba, Ciudad de Corrientes, Ciudad de Tucumán, y Ciudad de Neuquén. El resto de los territorios del país son abastecidos a través de contratos de distribución exclusiva con distribuidores oficiales de la compañía, cuya obligación es la de vender únicamente productos CMQ. Por fuera de este esquema de distribución se encuentran únicamente las cadenas de supermercados.

La cuarta y última variable es la **promoción**. Quilmes utiliza varias técnicas de promoción como la publicidad, promoción, merchandising, relaciones públicas, entre otras. Estas técnicas a su vez tienen como instrumento el uso de diversos medios de comunicación, entre estos se destacan los medios digitales, televisivos, vía pública, radio, etc. Los medios digitales actualmente se llevan la mayor parte de la inversión de la industria al convertirse en el modo más versátil y efectivo de alcanzar la audiencia objetivo de una marca.

La estrategia de Quilmes es una de varios productos en diferentes segmentos, se centra en la diversidad de empaque, de precio, y de producto. La recuperación del consumo en el mercado cervecero llegó de la mano de intensificar esta estrategia, una estrategia que no solo se enfocó en captar nuevos consumidores, sino nuevas ocasiones de consumo. El mercado cervecero estaba sobre enfocado en el calibre más rentable de la industria, el litro retornable. El cambio de estrategia se centró en desarrollar y optimizar la disponibilidad de empaques más pequeños al clásico calibre de litro retornable. Con empaques más pequeños, como por ejemplo las latas de ½ litro, se dio lugar a que los consumidores puedan consumir los productos de la compañía en momentos diferentes del día y situaciones en las cuales no solían hacerlo. Esto aumentó la frecuencia de consumo y trajo incrementalidad a la categoría.

La compañía con esta estrategia hizo foco en dos variables del mix: Producto y Plaza. Acertó principalmente con el factor plaza, con la decisión de disponer al mercado una mayor cantidad de calibres pequeños y descartables. El calibre que más se destacó con esta decisión fue la lata de 470cc, también denominada Lata ½. La lata ½ no era una novedad para el mercado, pero era un producto que unas pocas marcas trabajaban y que no contaba con una amplia cobertura del mercado. Se limitaba la producción de latas debido a la pérdida de margen que este producto representaba en comparación con el litro retornable. Lo que las compañías que manejaban el mercado no entendían aún era que estos calibres satisfacían necesidades distintas, vinculados a ocasiones de consumo distintas, donde no se canibalizarían ambos SKU's. Al entender que ampliando la distribución y convivencia de ambos productos permitirían a más consumidores acceder a nuevas oportunidades de consumo, comenzaron a ver la demanda y consumo de sus productos incrementarse. Aquellos consumidores que no se tomaban una cerveza al mediodía porque en el kiosco cercano a su casa solo vendía litro retornable (y esto era demasiado para lo que deseaban beber en dicha ocasión de consumo), al tener la opción del calibre individual comenzaron a incorporar en sus comidas la lata que sí satisfacía dicha necesidad.

El éxito de esta nueva estrategia condujo a la introducción de nuevos productos, más cantidad de marcas se comenzaron a envasarse en calibres individuales. A mayor variedad de productos y calibres, mayor opción de precio, esto permitió ajustarse mejor a las distintas capacidades adquisitivas de los consumidores. El rol de la promoción es importante dentro de este cambio ya que tiene la responsabilidad de hacerle diferenciar con claridad al consumidor cuándo es conveniente el empaque individual y cuándo sigue siendo más conveniente consumir el litro retornable, con el objetivo de no canibalizar el calibre que mayor margen e ingreso le deja a la compañía y a la industria.

Como mencionamos en la introducción del trabajo este cambio de enfoque y estrategia condujo no solo a revertir la caída del consumo del mercado cervecero sino también a convertir el año 2017 en uno record para la compañía. Cuando todo parecía indicar que el año 2018 continuaría por esta misma senda hubo una serie de factores que detuvo este

crecimiento para AB InBev, especialmente en la ciudad de Mar del Plata donde enfocaremos este análisis.

El 2018 trajo consigo tres primeros meses positivos en cuanto al nivel del consumo (+5,95%). Si solo tomásemos en consideración este dato todo parecía ir muy bien a comienzos del año ya que la cerveza crecía por encima de los indicadores del mercado de consumo masivo. El problema para la compañía radicaba en el hecho de que su participación en el mercado, contemplando este crecimiento, se veía disminuida en -0,6pp en febrero, -0,4pp en marzo, y -1,5pp en el mes de abril; respecto a los mismos meses del año anterior. ¿Qué significaba esto? AB InBev no era el único jugador del mercado con rendimientos positivos, su principal competidor CCU también había acompañado el incremento del consumo y lo había hecho en mayor proporción que el primero. Los informes de la consultora privada Nielsen mostraban los siguientes indicadores de participación de mercado (SOM) al mes de abril:

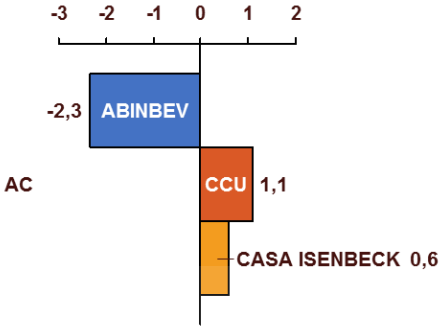
CDAD MAR DEL PLATA GT	DIC 17	ENE 18	FEB 18	MAR 18	ABR 18
ABINBEV	75,2	73,8	73,2	72,8	71,3
CCU	21,8	23,1	23,8	24,1	25,5
CASA ISENBECK	2,5	2,5	2,2	2,4	2,5

-0,6 ↓ -0,4 ↓ -1,5 ↓

Fluctuaciones menores a 1pp de mes en mes son consideradas normales para los estándares de la compañía siempre y cuando no se manifiesten como fluctuaciones negativas constantes. Con este criterio se puso énfasis en encontrar en qué marcas se produjeron las caídas de participación de febrero y marzo, pero recién en abril con la caída de -1,5pp fue que se prendieron las alarmas en AB InBev. Esta acentuada caída generaba preocupación y desencadenaba una serie de análisis que explicaré a continuación.

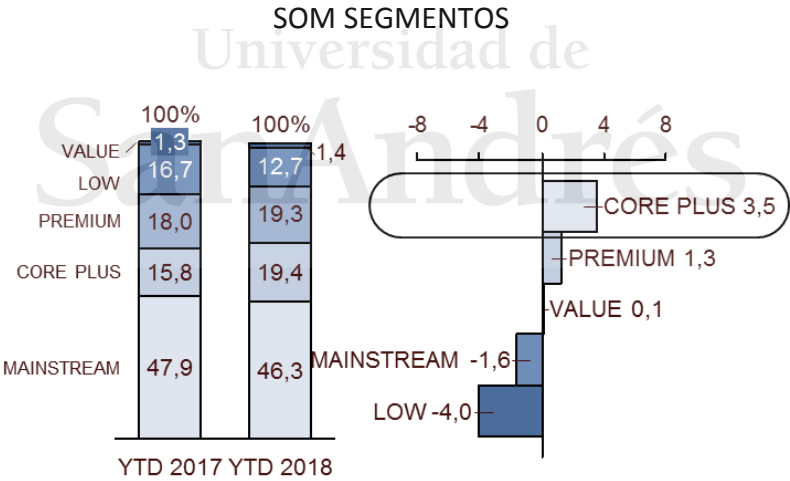
1.2 Caída de participación de mercado de AB Inbev en Mar del Plata

El primer corte para hacer un analisis acumulado año fue en mayo. A esta altura del año la participación de las compañías mostraban a AB InBev con una caída de -2,3pp respecto al mismo periodo del año anterior, referencia que utiliza Nielsen para explicar el avance de SOM de manera comparable.



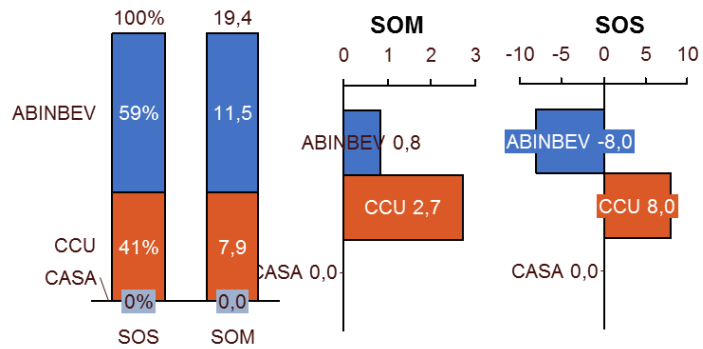
Elaboración propia: Informe de Situación Competitiva 2018.

Al analizar la situación del mercado a nivel segmentos se observaba un crecimiento del segmento Core Plus y Premium, un mercado “premiumizándose” a costas de los segmentos Core y Low:



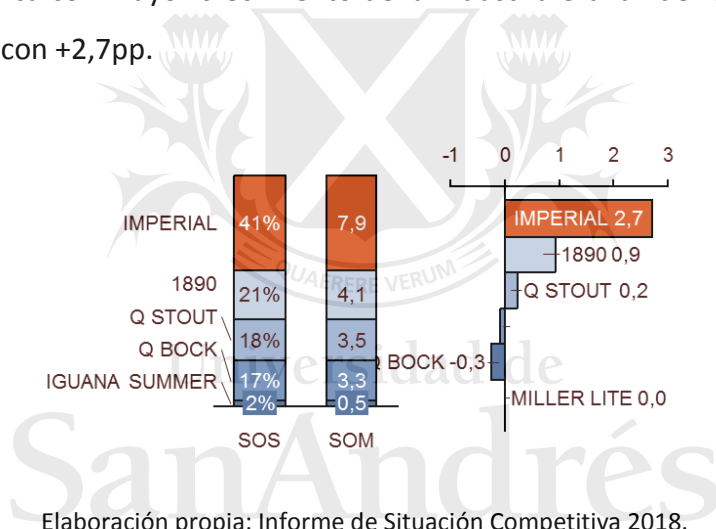
Elaboración propia: Informe de Situación Competitiva 2018.

El segmento que más crecía, el **Core Plus**, es el segundo segmento del mercado. CCU incrementaba su participación dentro del segmento en 8pp, lo que representaba un crecimiento de 2,7pp total mercado.



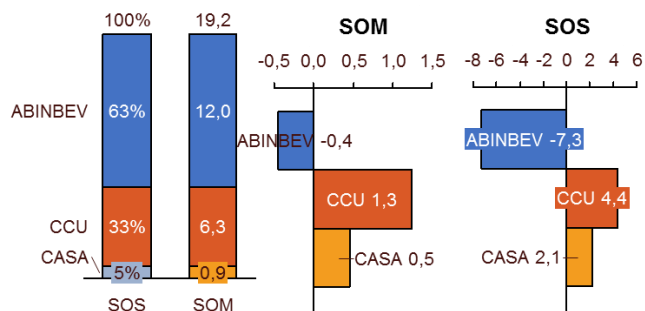
Elaboración propia: Informe de Situación Competitiva 2018.

Por más de que AB InBev perdía participación dentro del Core Plus, el total de sus marcas también mostraban un crecimiento a nivel mercado. Esto es evidencia del crecimiento del segmento. La marca con mayor crecimiento de la industria era la líder de este segmento, Imperial, de CCU con +2,7pp.



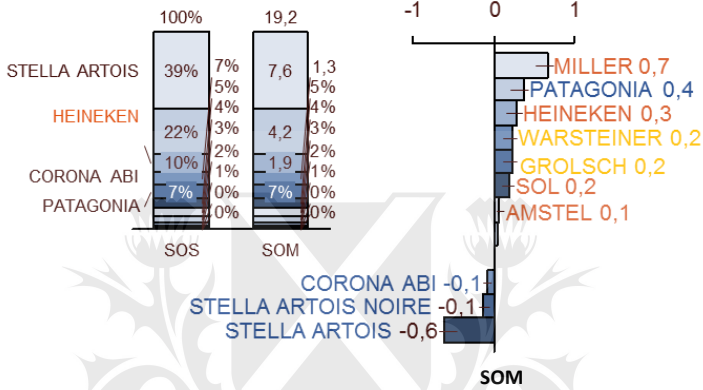
Elaboración propia: Informe de Situación Competitiva 2018.

El segundo segmento con creces era el segmento **Premium**, tercer segmento en peso del mercado.



Elaboración propia: Informe de Situación Competitiva 2018.

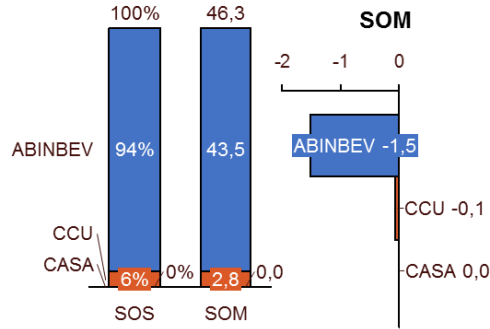
Tanto CCU como CASAI (Isenbeck) incrementaban su participación en el segmento capturando 6,5% del mismo entre ambas compañías, +1,8pp del mercado. AB InBev no solo perdía en el segmento, sino que la caída de sus marcas pertenecientes a este segmento le costaba a la compañía -0,4pp del mercado. Tres de las marcas de mayor peso perdían posicionamiento, entre ellas la líder del segmento Stella Artois.



Elaboración propia: Informe de Situación Competitiva 2018.

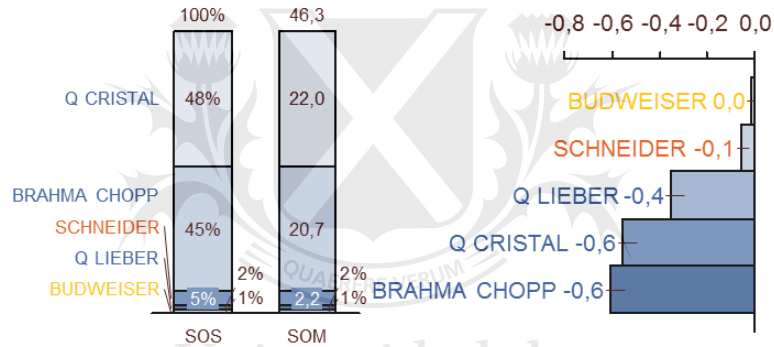
Más allá de que AB InBev es el amplio líder del segmento Premium las oportunidades de crecimiento y de desarrollo del segmento estaban siendo capitalizadas por la competencia.

El segmento de mayor peso del mercado, el **Core** (también denominado **Main**), era el culpable de una caída de -1,6pp de mercado para AB InBev. El dominio del mercado por parte de esta última compañía está en su gran mayoría representado por este segmento.



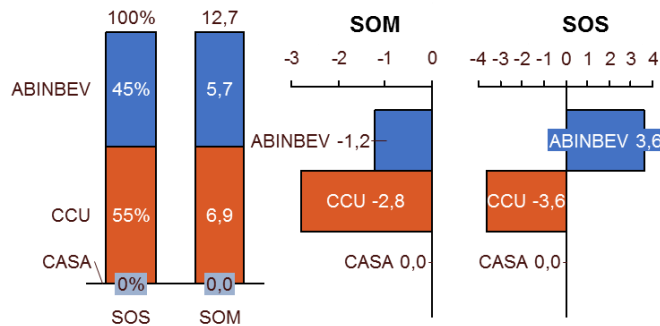
Elaboración propia: Informe de Situación Competitiva 2018.

Ambas marcas líderes del segmento, Quilmes y Brahma, sufrían caídas de alrededor del -0,6pp cada una.



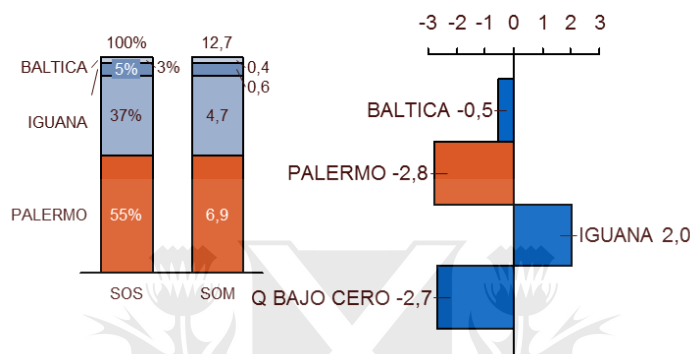
Elaboración propia: Informe de Situación Competitiva 2018.

Por último el segmento que padeció la mayor pérdida de participación de mercado fue el segmento **Low**.



Elaboración propia: Informe de Situación Competitiva 2018.

Este es un segmento que a lo largo de los últimos años ha tenido fluctuaciones de dominio entre AB InBev y CCU. En el periodo analizado Palermo le representaba a CCU una caída de -2,8pp del mercado, mientras que Bajo Cero y Báltica, que prácticamente fueron desactivadas del mercado analizado, hacían lo mismo para AB InBev con una caída de -3,2 pp. Iguana, segunda marca de mayor peso del segmento, amortigua la caída para AB InBev con un crecimiento de +2pp vs el mismo periodo del año anterior.



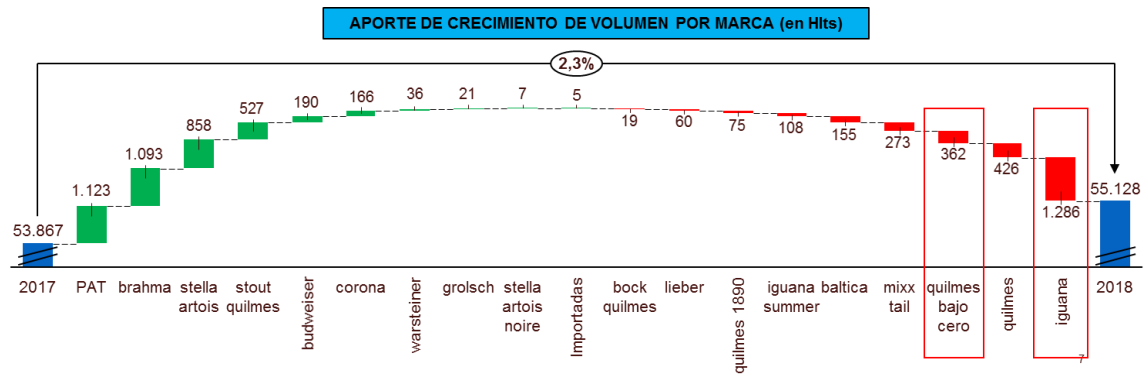
Elaboración propia: Informe de Situación Competitiva 2018.

A nivel volumen acumulado a mayo los datos de la compañía corroboraban un aumento del Premium (también denominado High End o “HE”) y una caída del segmento de bajo precio o Low.

SEGMENTO PRECIO						
CANAL	2017	2018	vs AA	vs AA	2017	2018
MAIN	37.460	38.132	672	↑ 2%	69%	69%
HE	8.969	11.375	2.406	↑ 27%	17%	21%
CORE +	3.807	3.756	-52	↓ -1%	7%	7%
LOW	3.674	1.870	-1.804	↓ -49%	7%	3%
MINO	53.911	55.133	1.222	↑ 2,3%	100%	100%

Elaboración propia: Volumen por segmento AB InBev 2017 vs. 2018, en Hlts.

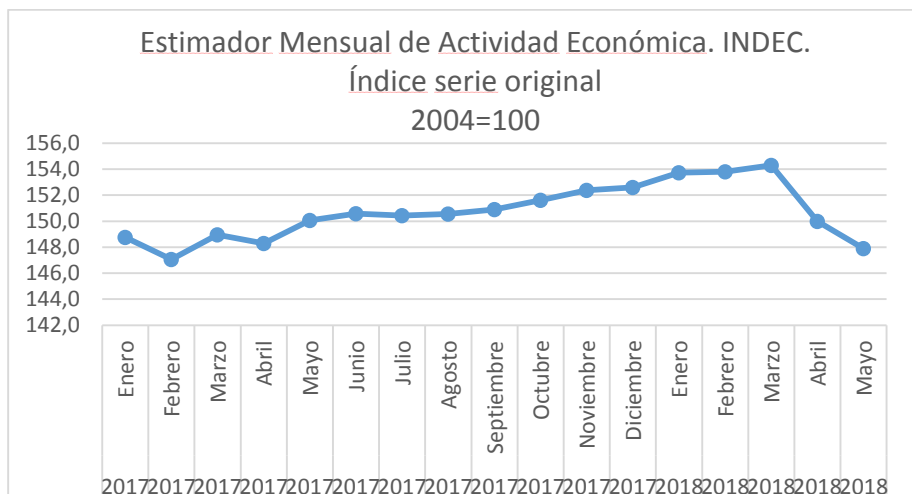
El segmento low perdía 4% del share de volumen de la compañía, porción que iría a parar a las marcas Premium. El Core Plus crecía a nivel mercado, pero como indicaban los análisis de share, AB InBev no capitalizaba este crecimiento ya que incluso vendía por debajo de los valores del año anterior en el mismo periodo.



Elaboración propia: Crecimiento de volumen por marca AB InBev – Acumulado mayo 2017 vs. 2018, en Hlts.

El anterior chart muestra como las marcas pertenecientes al segmento Low de la compañía componen dos de las tres caídas más grandes de volumen vs mismo periodo del año anterior. La tercer marca dentro de este grupo es Quilmes, marca del segmento Core. Recordemos que Iguana era una marca que crecía en su participación del segmento. Esto significa que dentro de un segmento que se acotaba a nivel mercado esta marca lo hacía en menor proporción que sus marcas competidoras.

En base a esta información para mayo del 2018 el principal análisis que se hacía de la caída en la participación de AB InBev era el de la falta de capacidad por parte de la compañía para capitalizar el crecimiento del mercado hacia el Premium. El mercado se “premiumizaba”, crecían los segmentos de alto precio, y la competencia estaba capitalizando mejor esta transformación. El crecimiento de los segmentos de alto precio estaba principalmente impulsado por un contexto económico favorable y creciente.



El Core Plus y Premium crecían a expensas del Core, segmento que agrupa el 46,3% del mercado, dentro del cual AB InBev controla el 94%. El consumidor inclinaba su consumo hacia un segmento de mayor margen, pero de mayor competencia para la compañía. Junto con el Core el segmento que más padecía esta tendencia era el segmento Low.

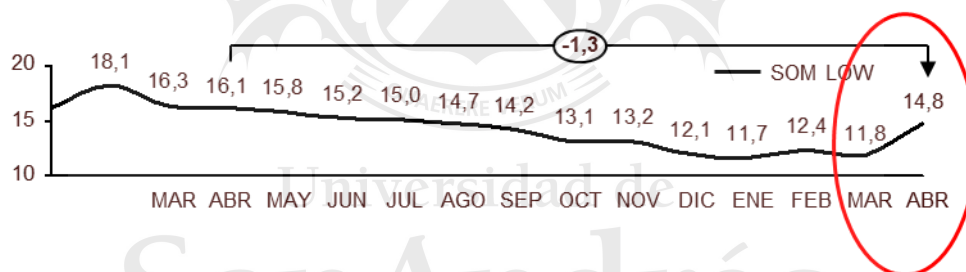
En el mes de abril la actividad económica comenzó un inesperado proceso de baja que no hizo más que acentuarse con el pasar de los meses. Hasta el mes de mayo el impacto de este cambio de contexto aún no era percibido en su totalidad. Esto sucedía por una cuestión normal del retraso que tienen estos cambios en volcarse al mercado, y por el hecho de que la medición acumulada aún estaba muy sesgada por la ponderación de los meses de alta.

En los tres meses que siguieron el contexto económico en la Argentina continuó la tendencia a la baja. Los meses de junio, julio y agosto mostraron una contracción de la actividad económica de -6%, -3% y -1% respectivamente según datos de INDEC.¹¹ Esta situación confirmaba un escenario de crisis en el país que, como voy a explicar a continuación, cambiaba las condiciones del mercado.

1.2.1 El mercado cervecero en tiempos de crisis

¹¹ EMAE, Evaluación Mensual de la Actividad Económica, INDEC, septiembre 2018.

En tiempos de crisis la capacidad adquisitiva de las familias se ve reducida, los proyectos se postergan y el consumo se retrae.¹² La crisis se manifiesta en el comportamiento de los consumidores de cerveza principalmente de dos maneras: algunos consumidores al verse reducida su capacidad adquisitiva migran su consumo a marcas de menor o bajo precio, mientras que otros consumidores reducen su frecuencia de consumo pero no resignan calidad del producto de su gusto. En estos contextos la tendencia al gasto se disminuye en mayor proporción de lo que lo hace la capacidad de gasto de los consumidores. Miguel Pereira en su texto “Marketing en tiempos de crisis” hace referencia a esta forma como una “implosión” de hábitos y comportamientos: consumir lo que se considera estrictamente necesario, tener actividades sociales menos costosas (probablemente en menor intensidad y frecuencia), estar más atentos al valor y al costo de los productos, orientación a consumos de pequeñas gratificaciones (consumo hedonista) como compensación a la imposibilidad de grandes adquisiciones...”¹³

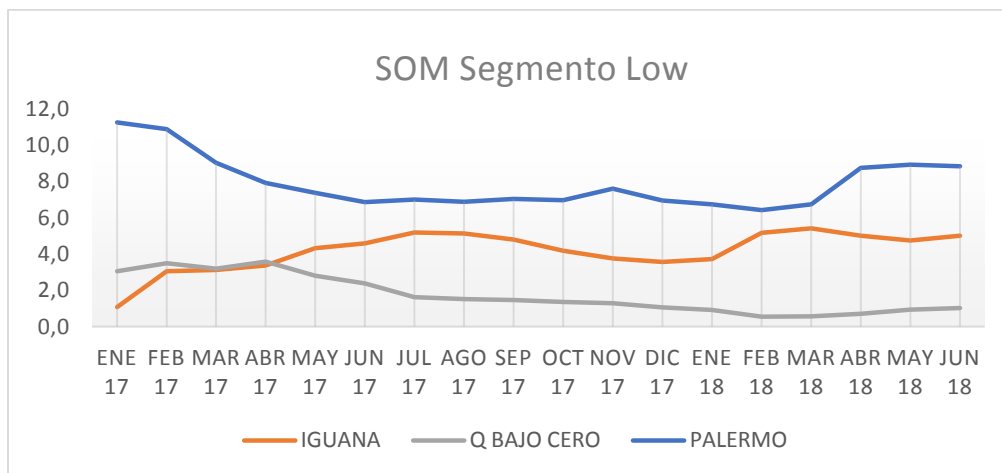


Elaboración propia: Segmento Low, Informe de Situación Competitiva 2018.

El gráfico anterior muestra como el mercado de cervezas reaccionó a la crisis con un crecimiento del segmento de bajo precio. Lo que comenzó en abril como una reacción del Low, se prolongó por los meses de mayo a junio con crecimientos mensuales consecutivos que llegaron a un pico de 16,7% de participación de mercado.

¹² Miguel Pereira, “Marketing en tiempos de crisis”, Pág 48.

¹³ Miguel Pereira, “Marketing en tiempos de crisis”, Pág 49.



Elaboración propia: Informe de Situación Competitiva 2018.

Entrando en la performance de las principales marcas de este segmento se puede observar que la marca con mayor crecimiento al momento en que el mercado entraba en crisis fue Palermo, de la competencia. Una vez más la compañía parecía no estar adaptándose a los cambios que presentaba el mercado como lo hacía la competencia. ¿Por qué “parecía” que este era el escenario? AB InBev descubrió en el mes de julio que esta suposición no era del todo correcta. ¿Cuál fue el principal motivo que despertó esta duda? El hecho de que crecimiento del segmento Low de la industria en Mar del Plata se daba principalmente en detrimento del segmento Core:

CDAD MAR DEL PLATA GT	San Andrés					Acum 18'
	ENE 18	FEB 18	MAR 18	ABR 18	MAY 18	
CORE	52,2	51,8	50,8	51,0	50,2	-2,0
LOW	13,5	13,9	14,7	16,2	16,2	2,7

Elaboración propia: Informe de Situación Competitiva 2018.

Esto fue una reacción inusual e inesperada del mercado. Las marcas del segmento Core que entregaban su porción del mercado fueron Quilmes (-2,2pp) y Brahma (-0,8pp), mientras que Schneider (CCU) dentro del mismo segmento mostraba un crecimiento positivo de +0,5pp. La sorpresa de este resultado es producto del hecho de que Quilmes y Brahma con

un amplio liderazgo del mercado en una situación de: paridad en precio, con mejores rendimientos tanto en distribución física como ponderada y superior equity respecto a Schneider no deberían correr con desventaja frente a esta a menos que haya algún otro factor del mercado intercediendo. Luego de una serie de análisis motivados por esta anomalía que había detectado el equipo de Ventas de Mar del Plata, la compañía descubrió que había una situación afectando negativamente la posición de mercado que defendía.

1.2.2 Amenaza de un cliente competidor

En el mes de marzo AB InBev decidió tomar la decisión estratégica de limitar la cuota de volumen que iba dirigida al canal mayorista. El objetivo de la compañía era salir a buscar este volumen orgánicamente sin la necesidad de intermediarios, contaba con la logística como también con la fuerza de ventas necesaria como para tener cobertura sobre la totalidad de la plaza. El principal motivo por el cual se impulsó este cambio fue la presión de uno de los principales proveedores de la compañía, TASA, operador logístico afiliado al gremio de camioneros. En los últimos años la participación de Mayoristas en el mercado estaba creciendo, para fines de 2017 la cuota de volumen mayorista de la compañía había alcanzado un 16%. La justificación de la figura del mayorista se explica principalmente en plazas donde existen 'villas' o sectores donde se imposibilita la entrega y dónde predomina la informalidad.

TASA entendió el crecimiento de los mayoristas como una amenaza debido a que se trataba de terceros quitándole potenciales entregas, por ende quitándole volumen de trabajo. Eventualmente esto podría repercutir en capacidad ociosa de camiones y camioneros, significando potenciales despidos. Esta situación es un fiel reflejo de la influencia de un proveedor con alto poder de negociación, en este caso, el gremio de Camioneros. Porter explicaba esto como una de las cinco fuerzas que hacen a la intensidad de una industria. Cada día de paro de TASA representa un día de venta perdido debido a que si la mercadería no se entrega, no se factura. A nivel país esto representa millones de dólares por día que la compañía deja de percibir por este conflicto.

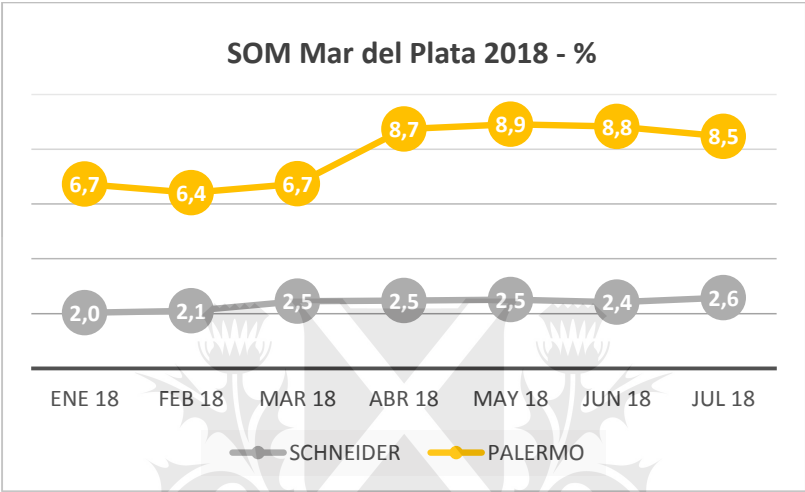
Según el relevamiento publicado en 2015 por el Informe de Monitoreo Ciudadano, realizado por la Subsecretaría Social de Tierras, Urbanismo y Vivienda del Ministerio de Infraestructura de la Provincia de Buenos Aires: Mar del Plata tiene un 2,7% de las viviendas en condición de 'asentamientos informales'. Todo indicaba que la compañía tenía una cuota excedida de volumen volcado al canal mayorista. Estos clientes se estaban convirtiendo, sin necesidad, en un vicio para la operación de ventas ya que representaban una herramienta rápida y fácil para vender y sumar hectolitros a un objetivo de venta que siempre es agresivo en AB InBev. Sumado a esto, este vicio causaba la pérdida de ventas a otros clientes debido a que había casos en los que estos eran abastecidos por los mismos mayoristas que la compañía le vendía. En otras palabras la compañía estaba padeciendo de la competencia de algunos de sus propios clientes. Un paradójico caso de rivalidad de competencia con sus propios clientes. La rivalidad de competidores es otra de las fuerzas que Porter explica agregan intensidad a la industria. Este motivo, y el hecho de que eliminar intermediarios posibilitaría:

- aumentar eficiencia de la estructura;
- mejorar márgenes de venta vendiendo directamente a los minoristas, por ende mejorar la rentabilidad;
- aumentar control sobre precios del mercado;
- tener más control sobre mix de venta, oportunidad para mejorar el mix Premium y tener mayor rentabilidad;

terminaron de inclinar a la compañía por avanzar proactivamente con la medida impulsada por el sindicato.

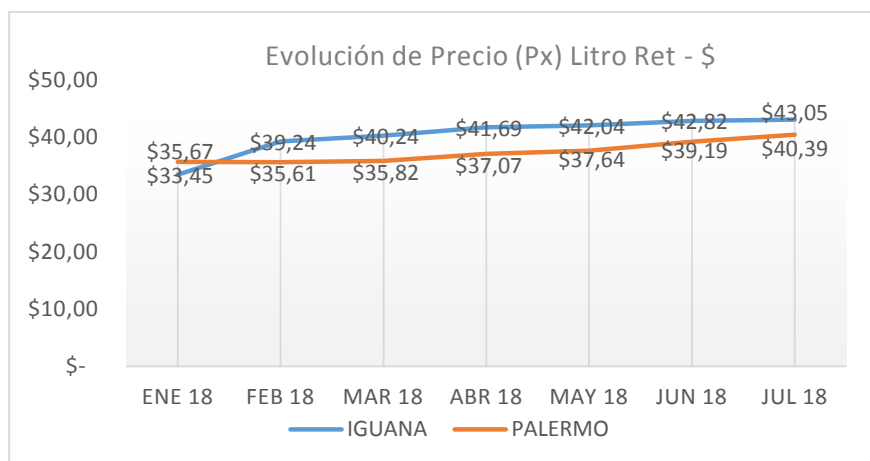
La decisión de la compañía fue que desde abril de 2018 en adelante la cuota de volumen vendida a mayoristas cuente con un tope del 2% de la venta mensual. ¿Qué productos eran vendidos por mayoristas? En un 85% Quilmes y Brahma. Entre los meses de abril y mayo ambas marcas acumulaban una caída de participación de mercado de -1,5pp, la mayor caída del año hasta entonces. El llamativo crecimiento de Schneider en este periodo despertó la inquietud de la gerencia de Mar del Plata, quienes empezaron a sospechar que esto podía

estar impulsado por mayoristas de la región. Al realizarse un censo de mayoristas en el mes de junio los resultados arrojaban una participación de productos de CMQ en sus depositos del 24% contra un 76% de participación de productos de su principal competidor CCU. Las marcas que componían la porción de volumen de la competencia eran: Palermo en primer lugar, Schneider en segundo.



Elaboración propia: Informe de Situación Competitiva 2018.

Lejos de perder su mercado en manos de AB InBev los mayoristas de la región empezaron a abastecer a sus clientes con los dos productos de más bajo precio de la competencia. El canal mayorista se caracteriza por tener una estrategia de bajo precio y alta rotación. Potenciado por una crisis en ascendencia este acontecimiento tuvo un impacto muy negativo para AB InBev ya que estaba perdiendo participación dentro de un segmento del mercado que comenzaba a crecer en manos de consumidores que buscaban cada vez más precios más bajos. CCU acompañó este “impulso” con una estrategia de precio que a comienzos del año había posicionado a Palermo como la cerveza más barata del mercado, por debajo de su principal competidor del segmento Low, Iguana.



Elaboración propia: Informe de Situación Competitiva 2018.

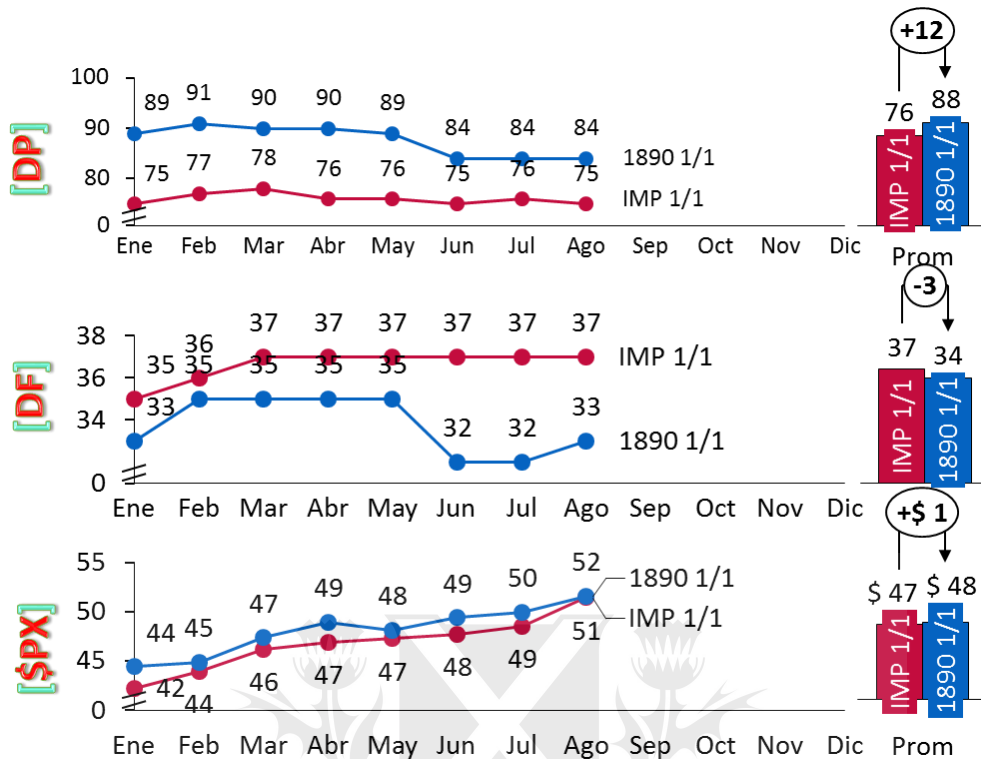
2. Análisis de los motivos de pérdida de posicionamiento de mercado de AB InBev.

Para hacer un análisis de la caída de participación de mercado que sufrió AB InBev de enero a julio de 2018 es necesario separar dicho periodo en dos, de enero a abril y de abril a julio. Las variables del mix de marketing que mayor impacto negativo tienen sobre la posición de mercado de AB InBev varían dependiendo el periodo y el contexto económico que transitaba el mercado cervecero de Mar del Plata en cada uno de los dos.

2.1 Enero 2018 – Abril 2018

El primer periodo de análisis es el que encuentra al mercado de cervezas en un contexto económico positivo y en alza, tendencia arrastrada de un 2017 record para la compañía y la industria. En este periodo los segmentos con mayor crecimiento son aquellos de mayor precio, el Core Plus y el Premium. CCU fue la compañía que mejor capitalizó esta tendencia, quitándole consumidores a CMQ que empezaron a elegir pagar entre un 10%-15% más para migrar su consumo de Quilmes y Brahma por Imperial principalmente. Dentro del Core Plus el crecimiento está explicado mayormente por Imperial con +2,7pp, seguido por 1890 que capturó +0,7pp.

El cuadro que veremos a continuación nos permite entender por qué plaza y precio no son las principales variables por las cuales Imperial pudo captar mejor el shift de consumidores hacia el segmento Core Plus.



Elaboración propia: Informe de Situación Competitiva 2018.

Estos tres gráficos muestran la evolución de la distribución ponderada (DP), distribución física (DF) y del precio (\$PX) del litro retornable de Imperial contra el de su principal competidor 1890. La distribución física indica el porcentaje de tiendas de la plaza donde se vende un producto determinado. La distribución ponderada es una medición que asume que la presencia en unas tiendas es más importante que en otras, representa la presencia de un producto determinado en las tiendas que concentran el mayor volumen de la plaza. Como indican estos primeros dos gráficos 1890 cuenta con una distribución ponderada que supera en un 12% promedio a Imperial. En cuanto a la distribución física que es considerada un poco menos importante cuando se analiza share, Imperial tiene rendimientos levemente superiores en un promedio de +3%. Esta información dicta que aunque 1890 tenga mayor presencia en las mejores tiendas de la ciudad de Mar del Plata, con un precio prácticamente en paridad con Imperial (+\$1), es menos elegida y por ende vendida que esta. Este análisis nos permite concluir que disponibilidad y precio no fueron los factores que cautivaron la elección de los consumidores.

Las variables que le permitieron a Imperial captar la atención de los consumidores que estaban dispuestos a migrar a una cerveza más Premium fueron la promoción y el producto. Imperial es la marca con mayor inversión del grupo CCU en Argentina, en los últimos años se ha convertido en una marca asociada al Rugby, al Polo y a la cocina Gourmet.

La marca ha conseguido dominar la esfera del rugby convirtiéndose en el sponsor oficial del seleccionado argentino de Rugby y sponsor de los jugadores más referentes del país. Con esta misma agresividad ha entrado en el mundo del polo sponsoreando el equipo más ganador del país, La Dolфина, pero más importante aún a la figura mundial de este deporte, Adolfo Cambiasso. La marca ha tenido a su vez presencia en todas las principales competiciones de polo del país. Por último la compañía para ampliar su público objetivo y tener mejor llegada al sexo femenino ha invertido en vincular a la marca con el mundo gourmet de la gastronomía y la música. Para esto ha utilizado reconocidos chefs influencers tales como Rodo Puente, Juan Carlos Ratellino, Diego García Tedesco, Valu Ramallo, entre otros. En cuanto a la música ha desarrollado un ciclo de presentaciones llamado 'Sesiones Imperial' en el cual han pasado artistas emergentes como también de renombre como Los Pericos, Leo García, Mimi Maura, y otros. Cada una de estas campañas de la marca: Rugby, Polo, Gastronomía Gourmet y Música cuentan con comunicación y amplificación de eventos por medio de los principales medios de comunicación: Digital, TV, Vía Pública, y Radio.

1890 por otro lado es una marca que no cuenta con un presupuesto de inversión en promoción de marca. El acotado presupuesto que se le había asignado en 2017 para la campaña de Rugby en medios fue recortado en 2018 debido a una decisión estratégica de vincular a la reciente incorporada marca Budweiser a este deporte. 1890 es una marca que no entra dentro de las prioridades de inversión de la compañía a diferencia de Imperial que cada año recibe mayor foco e inversión por parte de CCU.

El producto es otra de las variables que explica el éxito de Imperial en este segmento. La marca cuenta con una línea de 6 productos bajo el paraguas de la marca: Lager, Weissbier, Cream Stout, Scotch Ale, Amber Lager, IPA. La variedad de estilos de cerveza con atributos y cualidades distintas que entran dentro del paraguas de Imperial le permite a CCU con una

marca satisfacer distintas necesidades y gustos de los consumidores del segmento. 1890 pelea dentro del segmento con una única variedad de cerveza, una lager, pudiendo competir en atributos de marca con solo una de las seis variedades que presenta la competencia.

2.2 Abril 2018 – Julio 2018

El mes de abril es un punto de inflexión en el análisis de la caída de participación de AB Inbev. Es el mes donde se quiebra la tendencia positiva de la actividad económica, el país comienza a entrar en crisis. Como vimos anteriormente, en contexto de crisis el comportamiento del consumidor tiende a cambiar. Con una inflación que llegó al pico más alto del año con +2,7% mensual, los consumidores comenzaron a ajustar su comportamiento de compra a la pérdida de capacidad adquisitiva que sufrían con el pasar de los meses. En este contexto creció el segmento de bajo precio, y dentro de este, la marca que mejor lo hizo fue Palermo. Un factor que impulsó y acompañó este crecimiento fue el cambio de estrategia de AB InBev dirigido al canal mayorista, esta tuvo un impacto negativo en términos de share y volumen. Al subestimar el poderío e influencia de los mayoristas Quilmes se vio perjudicado entregando una cuota de mercado que controlaba. Los mayoristas se reinventaron rápidamente comprando productos de la competencia a un precio más bajo, este último agravante forzaba que los precios del mercado se depriman.

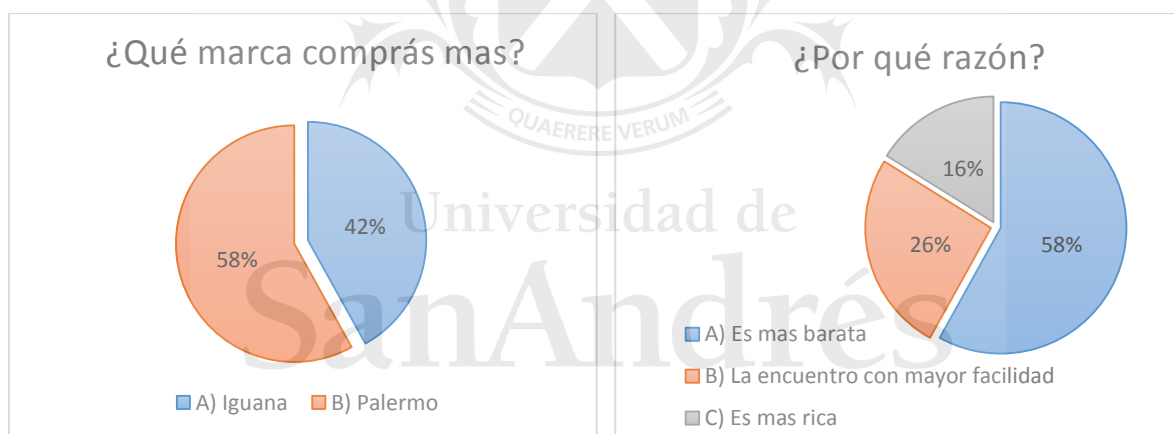
Las variables que más influencia tuvieron sobre el crecimiento de Palermo en la región fueron plaza y precio. El producto y la promoción no tuvieron un rol importante dentro del Low ya que las marcas que compiten en este segmento son productos de estilo lager y de atributos extremadamente similares, marcas con prácticamente nula inversión en comunicación y promoción. La poca inversión que reciben estas marcas está dirigida a merchandising/pop para la comunicación de precio y promociones dentro del punto de venta.

La plaza fue un factor clave en el crecimiento de las marcas Palermo y Schneider, esta última en menor proporción que la primera. Al recortar el canal mayorista Quilmes le abrió el

camino a estas dos marcas a entrar en un canal de distribución nuevo. Los mayoristas debieron salir a buscar marcas de bajo precio y alta rotación, en Palermo y Schneider encontraron una oportunidad.

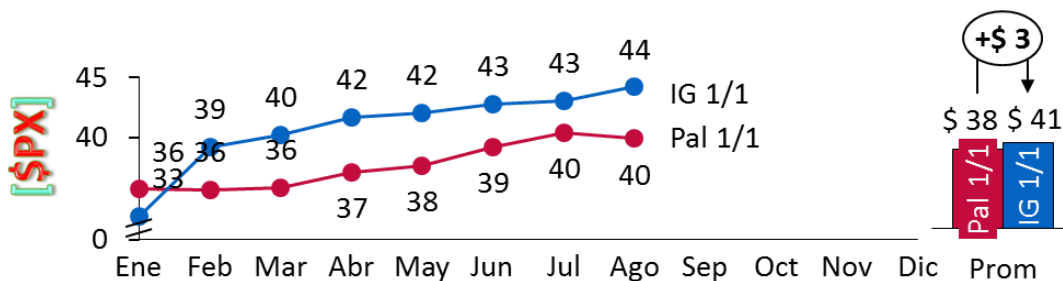
El precio jugó otro rol protagonista en el crecimiento de Palermo, consolidarse como la cerveza más barata del mercado fue un complemento perfecto considerando el contexto. El segmento Low es la categoría con mayor elasticidad de precio del mercado. En este segmento el precio manda. Una variación en precio es mucho más influyente que un cambio en el atributo de una marca o inversión en comunicación de la misma.

En el mes de julio se lanzó una encuesta a consumidores seleccionados de forma aleatoria en puntos de venta de la región¹⁴. En esta se les consultaba qué preferencia de compra tenían entre Iguana y Palermo, y por qué. La respuesta de 40 consumidores arrojó el siguiente resultado:



La respuesta de los consumidores encuestados coincidía con la presunción de que la variable precio es ampliamente más influyente en el segmento de bajo precio. “Es más barata” (precio) lideró la encuesta con 58% de los votos, mientras que “la encuentro con mayor facilidad” (plaza) aparecía como segundo motivo con 26% y “es más rica” (producto/promoción) en último lugar con el 16% restante.

¹⁴ Ver en Anexo 1



Elaboración propia: Informe de Situación Competitiva 2018.

Lo declarado por los consumidores reflejaba lo mismo que Nielsen recolectaba mediante sus relevamientos mensuales de mercado: una Igwana que con fluctuaciones de por medio mantenía un gap de precio promedio de +\$3 vs. Palermo.

Tercera Parte: Conclusiones

Para concluir, considero que CCU ha logrado capturar y expandir su mercado producto de ser la compañía que mejor y más ágilmente se ha adaptado al entorno dinámico y cambiante que presentó el año 2018.

En un contexto de alza en la economía CCU apostó a una marca como Imperial atendiendo ágilmente a las crecientes necesidades de consumidores por productos de mayor calidad y precio. Invertir en el Core Plus fue una estrategia acertada ya que este segmento ofrece la posibilidad a consumidores de hacer una transición más dócil y segura hacia el Premium. El mercado de cervezas en Argentina está madurando hacia uno con mayor variedad de producto, empaques y precios. La variedad de empaque les permite a los consumidores tener opciones Premium a un menor precio, esto a su vez motiva el consumo ocasional de productos que con los empaques tradicionales solían no ser convenientes para una porción del mercado. CCU supo explotar y sacar ventaja sobre una debilidad que el líder del mercado tenía a nivel portfolio. AB InBev en Argentina cuenta con un amplio y rico portfolio de marcas, las tres marcas más grandes del mercado le pertenecen. Esta situación también se observa en la ciudad de Mar del Plata donde Quilmes y Brahma lideran el segmento Core

y Stella Artois el segmento Premium. La mayor debilidad de la compañía a nivel portfolio estaba en el segmento que más creció en los últimos dos años, el Core Plus.

Así como observo que CCU ha capitalizado muy bien esta oportunidad, considero que Quilmes va a ganar y recuperar terreno en el segmento core plus rápidamente de la mano de dos marcas que se incorporaron este año al portfolio de la compañía: Budweiser y Andes Origen. Budweiser, la marca con mayor presencia en países del mundo, la cerveza más vendida a nivel mundial, se incorpora a la compañía en Argentina producto de un deal con CCU quien poseía los derechos de distribución a nivel local. Por otro lado Andes Origen, el lanzamiento más importante de la compañía de los últimos años, fue lanzada para competir en el Core Plus con tres variedades: Rubia, Roja y Negra. Es un producto con atributos de una cerveza Premium, con un precio más accesible que la posiciona en el segmento Core Plus. Esta marca que se lanzó en junio de este año cuenta con los atributos de una marca de origen (Mendoza), la competitividad en precio, y un agresivo plan de inversión detrás como para tener un crecimiento exponencial en la consideración de los consumidores. El principal objetivo de esta marca es salir a dominar la ocasión de comidas, no solo frente a Imperial sino también captando mercado a cualquier otra bebida que tenga protagonismo en la mesa de las comidas, en especial el vino.

En cuanto a la pérdida de mercado que enfrentó la compañía en el segundo periodo bajo análisis puedo concluir que el equipo de ventas se apresuró en tomar una decisión estratégica que requería un mayor grado de cuidado y análisis para la ejecución. El recorte de volumen en el canal mayorista debiera de haberse hecho de manera más gradual, atentos a las posibles amenazas que pudieran surgir. La cultura de la compañía que muchas veces predica inmediatez en la obtención de resultados puede haber sido un factor que llevó a los líderes del equipo de ventas a subestimar el poder de competitividad que tienen los mayoristas a nivel nacional y local. En momentos de crisis, la informalidad crece, y en este contexto crecen los mayoristas. AB InBev no lo previó y acabó sufriendolo.

Bibliografía

Euromonitor International: Company Shares Beer - Argentina - Total Volumen, 2017.

Informe de Situación Competitiva 2018, Informe Privado, Nielsen, Argentina.

Miguel Pereira, "Marketing en tiempos de crisis", 2009.

William D. Perreault Jr., Joseph P. Cannon, E. Jerome McCarthy, "Essentials of Marketing: A Marketing Strategy Planning Approach", abril, 2014.

Páginas Web

"AB InBev dice adiós a siete marcas argentinas", El Economista, 16 de marzo, 2018:
<https://www.eleconomista.com.mx/empresas/AB-InBev-dice-adios-a-siete-marcas-argentinas-20180316-0005.html>

Ahora Mar del Plata, 19 de mayo, 2017, <https://ahoramardelplata.com.ar/hay-mas-100-villas-y-asentamientos-mar-del-plata-n167160>

<http://cervezaimperial.com.ar/?age-verified=8b257dfaee>

Delfina Krusemann, "La cerveza crece por arriba de la tasa del mercado", Forbes, 16 de noviembre, 2017: <http://www.forbesargentina.com/la-recuperacion-todavia-selectiva/>

"Estas son las 5 compañías que dominan el mercado mundial de la cerveza", TICBeat, 18 de marzo, 2018: <http://www.ticbeat.com/empresa-b2b/5-companias-dominan-mercado-mundial-cerveza/>

Juan Gasalla, "Argentina es el país con mayor consumo per cápita de América Latina", Infobae, 3 de abril, 2018: <https://www.infobae.com/economia/2018/04/03/argentina-es-el-pais-con-mayor-consumo-per-capita-de-america-latina/%3FoutputType%3Damp-type>

María Alejandra Lopez, "Estudios: Se desacelera el consumo de cerveza en Argentina", America Retail, 29 de mayo, 2018: <https://www.america-retail.com/estudios-consumidores/estudios-se-desacelera-el-consumo-de-cerveza-en-argentina/>

Nuria Rebón, “Después de crecer por 18 meses, en junio empezó a caer la venta de cerveza”, El Cronista, 7 de agosto, 2018: <https://www.cronista.com/negocios/Despues-de-crecer-por-18-meses-en-junio-empezo-a-caer-la-venta-de-cerveza-20180806-0091.html>

“Para asegurar competencia, cambiarán de manos siete marcas de cerveza”, El Cronista, 14 de marzo, 2018: <https://www.cronista.com/negocios/Para-asegurar-la-competencia-cambiaran-de-manos-siete-marcas-de-cerveza-20180314-0112.html>

Roberto Espinosa, “Marketing Mix”, 6 de mayo, 2014:
<https://robertoespinosa.es/2014/05/06/marketing-mix-las-4ps-2/>



Anexos

1. Encuesta de mercado del segmento Low

Que marca comprás mas:

- A) Iguana
- B) Palermo

Por qué razón?

- A) Es mas barata
- B) Es mas rica
- C) La encuentro con mayor facilidad

Suelo comprar estos productos en:

- A) Kioscos
- B) Almacenes
- C) Autoservicios/Chinos
- D) Supermercados

Gracias por tu tiempo!



Universidad de
San Andrés