

REPOSICIONAMIENTO DE BUDWEISER

Trabajo Práctico Final

Alumno: Jason Thomas Bacher

DNI: 36990309

Mentor: Ariel Fernando Abkiewicz

Índice

Contenido

Introducción.....	4
Marco Teórico.....	6
La marca, concepto clave.....	6
Caracterización de la industria	14
Análisis de Situación	18
Análisis de Empresa:.....	24
Historia de la Compañía:	24
La etapa multinacional:.....	27
La empresa en Argentina:	28
Análisis de Entorno:.....	33
Político:	33
Económico:	36
Social:	37
Tecnológico:.....	39
Ecológico:.....	40
Análisis de Mercado:	41
Análisis de la Competencia:	45
Análisis del Consumidor:	50
Estrategia.....	53
Análisis FODA.....	55
Segmentación y Targeting.....	57
Segmentación:	57
Criterio actitudinal:.....	60
Targeting:	62
Buyer Persona:.....	62
Consumer Journey:	64
Diferenciación y Posicionamiento (Propuesta de Valor)	66
Objetivos y Metas.....	70
Internacionalidad	70
Modos de Acción.....	72
Producto.....	72
Color	74
Precio.....	76
Distribución	78

Comunicación.....	82
Conclusiones.....	89
Bibliografía	92
Anexos:	95



Universidad de
SanAndrés

Introducción

En el presente trabajo final tengo como idea desarrollar un Plan de Marketing para la marca Budweiser, que fue recientemente reincorporada al portfolio de la empresa AB InBev en Argentina.

La idea de este plan es poner objetivos y metas para dentro de los próximos tres años. Las mismas van a partir desde el análisis del comportamiento de la marca en los últimos cinco años, dentro de los cuales no sólo que cambió su imagen, posicionamiento de precio, comunicación, sino que también cambió la empresa que maneja la marca en el país.

Se debe tener en cuenta que hoy en día la competencia de AB InBev, CCU, está creciendo demasiado en Argentina impulsado fuertemente por dos frentes Heineken e Imperial. Así mismo se asiste al desarrollo de otras categorías como por ejemplo aperitivos (Campari, Aperol, Gin, etc) y vinos (con creciente sofisticación y diversificación en la oferta).

Quiero desarrollar este proyecto porque históricamente se comparaban las marcas “verdes” (Heineken y Stella Artois) como si compitieran entre sí y tengo la hipótesis que hoy en día la más indicada para poder captar consumidores de Heineken dentro de las marcas del portfolio de AB InBev es Budweiser qué, más allá de la destrucción de la marca que hizo la competencia en los últimos años, creo que en tres años se puede no sólo revertir esto sino que se puede reposicionarla generando resultados muy positivos para la empresa hasta inclusive recuperar el volumen que se llevó la competencia.

Como principales fuentes para desarrollar este proyecto voy a utilizar los estudios realizados por múltiples proveedores de datos de AB InBev y fuentes de las ventas realizadas por la empresa.

Las principales barreras o trabas que puedo llegar a tener para realizarlo son varias pero como primordial la decisión por parte de la compañía en permitirme

compartir datos internos de la empresa¹ con la Universidad de San Andrés, en segundo lugar la creencia histórica (ADN de la cultura de la empresa) en comparar entre las cervezas verdes como un mismo segmento y, por último, la falta de información clara de la competencia de donde voy a tener que aceptar varios supuestos como información real.

El dispositivo metodológico que voy a emplear está compuesto por algunas técnicas que me permiten ordenar el escenario competitivo, las características más sólidas de la marca, así como los principales desafíos que se enfrentará. Por eso voy a comenzar con el Análisis PESTEL para caracterizar el entorno, continuando con la Matriz de Ansoff para abordar la estrategia de Portfolio, luego con un análisis FODA para dar elementos para la definición de la Estrategia y por último un Buyer Persona para caracterizar al Target.

Este proyecto en lo personal me ayudaría a generar un cambio y una propuesta de valor para la empresa permitiéndome acercarme a personas que deseo dentro de la empresa abriéndome puertas en lo profesional. A su vez, creo que es algo muy complejo y grande para realizar porque se puede abarcar y analizar de múltiples ejes por ende voy a tener la oportunidad de utilizar toda la teoría/práctica comprendida dentro de la maestría en algo de uso en mi día a día.

¹ La información de AB InBev en su mayoría es de carácter confidencial, tan solo lo que figura en el anexo es lo que se puede hacer público a los fines de este trabajo.

Marco Teórico

La marca, concepto clave

El trabajo que pretendo llevar adelante es claramente práctico. Se enfoca en una problemática de negocio concreta que me interesa poder aportar para su exitosa resolución.

No obstante, desde mi experiencia y opinión, creo que es fundamental traer algunas ideas de autores que nos pueden inspirar en lo anteriormente dicho. No reniego en absoluto de la teoría, de hecho, es el mejor “trampolín” para saltar a la práctica.

Entonces, tengo que arrancar definiendo el elemento central de este trabajo, la marca. Se trata de uno de los aspectos estratégicos más importantes en la vida de una organización como lo es la empresa.

Además, día a día adquiere una relevancia mayor. Desde hace décadas, el rol de las percepciones es clave en la conformación de hábitos de consumo y, por tanto, el rol de la marca que trasciende al producto. Para estar bien posicionado en la mente del consumidor, la marca debe poder ser ampliamente reconocida por las audiencias en general, y su target en particular; es clave recordar que a través de una buena técnica de segmentación puedo subdividir a la población tras lo cual se procede a la selección estratégica del target.

Evidentemente la marca está compuesta por un nombre, un logo, un empaque, pero la marca va más allá de esta tarea de diferenciar. Ya no solo vende productos, hoy es símbolo de experiencia, estatus, valoración, toda una dimensión emocional que constituye un verdadero activo intangible.

Desde los inicios del presente siglo, muchas cosas del mundo y en Argentina han cambiado. Cosas de hoy eran delirios impensables hace poquísimo tiempo. Muchas ideas que no servían se han hecho imprescindibles. Muchas ideas que se creían imprescindibles, verdades inmutables, ya no sirven más.

Alberto Levy² (2012) recuerda que el escenario en el que hoy se deben mover las marcas, ya sea de una empresa grande o chica, argentina o internacional, privada o no- puede ser comparado con un vibrante campo de fuerzas. Fuerzas de diferentes intensidades, en diferentes direcciones, generales de la economía y de la sociedad, o particulares de cada sector.

Es prácticamente imposible describir cada una de estas tendencias y cómo se relacionan entre sí. Por eso, siguiendo a este autor, voy a resumir las que creo que son más importantes e interesantes.

- Profundización de la globalización, hay sólo un mercado mundial. Comunicaciones globales. Transporte y distribución globales. Finanzas globales. Estándares de comunicación globales. Fuentes de aprovisionamiento globales. Manufactura y tecnologías industriales globales. Marketing global. Consumo global.
- Por otra parte, lo anteriormente descrito convive con un mercado unificado, global y a la vez mercados regionales, locales con dinámicas propias. De hecho, dentro de la categoría de cervezas se puede ver competir tanto locales y artesanales con grandes players globales.
- Cambio hacia arreglos, alianzas, fusiones, joint-ventures, adquisiciones, uniones transitorias y muchísimas combinaciones más. Acuerdos de corto, mediano o largo plazo. Complementación de esfuerzos. Potenciación de habilidades actuales y desarrollo de habilidades nuevas.
- Cambio hacia mayor sofisticación de la demanda. Consumidores cada vez más inteligentes, cada vez más “en el asunto” y duros de engañar. Comparadores que no quieren más basura.
- Cambio hacia canales alternativos. “Ahora compramos papas fritas en

² La antigua cátedra de Alberto Levy (Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires) fue continuada por su colaborador Rubén Barmat hasta nuestros días. En ella participo como docente ayudante desde hace unos años.

la farmacia, Coca-Cola en el lavadero automático, bijouterie en la peluquería, cajas de ahorro en los supermercados y mayonesa en las estaciones de servicio” (Levy, 2012, Pág 240). Agrego, naturalmente, todo lo que es el desarrollo del e-commerce. Todo esto es parte de la macro tendencia que se podría llamar “Blurring Categories”, en este caso aplicado a canales.

- Cambio en la interactividad. No sólo por la Internet, sino por todos los medios modernos de relacionamiento uno a uno e instantáneo con los consumidores finales. El consumidor está atento y hace valer su opinión, ante determinados hechos puede valorar positiva o negativamente y amplificar su voz a través de las redes sociales personales o corporativas.

Comentaba anteriormente que uno de los activos intangibles más valiosos de las empresas son sus marcas, se debe pensar ahora qué tanto más importante es si se tiene en cuenta todos los cambios que moldearon el mercado que hoy se enfrenta y que describí unas líneas más arriba. Por eso, al marketing le corresponde gestionar adecuadamente su valor, “La creación de una marca fuerte es, al mismo tiempo, un arte y una ciencia. Requiere una planificación cuidadosa, un profundo compromiso a largo plazo, y un marketing diseñado y ejecutado de manera creativa. Una marca fuerte inspira una intensa lealtad en el consumidor; pero en su esencia se debe encontrar un gran producto o servicio” (Kotler & Keller, 2012, Pág. 241).

Para construir una marca poderosa, no solo hay que tener un buen producto y capacidad creativa, sino que habrá que: Crear un nombre fácil de memorizar, aunque a veces la realidad nos demuestre lo contrario (más adelante voy a analizar de donde proviene el nombre de Budweiser). Alcanzar un alto nivel de identidad visual (el moño de Bud, por ejemplo). Emitir emociones y sensaciones que reflejen correctamente lo que la marca quiere transmitir.³

³ Kottler & Keller (2012) detallan algunos criterios para la selección de los elementos de una marca. Los tres primeros (memorable, significativo y agradable) son considerados “creadores de marca”. Los tres últimos (transferible, adaptable, protegible) son más “defensivos” y contribuyen a apalancar y preservar el brand equity contra posibles desafíos. 1. Memorable. ¿Con cuánta facilidad recuerdan y reconocen los consumidores el elemento de marca, y en qué momentos de la compra y del consumo?

Llevar a cabo esta tarea traerá beneficios a la empresa, ya que permite una mejor diferenciación frente a la competencia; menores costos de marketing para impulsar a una marca que ya existe (aunque abandonada por años como mostraré más adelante); si se logra mejorar su percepción, se puede ganar con mejores precios frente a competidores similares, siendo una buena defensa ante una eventual guerra de precios.

Esto me lleva directamente a hablar de “brand equity”. “Se define como el efecto diferenciador que provoca el conocimiento de la marca en la respuesta de los consumidores a los esfuerzos de marketing implementados para impulsarla. Se dice que la marca tiene un brand equity basado en el cliente positivo cuando los consumidores reaccionan más favorablemente ante un producto y a las estrategias utilizadas para su comercialización cuando la marca está identificada, que cuando no está identificada o no está presente. Por el contrario, la marca tiene un brand equity basado en el cliente negativo cuando, en las mismas circunstancias, los consumidores no reaccionan tan favorablemente ante las actividades de marketing de la marca.” (Kotler & Keller, 2012, Pág. 244).

Los autores resaltan tres elementos clave en esta definición. El primero es la “Diferenciación” percibida por el consumidor. Si no existen tales diferencias, se considera que la marca del producto puede equipararse a la de cualquier otro de la

Los nombres cortos, como Tide, Crest y Puffs son elementos de marca memorables. 2. Significativo. ¿El elemento de marca tiene sentido? ¿Sugiere la categoría a la que pertenece la marca, un ingrediente del producto, o el tipo de persona que podría utilizar la marca? Considere el significado inherente a nombres como DieHard (en referencia a larga duración) para baterías de coche, Mop & Glo (limpieza y brillo) para ceras limpiadoras, y Lean Cuisine (cocina ligera) para alimentos preparados y congelados bajos en calorías. 3. Agradable. ¿Qué tan estéticamente atractivo es el elemento de marca? Una tendencia reciente es utilizar nombres simpáticos que también puedan tener una URL fácilmente disponible, como Flickr para compartir fotos, la red social Wakoopa y los teléfonos móviles ROKR y RAZR, de Motorola. 4. Transferible. ¿Puede utilizarse el elemento de marca para introducir nuevos productos en categorías similares o diferentes? ¿Contribuye al brand equity a través de las fronteras geográficas y de los segmentos de mercado? Aunque en un principio era un vendedor de libros online, Amazon.com fue lo suficientemente inteligente como para no llamarse a sí mismo “Libros Amazon”. El Amazonas es famoso por ser el río más grande del mundo, y el nombre sugiere el gran caudal de productos diversos que la empresa puede manejar y vender. 5. Adaptable. ¿Qué tan adaptable y actualizable es el elemento de marca? El rostro de Betty Crocker ha experimentado más de siete cambios de imagen a lo largo de 87 años, ¡y no aparenta más de 35! 6. Protegible. ¿Cómo se puede proteger legalmente el elemento de marca? ¿Cómo protegerlo de la competencia? Los nombres que se convierten en sinónimos de categorías de productos, como Kleenex, Kitty Litter, Jell-O, Scotch Tape, Xerox y Fiberglass, deben conservar sus derechos de marca registrada para no convertirse en genéricos.” (Pág. 243).

misma categoría. En ese caso, es probable que el único diferencial de competitividad sea el precio.

En segundo lugar, las diferencias que el consumidor percibe son resultado de su nivel de conocimiento, esto es, todos sus pensamientos, sentimientos, imágenes, experiencias y creencias asociados con la marca. Las marcas deben crear asociaciones fuertes, favorables y únicas con los clientes, como lo han hecho Toyota (confiabilidad) y Amazon.com (conveniencia).

Y, por último, el brand equity se refleja en las percepciones, preferencias y conductas relacionadas con todos los aspectos del marketing de una marca. Las marcas más fuertes generan mayores ingresos.

En resumen, el desafío al que se enfrentan los especialistas en marketing al tratar de crear marcas fuertes consiste en asegurarse de que los consumidores tengan las experiencias adecuadas con sus productos, servicios, y programas de marketing para crear las estructuras de conocimiento de marca más apropiadas. “En un sentido abstracto, podemos pensar en el brand equity como aquello que sirve a los especialistas en marketing como un “puente” estratégico vital entre el pasado y el futuro de su producto o servicio” (Kotler & Keller, 2012, Pág. 243).

Siguiendo lo que los autores mencionan se puede decir que la tarea de construir una marca y desarrollarla, o sea branding, requiere de la realización exitosa de algunas tareas: Aportación de valores acordes a las expectativas del consumidor. Las expectativas de los consumidores van mucho más allá de la calidad del producto. La imagen de marca es fundamental, no solo desde el punto de vista funcional, sino por su valor emocional.

Ahora bien, antes de posicionar hay que desplegar una estrategia que permita elegir el público objetivo correctamente.

Con respecto a la segmentación del mercado, en la materia de “Sociología del comportamiento del consumidor” hay algunos elementos para pensar mejor este tema. Por ejemplo, en el texto de Miklos y Elberse (2005). Básicamente se puede comprender que lo primero que se debe hacer es dividir el mercado en grupos de

clientes a conseguir en “segmentos”, ya sea por los beneficios buscados por los clientes y o por sus características observables. Generalmente es más fácil usar esta última, ejemplo con las variables demográficas del consumidor (sexo o años cumplidos).

Luego hay que comprender los beneficios que los clientes buscan en el mercado; para poder segmentarlo mejor, es decir, brindándole contenidos que sean relevantes, beneficios que son buscados por ellos. Una vez que el mercado está claramente segmentado con este cruce entre características observables y beneficios, se prosigue a la selección del target. Para ello la empresa evaluará cuál es el más atractivo (o que mayores ingresos generará o potenciales tiene). Como tercer y último momento, se llega al posicionamiento.

Posicionamiento quiere decir asociar a una marca con un adjetivo calificativo discriminador como, por ejemplo, “Volvo es Seguridad”. Posicionar una marca significa asociarla a un adjetivo que la califique con un significado que la discrimina de la competencia, que la separa, que la distingue por una razón de ser, por algo por lo cual la marca espera ser elegida y vuelta a elegir. Volvo elige especializarse en el segmento que prioriza el atributo seguridad. Si posicionamiento es sacrificar, Volvo sacrifica segmentos que quizás piensen que el atributo seguridad se opone al atributo diseño. No obstante, muy pocas marcas del mundo están posicionadas. Si pienso en las marcas más importantes del mundo muchas de ellas inmediatamente se asocian a un adjetivo calificativo discriminador (concreta o simbólicamente), pero la mayoría no.

En ese sentido, Levy da un ejemplo revelador: “(...) Dijimos que posicionar es elegir y que elegir es sacrificar, ¿puede la marca más poderosa del mundo, la megamarca Coca-Cola elegir? ¿puede la megamarca Coca-Cola sacrificar? ¿puede la megamarca Coca-Cola especializarse en un segmento o, por ser uno de los significados más fuertes del mundo, ¿debe ser todo para todos? Cuando nos hicimos por primera vez esta pregunta nos dio un escalofrío. ¡Coca-Cola debe ser todo para todos, y este es el anatema del marketing! ¡La marca sublime no puede posicionarse!” (Levy, 2012, Pág. 118).

Entonces, hay marcas muy importantes y grandes como Coca-Cola que no pueden posicionarse, siguiendo el concepto que vengo desarrollando. Hay algunas marcas, como Volvo, que están bastante posicionadas, es decir, asociadas a un adjetivo calificativo discriminador que las especializa en un segmento que las elige por esa diferenciación. Hay marcas muy asociadas a la categoría, como Gillette en hojas de afeitar. Hay marcas con una muy fuerte asociación a un slogan publicitario como “Quilmes, el sabor del encuentro”. Y hay meramente “nombres” que poco significan.

Además, en mercados tan cambiantes hay que tratar de posicionar la marca, pero sabiendo que cada vez más fácil, cada vez más rápido, cada vez más fuerte, cada vez más barato, la ventaja competitiva por la cual la marca se posiciona puede ser copiada, imitada, neutralizada. Esto indica que el posicionamiento, cuando se logra, es cada vez más efímero, cada vez más volátil, cada vez más fugaz, pero que hay que tratar de posicionar.

Esto me hace pensar en la segunda clave de un branding exitoso: seguir siendo relevante para cada audiencia en cada momento a través de una segmentación de productos y marcas. Obsoletos quedaron los modelos basados en ofrecer una misma marca a un target muy amplio, o hablar a distintos públicos de una misma manera. Oferta customizable es una de los “must” de nuestros tiempos y de nuestra categoría de cervezas, como mostraré luego.

Obviamente todo esto con el objetivo de maximizar la percepción del valor. El precio captura la percepción del valor. Por eso el valor de diferenciarse, como decía, ya que un posicionamiento estratégico y creativo es fundamental para el éxito de la marca. Además, se debe estar siempre alerta para lograr que ese posicionamiento se consolide, esto supone el cumplimiento con el consumidor: promesa hecha, promesa cumplida. En una sociedad repleta de publicidades engañosas, sobresaturada de datos e información, el valor de la honestidad y de lo genuino es realmente apreciado y agradecido por el consumidor.

Cuando más adelante hable de la estrategia de la marca detallaré que voy a intentar establecer un posicionamiento ideal al que pretendo llegar luego de tres años de trabajo. Idealmente debería luego de tres años poder dejar a Budweiser al 125%

del Price Index de la marca número uno consumida en cada región siempre pensando como estrategia “tocarle los pies” a Heineken y que, a su vez, también deje a Bud por debajo de Miller.

Vale la pena recordar que la categoría cerveza, al igual que otras, está siendo transformada por varios fenómenos de los que daré cuenta más adelante, pero hay uno que está vinculado a precio: la premiunización de la categoría.

Según, un estudio publicado por infoRETAIL (2017) los consumidores más jóvenes (Generación Z, Millennials y Generación X) son más propensos a afirmar que están dispuestos a pagar más por aspectos como altos estándares de calidad, un desempeño superior y los ingredientes orgánicos o totalmente naturales. De los productos premium se espera que ofrezcan beneficios especializados, mejorados o exclusivos y muy centrados en el impacto emocional o experiencial sobre el usuario.

Volviendo a la estrategia de construcción de marca, se puede destacar otro factor importante: la relación con la empresa. Dicho de otra manera, claramente todo lo que la marca hace hacia el mercado tiene que tener una relación con lo que hace la empresa hacia adentro de la organización.

O sea que la estrategia de la marca debe ser entendida y asumida por los trabajadores. De manera tal que cada integrante de la empresa se sienta representante de la marca, y la percibe como el eje central de la organización, su principio. De ahí se deriva la intensa vinculación que debe existir entre los valores de la marca y los miembros de la empresa, que tienen que sentirse partícipes e implicados en el desarrollo del negocio. Para esto, es fundamental un plan de comunicación interno constante, informativo y abierto a recibir ideas y propuestas.

Por tanto, de acuerdo con todo lo que expliqué anteriormente, se puede decir que es una labor clave gestionar las marcas como una relación, a largo plazo, con el consumidor. La gestión de la marca a largo plazo implica analizar su éxito comercial pero atendiendo al entramado difícil que se enfrenta, nuevas tecnologías, cambios en mercados, modas y tendencias de consumo. A la vez, integrar al consumidor en la gestión misma. Conocer su voz, sus gustos, tratar de estar presente en los momentos

relevantes, diciéndole los mensajes correctos que logren transmitir el posicionamiento deseado.

Involucramiento activo del consumidor en el desarrollo de las marcas. La integración del consumidor adquiere cada vez un papel más importante. Las necesidades cambian y también las preferencias de la gente. Hoy en día, en tiempos de hiper conexión y viralización las personas cada vez tienen posibilidades de expresarse y desafiar a las marcas.

Caracterización de la industria

En este trabajo va a ser necesario entender algunas nociones que son fundamentales al funcionamiento de esta industria como por ejemplo el concepto de IBU, el concepto de tomabilidad, el ABV, el proceso de elaboración de cerveza, el proceso de distribución, clusterización de puntos de venta, entre otros que más adelante voy a seguir desarrollando.

En primer lugar, me voy a referir a las principales nociones que tienen que ver con el producto en cuestión. Voy a definir lo que tiene que ver con los aspectos intrínsecos:

El nivel de amargor de la cerveza internacionalmente se mide en unidad llamada IBU por sus siglas en inglés que hacen referencia a “International Bitterness Units”. Cuanto más alto es el nivel de IBU se puede decir que el amargor de la cerveza va a ser mayor, es decir, una cerveza de estilo IPA (Indian Pale Ale), suele tener un IBU más alto, va a tener un amargor mayor que una de estilo Pilsener. Este indicador va a permitir llegar luego a la definición de tomabilidad.

Cuando se habla de “tomabilidad” hago referencia al nivel de IBU que tiene la cerveza, ya que éste va a determinar qué cantidad se va a poder digerir. Cuando una cerveza tiene un nivel de amargor alto es más complicado tomar más de 500 ML juntos. En cambio, cuando una cerveza tiene un amargor leve se puede tomar gran cantidad de la misma, es decir, posee una gran “tomabilidad”.

ABV es el acrónimo de "Alcohol By Volume". Generalmente este indicador se expresa en porcentaje, ya que lo que quiere demostrar es la cantidad de alcohol que

se puede encontrar en cierto volumen de cerveza. La mayoría de las cervezas tienen un porcentaje que oscila entre el 4% y el 6%. Que una cerveza tenga un mayor grado de ABV que otra, significa qué tomando la misma cantidad de ambas una persona tiene una mayor probabilidad de entrar en estado de ebriedad con la de mayor ABV.

Otro elemento clave, son las levaduras ingrediente fundamental para la elaboración de la cerveza. Se pueden distinguir dos grandes tipos: Ale por un lado y por el otro Lager. El color y el sabor don dos formas que visiblemente diferencia a las que se elaboran con Ale o Lager respectivamente. El uso de una u otra es trascendental ya que va a incidir directamente en la elección del lúpulo, la malta y la cebada y, naturalmente, el agua que es el elemento básico de todo este proceso.

El lúpulo, uno de los ingredientes arriba mencionado, es de la familia de las plantas cannabáceas (dato desconocido para el público en general). Es una planta que crece símil a la famosa trepadora, es decir, se toma de algún vector y comienza a crecer hacia arriba. La flor de esta planta es utilizada principalmente para contrarrestar el dulzor de la malta. El lúpulo es prácticamente el único ingrediente que incrementará el nivel de IBU de la cerveza. También va a determinar la estabilidad de su espuma.

La malta y la cebada son los otros dos ingredientes que mencioné cuyo principal efecto es determinar el color y el dulzor.

En cuanto al agua, se trata de la base, condición sine-qua-non de todo este proceso. En la gran mayoría de las cervezas este ingrediente ocupa entre el 90 y el 95% de su composición. Se ha de procurar que la misma sea de gran calidad respetando estándares básicos de saludabilidad, ya que esto se verá reflejado en el resultado final del producto.

Algunos fabricantes integran al proceso un ingrediente diferente, a saber: el arroz. Se trata pues de una costumbre que nació en los Estados Unidos, pero es probablemente originaria del Japón. El sentido de incluirlo es que va a permitir que la cerveza sea ligera y refrescante a la hora de su ingesta

Creo que es útil poder desarrollar sucintamente el proceso de elaboración de

una cerveza. Ya que muchas compañías hacen uso de optimizaciones del mismo para generar ventajas frente a competidores. Haciendo uso de los ingredientes mencionados se pueden señalar estas etapas:

El primer paso del proceso es algo que se llama malteado. Durante esta etapa lo que se hace es transformar al cereal, generalmente cebada, en malta. Tal como hemos dicho, se podría usar el arroz para ser malteado. A su vez, es importante mencionar que durante esta parte del proceso se distinguen tres pasos para obtener un cierto sabor producto del cereal utilizado. Estos tres pasos son: el remojo de grano, el germinado y el horneado. Si dejamos que los granos se tuesten demasiado se va a obtener una cerveza más oscura, por el contrario, si los granos al hornearlos no se queman, vamos a tener una cerveza rubia

El segundo paso del proceso de producción de cerveza es la producción del mosto, parte integrante de la fermentación, que precisamente es la última etapa de este proceso.

En la fermentación se incluyen los otros ingredientes (el agua, el lúpulo, la malta y otros cereales que pueden no estar malteados). Esta se realiza en alta temperatura. Al igual que el paso anterior, se puede encontrar dentro del mismo tres etapas: la molienda, la maceración o filtración y la cocción.

En la fermentación se produce el pasaje del mosto hacia lo que ya se puede denominar como “cerveza”, dado que ni bien se enfría el mosto se agrega la levadura la cual, durante varios días (período variable en función del resultado que se quiere obtener), comienza a transformar los azúcares en alcohol creando una carbonatación natural y estimulando los compuestos activos del sabor.

La última etapa de este proceso es la filtración, donde lo que se busca es lograr el color brillante de la cerveza, tratando que no tenga ninguna porosidad ni suciedad dentro de la misma. Se trata pues de eliminar los restos de levadura y de otros los cereales que puedan haber quedado. Transcurrido todo lo descrito es que se realiza una prueba de calidad para proceder a su envasado en los distintos formatos para la venta. Los mismos pueden ser latas, porrones, botellas de distintos tamaños y barriles

para el expendio a través de choperas.

Una vez ya envasada la cerveza se comienza con la distribución. Para poder realizar la misma se arman en pallets, los cuales tienen una medida de “apilabilidad”, jerga del sector logística la que hace referencia al aprovechamiento del espacio tanto dentro de los camiones, que van a trasladar al producto, como dentro de los depósitos para el “stockeo” del mismo. Los camiones llevan el producto a los centros de distribución. Dentro de cada depósito regional es que camiones de menor porte van a llevar el producto al punto de venta.

Los distintos tipos de punto de venta pueden ser autoservicios, restaurantes, kioscos, almacenes, supermercados, bares y boliches, entre otros. Una vez el producto en el punto de venta este es el que se encarga de ejecutar un detalle no menor para la venta: enfriar la cerveza. En el comercio es donde recién el consumidor se pone en contacto con el producto, donde va a realizar la compra y puede decidir cómo tomarlo y disfrutarlo; donde además se van a poner en juego los contenidos y asociaciones que las marcas hayan logrado transmitir a través de los diferentes medios de comunicación.

Para poder entender y trabajar mejor el mercado es que se decide segmentar o mejor dicho agrupar a los puntos de venta según el momento de consumo del producto. Se va a llamar canal “Off Premise” a los puntos de venta en los cuales el consumidor no toma el producto algunos ejemplos de estos son los autoservicios, los supermercados, los kioscos y los almacenes entre otros. Por otro lado, vamos a denominar canal “On Premise” a los puntos de venta en donde el consumidor toma el producto in situ algunos ejemplos de los mismos pueden ser restaurantes, pizzerías, bares o boliches entre otros. Dentro de los primeros se puede decir que el consumidor suele llevar una mayor cantidad por persona y, a su vez, suele llevar otra diversidad de productos. Por el contrario, en el segundo segmento, los consumidores suelen buscar vivir una experiencia distinta y ahí es donde se busca generar la imagen de marca en la cabeza o mente del consumidor

Análisis de Situación

Partiendo de la constatación de una oportunidad situada en el segmento de consumidores de nivel socioeconómico alto, que se encuentra desatendido por la actual disposición de roles al interior del porfolio de marcas de ABI-Inbev para las ocasiones de consumo de la “noche” como por ejemplo boliches de alta energía.

La oferta premium de ABI-Inbev está compuesta por Corona y Stella Artois, la primera situada en el mundo “playa” y eco-friendly, la segunda rescata el valor de la tradición cervecera en pos de ofrecer un producto de calidad premium.

En cambio, la competencia, tiene una marca muy bien posicionada en Argentina en “la noche”, con recitales de alta energía, boliches premium y también con eventos del deporte internacional (sponsor de la UEFA Champions League). De hecho, la marca tiene una imagen cosmopolita que puede resumirse con su actual slogan “Born in Amsterdam, raised in the world” (nacida en Amsterdam, criada en el mundo).

Claramente, Cervecería y Maltería Quilmes (CMQ) termina quedándose sin una propuesta realmente convincente o sólida para lograr conquistar una mayor participación de mercado de la competencia.

Es por eso que, a nivel estratégico, Budweiser es una opción viable y auspiciosa para hacer frente a Heineken. Son sus atributos internacionales, su sponsoreo de eventos globales o internacionales de gran envergadura (como la copa mundial de fútbol FIFA, la liga de España y la Premier League inglesa), los que la convierten en una propuesta altamente atractiva para competir en este segmento.

Por eso es que este trabajo se propone desarrollar un plan de reposicionamiento de la marca aprovechando el espacio que se abre tras su retorno a ABI-Inbev, así como las macrotendencias que más adelante desarrollaremos, tales como la premiunización del mercado.

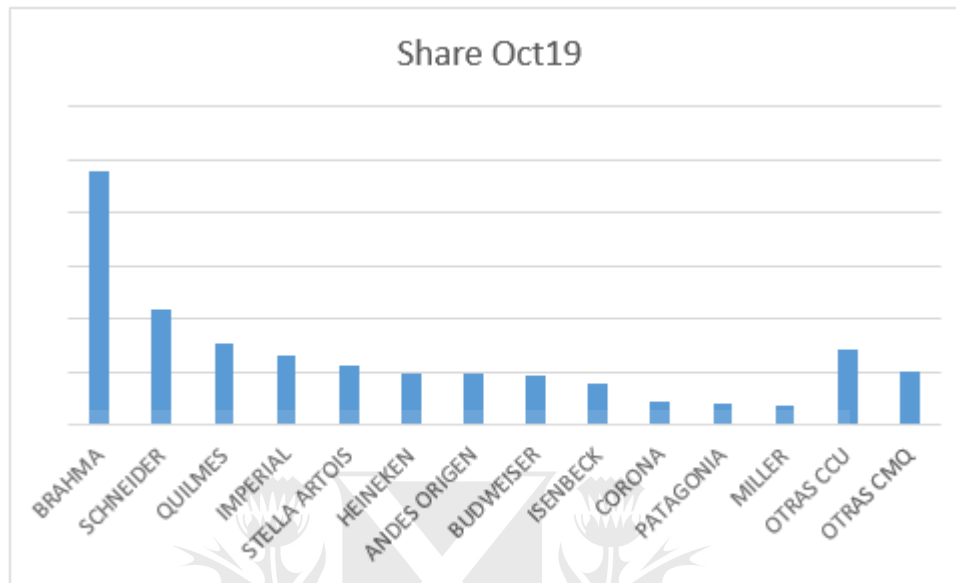
Pero antes conviene establecer cuál es la situación actual de la marca con algunas métricas.

Por ejemplo, desde el Share de Mercado (medido por volumen) sabemos que Bud ocupa una posición delicada si tenemos en cuenta que el registro es decreciente, es decir, pierde participación dentro de la categoría. Mientras que sus competidores directos crecen: Imperial, Miller y Heineken. Se toman únicamente estos players del mercado de acuerdo al precio en el mercado (posicionamiento).

Se debe contemplar que desde enero 2018 a octubre del mismo año hay una tendencia muy positiva del share mensual llegando a su pico en dicho mes de 8,5 puntos. Esta curva positiva se puede explicar porque en ese período la marca realiza una muy fuerte inversión en marketing con el objetivo de correr a la marca de dónde la ubicó la competencia por varios años (value) para llevarla al nuevo posicionamiento deseado de una core plus. Durante este tiempo la marca no modifica sus precios por lo que al combinar una comunicación casi premium con un precio value su share aumentó exponencialmente. Al ver este aumento tan significativo del share, clientes con compra y demás indicadores de marca AB InBev interpretó erróneamente que los consumidores ya habían percibido a la marca como una core plus y por ende se realizó un reposicionamiento de precio muy grande (value a core plus) en un lapso de muy pocos meses lo que tuvo como desenlace en el mes de octubre 2019 un share de 2,5 puntos (casi 6 puntos porcentuales menos que mis mes del año anterior y del acumulado de casi 0,4 puntos menos). Esto llevó no sólo a una caída estrepitosa de los indicadores y volumen sino que también, a modo de aprendizaje, demostró que la demanda del producto era más elástica a precio de lo que se pensaba.

A continuación se muestra en el siguiente gráfico el actual share acumulado (YTD) de las marcas que más pelean en el mercado:

Gráfico 1: Share de Volumen Total Categoría (Octubre 19)



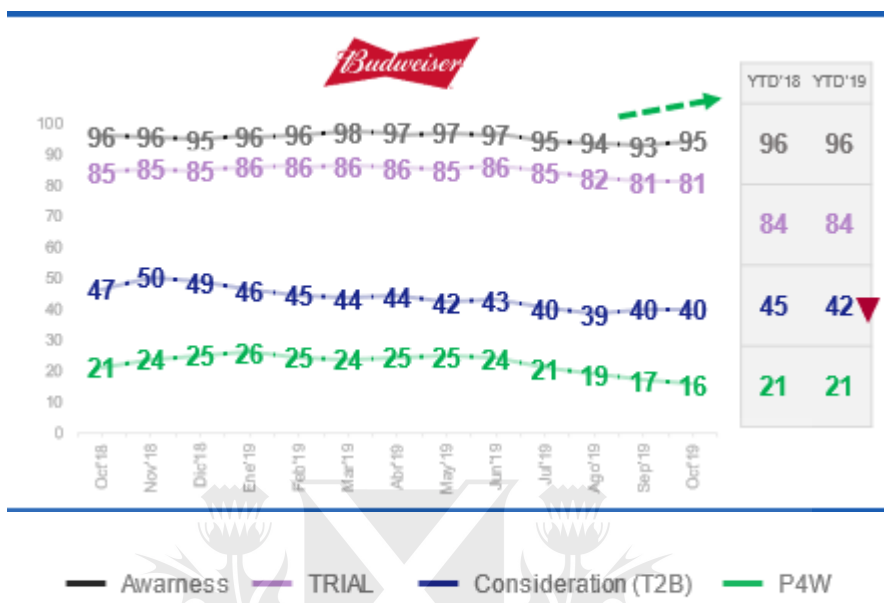
Fuente: Confidencial

*No se agregan valores porque se trata de información confidencial.
Solo se incluyen gráficos de manera referencial*

Si se miran las tendencias de imagen y valor de marca el escenario tampoco es positivo.

Bud pierde consumo en el “últimas cuatro semanas” (P4”) al ritmo de la categoría (llegando a su piso dentro de los últimos cuatro años), sin embargo, después de varios períodos a la baja vemos que la marca se tiende a estabilizar desde métricas como awareness, prueba y consideración. De hecho, el gap que existe entre awareness y consideración da cuenta de que la marca no se encuentra instalada en el repertorio del consumidor. Es decir, es una marca “conocida” pero no “elegida”.

Gráfico 2: Consumo declarado Budweiser (Evolución Octubre 19)



Principales KPIs – Fuente: Kantar

Dicha estabilidad la logra gracias a recuperaciones en Litoral y AMBA, en el resto de las zonas permanece más estable.

En lo que refiere a la imagen de marca a nivel categoría los consumidores destacan los siguientes atributos: calidad, sabor, easy drinking, amigos, refrescancia y suavidad. Desde los análisis estadísticos se valida que estos atributos correlacionan con la consideración de compra. Es decir, podrían tomarse como drivers de elección.

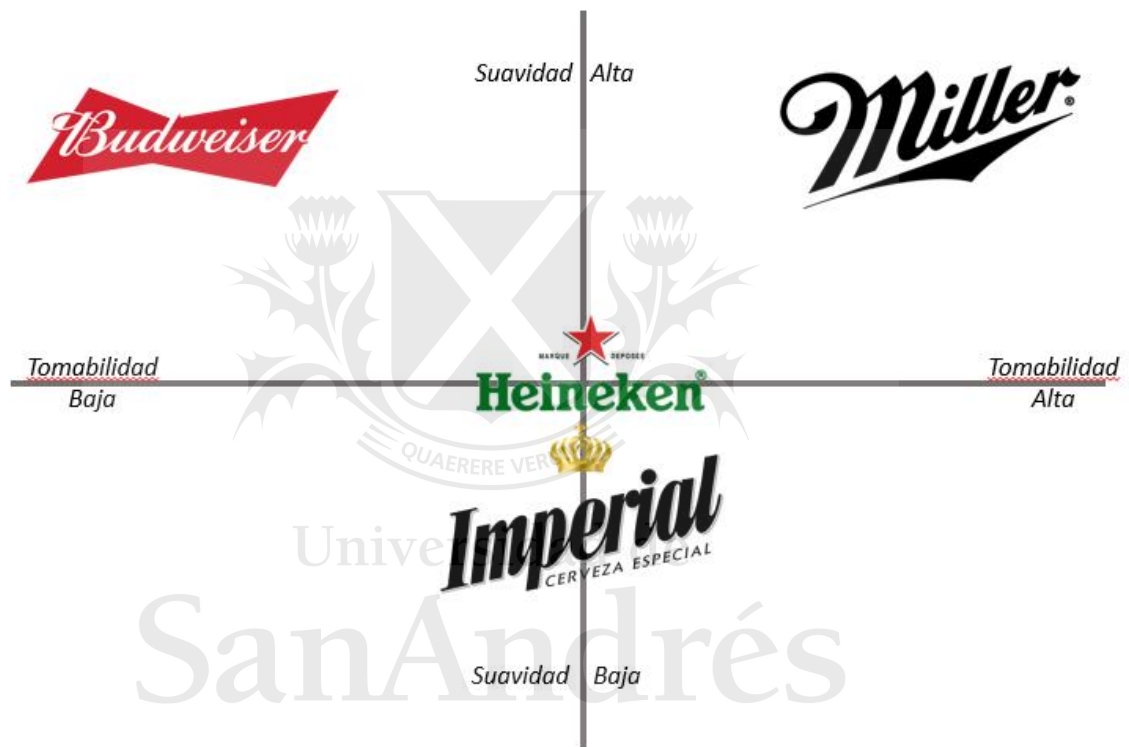
Gráfico 3: Drivers de consideración de compra (Selección de Marcas - Octubre 19)

Main Sample - Oct19 %	Imperial	Miller	Heineken	Bud
Es una marca de calidad superior	Yellow	Yellow	Green	Red
Tiene rico sabor	Green	Yellow	Green	Red
Es fácil de tomar, pasa fácilmente	Yellow	Green	Yellow	Red
Para compartir con amigos	Green	Red	Yellow	Yellow
Es muy refrescante	Yellow	Red	Green	Green
Tiene sabor suave	Red	Green	Yellow	Green
Promedio Imagen	Yellow	Yellow	Green	Red

Principales atributos según consideración de compra – Fuente: Kantar

Teniendo en cuenta el posicionamiento de precios descrito anteriormente definimos este sub set de marcas competitivas. Bud tiene un posicionamiento más débil respecto de sus competidores ya que subindexa en tres de los seis atributos (calidad, sabor e easy drinking) tan solo destaca en frescura y sabor suave disputándolo con Heineken y Miller respectivamente. De hecho Heineken es la marca con mayor imagen de este segmento seguida en segundo lugar por Imperial.

Gráfico 4: Posicionamiento estratégico en atributos seleccionados (Octubre 19)



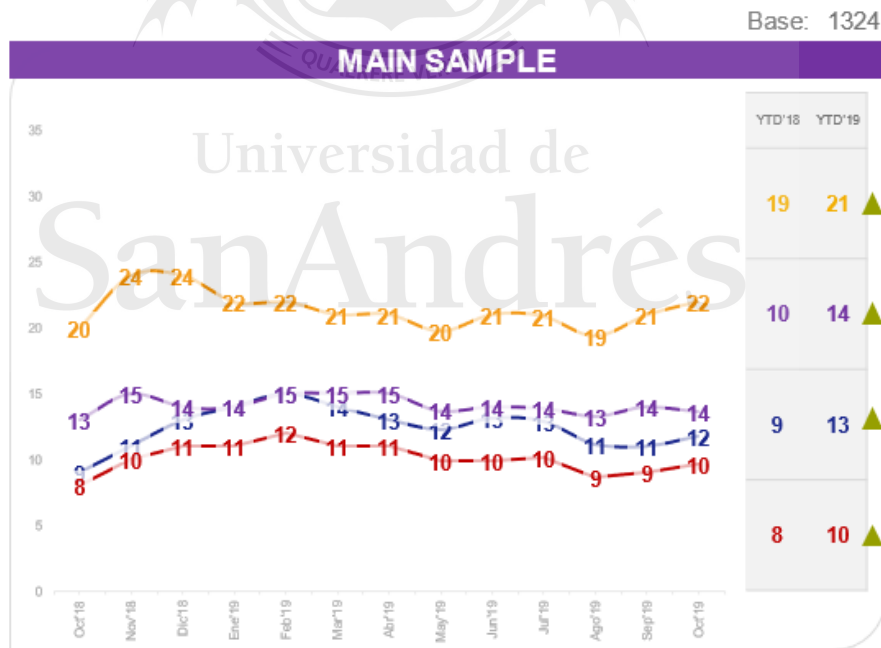
Elaboración propia – Fuente: Kantar

Más adelante se va a desarrollar la estrategia de comunicación de la marca la cual estará íntimamente ligada a dos atributos fundamentales “tomabilidad” y “suavidad” espacio donde se tiene a un competidor instalado como es Miller. Si bien este no es un player relevante hoy en día debido al poco share en cuanto a volumen refiere es muy importante adueñarse de ese territorio para minimizar la posibilidad de que, en un futuro, Miller pueda disputarlo. Justamente es importante comprender que estos atributos son un área de oportunidad ya que gracias a la información de investigación de mercado sabemos que el consumidor actualmente no se lo asigna a la marca porque esta no lo ha trabajado consistentemente a lo largo del tiempo.

Además están dentro del top de los drivers de consideración de compra de los consumidores.

En lo que refiere al desarrollo en el tiempo, la imagen de Bud en el largo plazo performa de manera estable aunque con algunos crecimientos en algunos atributos: sorpresa, ocasiones y calidad. En el corto plazo gana desde sus credenciales de Suavidad. Sin embargo, los atributos emocionales presentan una variación interanual porcentual mayor (YTD 19 vs Año Anterior): “sorprende” + 25% y “ocasión emocionante” +44% versus los funcionales: “calidad” +40% y “suavidad” +10%. Aunque de todas maneras lo funcional pesa más que lo emocional en la imagen de la marca. Más adelante veremos cómo se conjugan estas dos dimensiones a la hora de pensar las comunicaciones de la marca.

Gráfico 5: Evolución Budweiser en atributos seleccionados (Octubre 19)



Atributos de imagen – Fuente: Kantar



Por tanto, se puede dar cuenta de la oportunidad de reposicionamiento, pero también como mostré con los datos la necesidad de darle un nuevo impulso a la marca. Creo que estas mejoras en los principales atributos de la marca podrían haber sido impulsados con una mayor inversión publicitaria para reforzar su imagen en la mente del consumidor tanto desde los atributos emocionales como funcionales.

Análisis de Empresa:

Historia de la Compañía:

Desde hace mucho tiempo la gente se reúne para compartir una cerveza. Este sencillo acto es tan importante hoy como hace 600 años cuando la empresa comenzó a elaborar cerveza. Desde el comienzo CMQ se basó en generar momentos de encuentro, en reunir a la gente para hacer la diferencia. Para eso, el primer paso es elaborar una cerveza excelente. Los maestros cerveceros de la empresa trabajan en contacto directo con los agricultores para combinar una cebada de la mejor calidad con el mejor lúpulo y levaduras que dan sabor característico para que todos los amantes de la cerveza disfrutemos. Dentro de la empresa cada botella que se sirve es vivenciada con orgullo debido a la conciencia de que la compañía produce más de 400 marcas, elaboradas en más de 50 países.

CMQ se orienta a consolidarse como líder del segmento, abriendo caminos con nuevos sabores y experiencias para que más gente cuente con más opciones y lugares. Más aún, la compañía intenta ofrecer una política de Responsabilidad Social Empresaria, que manifiesta una comprensión holística de su rol. Es decir, busca aprovechar sus recursos crear un impacto positivo en el mundo. En ese sentido, se enumeran numerosas iniciativas como el apoyo a fuentes de trabajo de miles de agricultores y minoristas o las mejoras en eficiencia hídrica (Ayudando al acceso al agua limpia).

Ahora bien, en el mercado argentino esta historia tiene una particular riqueza que bien vale la pena recordar.

Otto Bemberg nació en Colonia, por entonces Reino de Prusia (hoy Alemania). A la edad de 23 años llegó por primera vez, y temporalmente, a Buenos Aires (1852).

Al año siguiente regresó al país y se casó con Luisa Ocampo. Al principio, a través de una empresa fundada a tales fines, se dedicó a la importación de tejidos y a la exportación de granos, cueros, lana y charque.

Unos años más tarde (1860), bajo asociación de capitales franceses fundó la destilería de alcohol de grano Franco Argentina en la zona de que hoy se conoce como Hudson (Partido de Berazategui).

En 1888, Otto Bemberg y su hijo fundaban, junto con un grupo de inversores, la Brasserie Argentine Sociedad Anónima, con sede en París. Se debe tener en cuenta que ya en 1887, se había comenzado a construir en la ciudad de Quilmes un establecimiento destinado a la fabricación de cerveza.

Así hacia 1890 comienza la producción y comercialización de una cerveza bajo la etiqueta de una marca que llevaba el nombre de la ciudad. Dicho nombre tiene la particular historia. En 1665 una comunidad indígena de la actual provincia de Tucumán llamada “kilmes”, fueron obligados a emigrar por parte de los conquistadores españoles. La comunidad llegó a la costa del río de la plata en 1666, a unos 20km aproximadamente del fuerte de Buenos Aires, siendo la primera urbanización al sur, bajo el nombre de la Reducción de la Santa Cruz de los indios Kilmes, de cuya posterior adaptación al castellano deriva el actual nombre Quilmes.

Es interesante notar que la industria transforma las territorialidades, y la vida de la comunidad local. La intervención de los industriales en su entorno geográfico tiene motivaciones complejas que se mezclan con el pragmatismo y provocan la fertilización cruzada entre la empresa y la comunidad local (Russo, 2018).

La urbanización junto a la fábrica caracteriza un estilo de relación entre la industria y la residencia de los trabajadores donde se manifiestan tensiones sociales: entre empleo y necesidades de vivienda, cantidad de habitantes en relación al espacio residencial, transporte, infraestructura, espacios verdes y comercios. Ese proceso se ve claramente en lo que sucede a fines del siglo XIX en el partido de Quilmes. La localización de la empresa en esta zona estimuló el entramado industrial y transformó las perspectivas sociales y económicas de la región.

Así pues, en la primera etapa de la trayectoria de la cervecería, sus fundadores no se limitaron a funciones defensivas, de salvaguardia del nivel tradicional y estático de la producción ya que sus prácticas se insertaban en las del emprendedor en el sentido más amplio de organizador de la sociedad. La construcción de barrios residenciales, centros deportivos, escuelas, iglesia, centros de salud, todo en las proximidades de las plantas fabriles respondía a una visión de la empresa que iba más allá de lo económico concediéndole una función social. Se trataba de una vía no conflictiva para resolver la “cuestión social”.

En ese sentido, vale recordar que al momento del inicio de sus actividades la planta de cerveza necesitaba infraestructura que la localidad aún no tenía. Es entonces donde se despliega la gestión empresarial de los Bemberg para la creación del mercado de trabajo, formación y fijación de la mano de obra. Plasmado en obras concretas tales como la construcción de barrios obreros, infraestructura de transporte, comunicaciones, servicios y comercios. La instalación de la energía eléctrica tuvo que ver con la fábrica y el mismo día que se tiró el primer chopp de cerveza, el 31 de octubre 1890, se iluminó el pueblo de Quilmes (Gutiérrez, 1990). A partir de los pozos destinados a obtener el agua para la elaboración de la cerveza, la empresa abasteció gratuitamente a la población (Russo, 2018). El sistema de aguas corrientes de ese entonces funciona hasta el día de hoy en la ciudad. Hacia 1905, la empresa construyó por encargo del gobierno provincial una vía ferroviaria hasta la ciudad La Plata.

El crecimiento del mercado cervecero en el país fue llevando al grupo a adquirir en esos años una planta en la ciudad de Rosario, para atender a nuevos consumidores del interior. En 1912 se adquirió la Cervecería Palermo.

En 1917 se iniciaron los ensayos de malteado en la planta Hudson, produciéndose la primera malta de cebada argentina; al mismo tiempo, y con el fin de sustituir importaciones, se estableció en Quilmes la fábrica de tapas.

Entre 1915 y 1920 se construyeron las Cervecerías del Norte en Tucumán, de los Andes en Mendoza, se reconstruyó totalmente la Cervecería Schlau de Rosario y se modernizó la Cervecería Palermo de Buenos Aires.

En 1923 se levantaron las casas para el personal, cerca de la Cervecería, con una parquización que sigue siendo orgullo de la comunidad. En ese mismo año, culminando doce años de ensayos, se distribuyó semilla de cebada cervecera totalmente argentina, sembrándose una extensión de 500.000 hectáreas.

Durante las décadas posteriores la empresa se fue expandiendo hasta que en 1991 Quinsa, Quilmes Industrial S.A. asumió el manejo y control de las operaciones industriales de bebidas que el Grupo tiene en América Latina. Estableció operaciones en Paraguay en 1932, en Uruguay en 1965 y en Chile a fines de 1991. En 1996 Quinsa adquirió dos cervecerías en Bolivia. En 1999 adquirió BAESA (Buenos Aires Embotelladora S.A.), la principal embotelladora de Pepsi Cola en Argentina, lo cual le va a permitir consolidarse en el negocio de bebidas.

En 1991 se crea el programa de jóvenes profesionales que facilita la incorporación de recursos valiosos y termina de cimentar la conformación de una cultura corporativa que se continuaría con los años y se mantiene hasta la actualidad.

La etapa multinacional:

El nuevo milenio encontró a Cervecería y Maltería Quilmes (CMQ) consolidada en su posición de líder en el mercado de bebidas de Argentina. En 2002 sella su asociación estratégica con AmBev y en abril del 2006 se concreta el traspaso al paquete accionario mayoritario. Con sede en Leuven Bélgica resultado de la fusión de la compañía brasileña AmBev y la tradicional cervecera belga Interbrew

Para el año 2014 se adquiere el grupo Modelo, dentro de la cual se adquiere la marca Corona para luego en 2016 lograr la fusión de la empresa con Sab Miller. A nivel nacional en el 2018 Cervecería y Maltería Quilmes integra Budweiser al porfolio de marcas incluyendo la adquisición de CASA.

En el mundo la empresa está dividida en varias zonas. Donde se encuentra Argentina situada es dentro de la unidad de negocio llamada BU Río de la Plata dentro de la South American Zone (SAZ). Dentro de la unidad de negocio se encuentra Argentina y Uruguay estando en Argentina la cabeza o presidente de la unidad de negocio. Entre Argentina y Uruguay la empresa cuenta con 6354 empleados y 12 plantas de producción, 11 directas de ventas que cuentan con empleados propios, 11

centros de distribución logísticos, más de 28 marcas y con una red de proveedores de más de 4000.

A su vez, es importante mencionar que desde el 2019 la BU Río de la Plata se fusiona con Brasil logrando así ser la tercera zona más grande a nivel mundial.

La empresa está organizada en seis zonas geográficas North America, Middle Americas, South America, África, Europe y APAC

Algunos números que se pueden mencionar de la zona América del Sur con qué está conformado por seis países, divididas bajo tres unidades de negocio, con más de 45 marcas y más de 140 millones de hectolitros. De esta manera se alcanza a obtener el 75% del share de cervezas y el 25% share de bebidas no-alcohólicas. Lo cual se puede también expresar en más de 40.000 empleados, más de 68 cervecerías, 125 centros de distribución y 29 oficinas de venta directa

La empresa en Argentina:

Dentro de Argentina la empresa cuenta con más de 6.000 empleados. En otras palabras, genera 85.500 empleos indirectos. Cuenta con 173 distribuidores a lo largo y ancho de toda la geografía nacional.

Dentro del portafolio de marcas se cuenta con marcas tanto globales como locales. Dentro de las globales podemos encontrar a Corona, que es originaria de México (1925), siendo hoy una de las marcas globales que se exporta a más de 180 países de todo el mundo. Hasta no hace muchos años toda la cerveza Corona del mundo se elaboraba en México.

Además está Stella Artois, una cerveza belga que se remonta a 1366 en Leuven, Bélgica. Su legado de calidad y sofisticación se reflejan en su icónico chalice diseñado especialmente para realzar las características de esta cerveza. Hoy Stella Artois es la cerveza belga número uno del mundo y es servida en 95 países. Stella Artois tiene una variedad llamada Noire la cual es una cerveza negra premium de espuma cremosa con color negro intenso y aroma a Malta tostadas es una cerveza equilibrada de cuerpo justo y amargor balanceado.

Dentro de las cervezas nacionales claramente en primer lugar debemos ubicar, naturalmente a Quilmes, una cerveza lager argentina elaborada con ingredientes nacionales, equilibrada entre el suave amargor del lúpulo y el sabor del cereal de color amarillo dorado brillante. Quilmes cuenta actualmente con varias variedades dentro de las que se encuentran Stout, Bock y Red Lager entre otras.

Patagonia crece desde la micro-cervecería en el kilómetro 24.7 del circuito chico de Bariloche. Esta cerveza innova constantemente buscando desarrollar cervezas únicas elaboradas con ingredientes patagónicos.

Otra cerveza bastante nueva nacida en el año 2018 es Andes Origen elaborada en Mendoza con agua de deshielo de la Cordillera de los Andes y malta tostada a fuego lento. Con tres variedades de cerveza rubia, roja y negra, pero en el último tiempo estuvo creciendo en variedades principalmente con la cerveza IPA y luego con varios “in and outs” como ser la cerveza trigueña y vendimia.

No se la debe confundir con la cerveza Andes que es una marca de origen Mendocino fundada por el mismo creador de la cerveza Quilmes, Otto Bemberg, en el año 1921. El nombre es en honor a la cordillera y es fabricada en la Ciudad de Godoy Cruz en la provincia de Mendoza. Esta cerveza únicamente es comercializada dentro del área o región de Cuyo y el Noroeste Argentino.

Brahma es una cerveza tipo pilsener con un sabor muy suave lo cual la hace extra refrescante, bajo amargor y buen espuma permiten disfrutarla por más tiempo convirtiéndola en la cerveza ideal para esa juntadas eternas entre amigos. Es una cerveza brasileña lanzada en 1888 que a partir del año 1999 forma parte del portafolio de AmBev tras la fusión de Brahma y Antarctica. En Argentina llegó a ser un éxito por sus principales atributos, su precio competitivo y su relación con el carnaval.

Dentro del paraguas de Quilmes está “1890”, que es una cerveza rubia de color dorado cuerpo y delicioso sabor es una típica bavarian pilsener lager. También se cuenta con la cerveza llamada Bajo Cero. Elaborada mediante un novedoso proceso de filtrado a 2 grados bajo cero que da como resultado una cerveza que se puede destacar por su suavidad y refrescancia

Dentro del país Uruguay podemos encontrar también cervezas nacionales como ser la cerveza Norteña, Patricia, Pilsen y Zillertal

A nivel regional la empresa tiene un acuerdo hecho tanto con Pepsico como con Nestlé aguas para la distribución, venta y ejecución de sus productos. Es importante mencionar que dentro de la categoría de bebidas no alcohólicas se trabaja con las bebidas Pepsi, Pepsi Black, Pepsi Light, 7up, 7up light, Mirinda, Paso de los Toros, Guaraná y “H2Oh!”. Dentro del portfolio de aguas se cuenta con la marca Eco de los Andes, Glaciar y Nestlé. En cuanto a la sección de jugos se encuentra con la marca se cuenta con la marca Tropicana y Awafrut. A su vez se trabaja con la categoría energizantes con la marca Red Bull y dentro de la categoría isotónicos con la marca Gatorade.

A nivel organizacional, la empresa para cualquier decisión y cualquier acción que vaya a tomar cuenta con diez principios básicos que definen la forma de trabajo:

1. “Nuestro sueño compartido nos motiva a todos a trabajar en la misma dirección unir a la gente por un mundo mejor”
2. “Nuestra mayor fortaleza es nuestra gente la gente excelente crece en la medida de su talento y es retribuida en consecuencia”
3. “Debemos seleccionar personas que con el desarrollo los desafíos y la motivación adecuada puede hacer mejores que nosotros nos juzgarán por la calidad de nuestros equipos.”
4. “Nunca estamos completamente satisfechos con nuestros resultados que son El combustible de nuestra compañía el foco y la complacencia 0 ayudan a garantizar una ventaja competitiva adecuada.”
5. “El consumidor manda nos concentramos en nuestros consumidores a través de valiosas experiencias de nuestras marcas equilibrando la tradición e innovación siempre de manera responsable”
6. “Somos una compañía de dueños los dueños asumen los resultados como algo personal.”

7. “Creemos que el sentido común y la simplicidad son mejores guías de acción que la sofisticación y la complejidad innecesaria.”
8. “Cultura: controlamos estrictamente nuestros costos para liberar recursos que permitan tener más recursos para soportar nuestro crecimiento en el mercado de manera sustentable y rentable.”
9. “Cultura: liderar mediante el ejemplo personal es la mejor guía para nuestra cultura hacemos lo que decimos.”
10. “Cultura: no tomamos atajos la integridad el trabajo duro la calidad y la responsabilidad son esenciales para construir nuestra compañía.”

La empresa cuenta con un programa que se llama 100 + sustentabilidad cuyo objetivo es construir una compañía para próximos 100 años y así cumplir el sueño de unidad gente por un mundo mejor. Día a día se comprometen con el cuidado del medio ambiente y las comunidades trabajando en los diferentes ejes de la plataforma 100 + sustentabilidad a cumplir hacia 2025. Los principales pilares son buscar que los 1500 productores estén conectados y capacitados para lograr una agricultura sustentable. Crear el primer fondo de agua de Argentina para mejorar la calidad y cantidad de agua de los 1.2 millones de mendocinos. Envases de vidrio que sean 100% reciclables y reutilizables hasta 29 veces. Ser la primera compañía de consumo masivo en utilizar 100% de energía renovable en 2020. Celebrar un día, pero comprometerse todo el año. Parte del eje de crear una compañía que utiliza un 100% de abastecimiento energía eléctrica es que fue creado el parque eólico Budweiser.

La empresa dentro Argentina cuenta con 10 áreas dentro de las cuales se encuentra “people” que tiene como objetivo ser los socios estratégicos del negocio a través de atraer, desarrollar y retener a los mejores talentos, siendo la gente el activo más valioso de la compañía.

Luego viene el área de finanzas que tiene como objetivo maximizar el valor de los negocios eficientizando los costos y buscando nuevas oportunidades de negocio para asegurar la rentabilidad. El área de ventas, o “sales”, es la responsable de ejecutar la venta de todos los productos en cada uno de los canales fidelizando y

captando nuevos clientes (puntos de venta – B2B). El área de procurement es la responsable de la negociación con proveedores para que todas las áreas dispongan de los recursos que necesitan optimizando siempre calidad-precio y tiempos. El área de marketing tiene como objetivo definir estrategias para construir marcas saludables y exitosas que generen experiencias únicas e inolvidables en los consumidores.

El área de solutions es el área de servicios compartidos encargados de dar soporte a cada una de las áreas de la compañía asegurando el correcto funcionamiento de cada una de sus operaciones.

El área de supply es la más grande de la compañía responsable de la elaboración de cada uno de los productos con seguridad y calidad. El área de logística es la responsable de la distribución de cada uno de los productos en las mejores condiciones de servicio costo y calidad.

El área de legal y corporate affairs busca asegurar y mantener un entorno regulatorio y tributario favorable impulsando una reputación positiva para lograr el objetivo de unir a la gente por un mundo mejor. El área de ZX ventures tiene el objetivo de desarrollar nuevos productos y negocios que satisfacen necesidades emergentes de los consumidores busca adelantarse a la curva lanzando nuevos productos diversos e interesantes que generan experiencias excepcionales.

En el último año se crearon dos nuevas áreas que según la estrategia de la compañía pasarían con el tiempo a ser fundamentales para el correcto funcionamiento. La primera de ellas se llama Draftline es una agencia in Company cuyo objetivo es realizar con un menor costo cualquier producción tanto de marketing cómo de publicidad y diseño o activación asegurando la calidad necesaria (esto es un claro ejemplo de integración vertical).

A su vez se creó el área de digital transformation que se va a encargar de rearmar todos los procesos de la compañía desde un punto de vista digital teniendo el foco puesto 100% en el consumidor desarrollando todas las tareas pensando en las necesidades y capacidades de la persona que desee comprar los productos.

Un último punto y bastante importante, es comprender el claro cruce de

intereses que existe entre marketing y ventas. Esto se debe tener en cuenta a la hora de desarrollar el plan de marketing ya que, si bien es algo que existe en la mayoría de las compañías de consumo masivo, si no es contemplado puede llevar todo el proyecto al fracaso:

- Marketing por su parte va a querer desarrollar a la marca siempre pensando en el consumidor ideal, en los mejores y más exclusivos puntos de venta (siempre basándose en su Brand Ideal)
- Ventas va a ir en búsqueda del volumen por lo que va a querer que la marca esté en la mayor cantidad de puntos de venta posibles para llegar a los targets de cantidad de hectolitros vendidos

El problema que presenta esto que es los puntos de venta que va a querer estar presente marketing son los que más cuidan su imagen, su target y su “calidad”. Estos lugares siempre van a pretender contratos que en muy pocos casos, por no decir ninguno, van a dar una rentabilidad positiva por lo que ventas tiene que ceder en esto y lograr conquistarlos para que marketing pueda construir experiencia y marca en ellos. A su vez, ventas quiere tener la mayor cantidad de clientes con compra para aumentar el volumen por lo que marketing debe desarrollar una estrategia contemplando estos puntos de venta donde el foco no está en la experiencia ni construcción de marca sino se debe destacar de la mejor forma la parte más affordable para lograr así generar una mayor intención de compra por el consumidor.

Análisis de Entorno:

Para comprender bien en profundidad la situación del entorno en la que se encuentra hoy en día la marca es que se tomó la decisión de analizar cada punto de la “realidad” según el análisis PESTEL (Análisis de factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales y Legales) desarrollado por Francis J. Aguilar en primer lugar y luego optimizado y mejorado por Liam Fahey y V.K. Narayana.

Político:

Describir la situación política en Argentina y en el mundo no es una tarea sencilla. Entre los múltiples factores que se pueden señalar hubo uno de especial

magnitud global con su correlato local, a saber: la compra de SabMiller por parte de AB InBev.

La negociación entre ambas empresas tomó varios años hasta que, a fines del año 2016, la empresa AB InBev logró hacer del total de su otrora competidor por monto final de USD 107.670 millones, logrando así convertirse en la compañía cervecera más grande del mundo. Finalizado el año 2017 el CEO global, Carlos Brito, anunció que luego de la compra se dispararon las acciones de ABI.

Esta operación financiera a nivel global tiene, obviamente, varias implicancias en cada mercado. En muchos se activaron los mecanismos legales previstos por las normas antimonopólicas, con el fin de limitar la tenencia de marcas según porcentaje de mercado y otros indicadores que están establecidos en estas normativas.

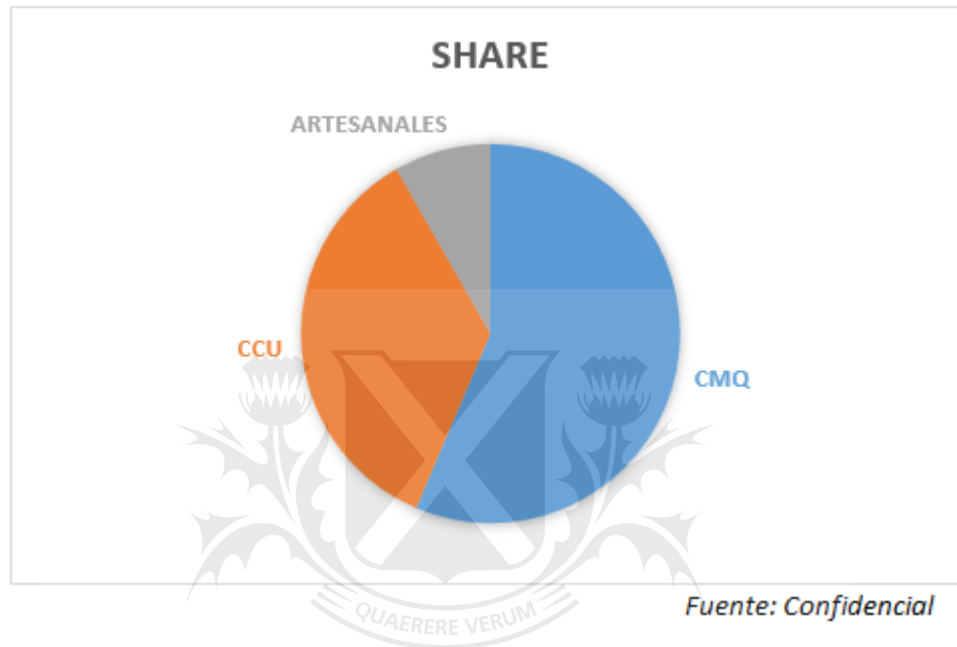
Hablando puntualmente del caso argentino, el Gobierno Nacional a través de la Secretaría de Comercio acepta la adquisición de SabMiller por parte de AB InBev bajo una serie de condiciones muy estrictas. Sucede que en este mercado la marca emblema es Quilmes, de ABI, su portfolio y la adición de las marcas adquiridas fortalecería claramente su posición dominante de mercado. De hecho, una de las marcas que ABI perseguía con este acuerdo es justamente Budweiser, cuya licencia local estaba en manos de la competencia⁴.

Como contrapartida, la empresa tuvo que generar una desinversión en siete marcas del mercado, trasladando algunas marcas a su principal competidor en el mercado argentino: la empresa CCU. Esta ya era dueña de Imperial, Schneider y Heineken, entre otras. Según múltiples fuentes si el gobierno no hubiese intervenido en este acuerdo probablemente la cervecera número uno del mundo hubiese alcanzado una porción casi monopólica del mercado (Jueguen, 2018). Entre las

⁴ En el año 2018 el acuerdo se hizo efectivo en el mercado argentino. La Secretaría de Comercio impuso condiciones a la compra de SAB Miller (Isenbeck) por AB InBev (Quilmes, Brahma y Stella Artois, entre otras marcas). Para evitar distorsiones en el mercado se llegó al acuerdo de que AB InBev se quede con Budweiser. A cambio, cederá Isenbeck y otras marcas a la empresa CCU. La operación de adquisición de SAB Miller por AB InBev fue una operación internacional, evaluada por distintas autoridades de competencia en el mundo, varias de las cuales establecieron condiciones para su aprobación. En la Argentina, si la operación se hubiera aprobado sin condiciones, la participación de las marcas de AB InBev podría haber alcanzado hasta el 85% del mercado (Jueguen, 2018)

marcas que ABI cedió se encontraban Iguana, Norte, Báltica, Isenbeck y Diosa; no obstante, lo cual se permitió la incorporación de las licencias de Warstainer y Grolsh.

Gráfico 6: Share of Volume Total Categoría según empresa (Octubre 19)



En una compleja transacción, AB InBev acordó pagar USD 400 millones a CCU, de los cuales erogó al cierre de la operación en un primer año por USD 316 millones. Y los restantes USD 84 millones se cancelarán en un lapso de tres años. Como añadido, CCU recibe las marcas Isenbeck, Diosa, Norte, Iguana y Baltica, así como las licencias de Warsteiner y Grolsch.

Gráfico 7: Portfolio de marcas principal competidor (Octubre 19)



Gráfico 8: Portfolio de marcas Cervecería y Maltería Quilmes (Octubre 19)



Económico:

A nivel nacional en el último tiempo se cuenta con una situación económica de complejidad creciente. Históricamente la Argentina tiene una economía muy cíclica y de períodos cortos (aproximadamente cada 10/15 años tenemos una crisis económica muy fuerte).

Argentina, en 2018, cayó en recesión después de una contracción del crecimiento en el tercer trimestre luego de una crisis monetaria. Hasta ese momento la actividad económica caía un 0,7% en comparación con el período de tres meses

anterior, marcando la segunda caída consecutiva en el crecimiento trimestral. Sobre una base anual, Argentina se contrajo un 3,5%. A partir del segundo semestre del 2018, el país alcanza una inflación del 47,6% llegando a su nivel más alto desde 1991.

Entre los sectores que lideraron las mayores alzas de precios se encuentran "Vivienda, agua, electricidad y otros combustibles", con una variación del 6,4% y "Alimentos y bebidas no alcohólicas", que registró un alza del 5,7%. De acuerdo al BCRA, el Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM), se estima una tasa de inflación cercana al 32%, la cual posiblemente sea revisada al alza en función del 3,8% publicado por el INDEC y sus consecuentes ajustes programados. (Rodríguez, 2019)

La inflación, la devaluación y la pérdida de poder adquisitivo provocaron una fuerte caída del consumo durante el año pasado. El 2018 cerró con una caída estimada en 4,6%. Todas las categorías de productos, desde alimentos, bebidas, cuidado personal y hasta los de limpieza, presentaron números negativos (Rodríguez, 2019).

De acuerdo a la consultora Focus Market, en Octubre 2019 versus el mismo mes del año anterior, las diez subas más elevadas de precios se dieron, en primer lugar, en cervezas (21,6%), pan rallado (18,1%), yogures (15,5%), snacks (15,2%), leudantes (9,1%), cremas dentales (7,5%), chocolates (7,4%), aguas saborizadas con gas (7,4%), quesos untables (6,5%) y cigarrillos (6,1%).

Social:

Más allá de las particularidades de la coyuntura macroeconómica se puede señalar dos tendencias de larga data que viene modificando los hábitos de consumo y comportamiento social.

En primer lugar, la "premiunización" del mercado. Similar a lo que ocurre en otras categorías (tales como el vino, vodka, etc.): mientras su mercado en general crece levemente, la dinámica de productos nacionales premium e importados lo hace más rápido que el nivel general, cambiando así los hábitos de consumo a favor de mayor calidad, y consecuentemente precios relativos más elevados.

En el último bienio se verifica una vez más que el segmento premium crece al doble de ritmo que el mercado general. En general las cervezas premium de origen nacional tienen precios por lo menos 30% superior a las líderes del segmento masivo. Por su parte, las cervezas importadas pueden llegar a valer hasta un 200% más que estas últimas (Subsecretaría de Agregado de Valor y Nuevas Tecnologías, 2012).

Esta tendencia comenzó a acentuarse en los últimos años, a medida que ingresaban nuevas marcas importadas y comenzaban a elaborarse localmente cervezas internacionales.

En consonancia con la mayor oferta de marcas premium también aparece una más amplia disponibilidad de variedades –cervezas, rubias, rojas y negras, cada una con diferentes características y sabores- que relegaron la tradición de los consumidores argentinos asociadas al cuasi monopolio de la rubia tipo “lager”, cerveza clásica de relativamente baja graduación alcohólica.

Inevitablemente, esta mayor amplitud de oferta acompañó y a la vez impulsó un cambio en el consumo de esta bebida elaborada a base de cebada, lúpulo y agua. De esta forma el consumidor está más informado y busca probar nuevos productos.

En línea con lo anterior, podemos mencionar una segunda gran tendencia: el crecimiento del mercado artesanal. Se trata de empresas presentes a través del expendio en “brew pubs” (pubs especializados) y micro-cervecerías, que sirven solo en la Ciudad de Buenos Aires, GBA y grandes centros urbanos del país.

En la actualidad se calcula que el rubro creció una media de 40% en los últimos cinco años, de la mano de unos 1500 productores artesanales en todo el país. La categoría representa cerca del 2,5% de la industria cervecera total (Risso, 2018).

No solamente es una bebida ligera y fácil de tomar, sino que también propone una variedad casi infinita que ofrece estilos de todo el mundo. La principal diferencia entre la cerveza artesanal y la industrial está en el tratamiento que se le da a la materia prima durante el proceso de elaboración. Las cervezas artesanales no utilizan ningún aditivo artificial, se elaboran con un proceso muy controlado desde el molido, la cocción hasta el embotellado o embarrilado.

Así mismo logran ampliar la cantidad de ocasiones de consumo, por ejemplo, incrementando la oferta en el “after-office” o salidas con amigos los fines de semana o entre semana. Es por eso que muchos autores y especialistas hablan de superar esta antinomia entre “industria” y “artesanalidad”, para pasar a un aprendizaje de las mejores prácticas y en la defensa de categoría en sí frente a otras ofertas de bebidas (Gould, 2019). Uno de los aprendizajes que se puede obtener es que la marca Budweiser podría explicitar a través de alguna comunicación o acción puntual de marketing su proceso productivo y sus ingredientes vinculándolo a un modo de producción “semi artesanal”.

Tecnológico:

A nivel general se puede describir a la industria cervecera con cierto retraso tecnológico, ya que viene ejecutando su negocio casi de la misma manera que en los últimos 30 años. Básicamente: un pre-ventista que se acerca al punto de venta, toma el pedido y, al día siguiente, un camión se acerca y descarga el mismo.

Estos procesos podrían ser vistos como “anticuados” frente al avance de la tecnología en el desarrollo de las sociedades, el aumento del tránsito en las calles, la conciencia medioambiental, entre otros factores.

Por eso, las principales compañías del sector han comenzado a desarrollar sus canales de venta online y el e-commerce, tanto de sus productos es decir cerveza como de merchandising. Claramente en el contexto actual que estamos viviendo (cuarentena + pandemia) la empresa tuvo que lograr una transformación digital mucho más rápida de lo que hubiese esperado. Al igual que todas las industrias al hacerlo de esta forma si bien se logra un efecto positivo al no hacerlo de una manera natural y genuina en el mediano plazo se deberán reevaluar todos los procesos.

Estos canales de venta online terminan siendo para venta directa minoristas, por lo que esperan ganar un mayor porcentaje de participación. A su vez, ambas empresas desarrollaron un método de venta que se viene implementando a nivel nacional, a través de call centers regionales o tele-sales, los cuales cumplen la función del pre-ventista, es decir, ahorran todo el tiempo de viaje que tenía el pre-ventista entre un punto de venta y otro, y hace la venta el teleoperador solamente. La ganancia

no solo se da en tiempos, sino también en la cantidad de puntos de venta atendidos por día.

Es menester mencionar qué hay gran cantidad de puntos de venta que al día de hoy deben continuar contando con repositores ya que la ejecución in-situ es de gran importancia para facilitar el contacto del cliente con el producto. Siendo necesaria la visita y supervisión del repositor.

Ecológico:

Para comenzar a hablar del entorno ecológico, se debe ser conscientes que hoy en día las nuevas generaciones ya nacen, se desarrollan y crecen con una conciencia del cuidado medioambiental, que van logrando influenciar políticas de gobiernos y empresas para afrontar estos dilemas y problemáticas.

Esta tendencia no sólo existe en Argentina, sino que se desarrolla también a nivel mundial. En la actualidad, amplificado por las redes sociales, aquella empresa, persona o gobierno, que no sea consciente del cuidado del medio ambiente, va a terminar siendo castigada por la opinión pública, e incluso por el consumidor.

A nivel mundial y local, tanto CCU como ABI están realizando diversas campañas e inversiones para volver a la mayoría de sus procesos parte del movimiento eco-friendly. Estas empresas a su vez cuentan con planes para el 2020, en muchos casos se trata de acciones conjuntas. Como por ejemplo: el día de consumo responsable, en el cual empleados de ambas empresas salen a la calle a concientizar, tanto a puntos de venta como a consumidores, sobre los peligros del exceso de consumo de alcohol y de la venta a menores.

Particularmente es interesante la iniciativa de AB InBev que buscará suministrar a todos sus procesos por energía renovable. Más aun la empresa está invirtiendo en la provincia de Córdoba para construir un parque eólico bajo la identidad de marca de Budweiser.

Por el otro lado, podemos ver a CCU haciendo la campaña del consumo de latas. Según fundamentan la lata es sustentable, ya que el 98% se elaboran con material reciclado. También habría menos emisiones de CO₂, porque en un mismo

transporte entra un 56% más de latas, por lo que cada camión pesa tres toneladas menos, entonces recorre 1.000 kilómetros con menos combustible. Se consume un 15% menos de energía además porque la lata se enfría más rápido.

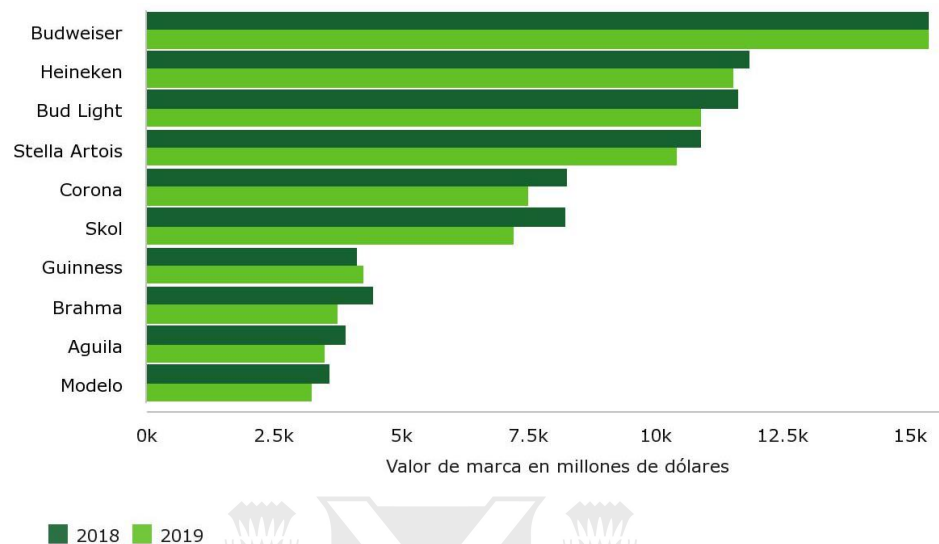
Análisis de Mercado:

A nivel global, se puede decir que la expansión de los mercados de países en vías de desarrollo fue uno de los principales elementos que coadyuvaron al aumento del volumen de cerveza en los últimos años. Más aun, logrando superar el volumen perdido en América del Norte y Europa occidental debido a las cambiantes tendencias sociales y de consumo de alcohol. Básicamente a medida que las personas, especialmente los “*Millennials*”, socializaban más en grupos mixtos de hombres y mujeres, bebían menos y, en cambio, se concentraban en experimentar nuevos sabores.

Para llegar a los nuevos y jóvenes bebedores de cerveza en los mercados desarrollados, los cuatro principales cerveceros mundiales: AB InBev, SABMiller, Heineken y Carlsberg, presentaron sus propias versiones de cervezas con sabor y artesanales. Si bien el fenómeno de la cerveza artesanal es menos pronunciado en Europa que en los Estados Unidos, el creciente deseo de elección también se expresa en el resurgimiento de la cerveza en el Reino Unido.

Los principales cerveceros desarrollan sus negocios globales al equilibrar la necesidad de economías de escala con el respeto a los gustos y tradiciones locales de cerveza. El ranking BrandZ de las 10 mejores marcas de cerveza refleja esta evolución. Así, por ejemplo, Budweiser, Heineken, Guinness y Stella Artois, son cervezas mundiales. Otras marcas son líderes regionales, como Corona, Skol, Aguila y Brahma, en América Latina.

Gráfico 9: Ranking BrandZ de las marcas de cervezas más valiosas del 2019 (en millones de dólares)



Fuente: BrandZ - Kantar

Normalmente, los principales cerveceros producen sus marcas globales cerca de sus mercados de destino para mejorar sus costos. Pero la creciente preocupación del consumidor por la autenticidad ha producido excepciones. SABMiller elabora Peroni, una marca italiana, en Italia. Todo el producto de Heineken distribuido en los EE.UU. se elabora en Ámsterdam. Para compensar los costos adicionales de producción, se comercializan estas cervezas como marcas premium.

La consultora Kantar destaca dos grandes desafíos a nivel global. Por un lado, la preocupación por el medio ambiente y la disminución del consumo de alcohol.

El tema ecológico es de importancia creciente para los Centennials y también para otros públicos. Frente a esto las marcas líderes han comenzado a desarrollar iniciativas de sustentabilidad, por ejemplo, eliminando de sus packs de latas el lazo de plástico que las une.

Mientras tanto, las cerveceras también se han adaptado para reducir el consumo de alcohol. Está el caso de Prohibition y Michelob Ultra, productos sin alcohol en el Reino Unido. Esta última es particularmente popular entre los jóvenes que buscan una cerveza con menor contenido de alcohol y bajas calorías. Heineken está comercializando Heineken 0.0, una alternativa sin alcohol y baja en calorías que

amplía las ocasiones para beber una bebida con sabor a cerveza Heineken.

Se puede decir que la búsqueda de autenticidad y de credenciales artesanales sigue siendo tan relevante como lo ha sido durante los últimos años. Por otro lado, la prevalencia omnipresente de los atributos y el posicionamiento "artesanales" diluye inevitablemente su efecto y no debe descartarse una reacción crítica de mediano plazo frente a opciones que se arrojan un carácter artesanal, pero de calidad dudosa⁵.

La premiumización también conserva su relevancia en todos los ámbitos, siguiendo años de relevancia y un impulso creciente en todos los segmentos. Sin embargo, se debe tener precaución ya que estamos frente a una profundización de un ciclo recesivo, por lo que las empresas deben comenzar a explorar propuestas de valor y opciones accesibles y confiables para no quedarse dormidas.

Los formatos de ventas on-line solo ganarán más impulso a medida que los consumidores más jóvenes (centenials y miellenials) adopten nuevos rituales de bebida y se separen del conservadurismo inherente a gran parte de los jugadores de la industria. En el último Cyber Monday (Noviembre 2019) cervezas estuvo entre los 10 ítems más comprados. Esto podría estar confirmando una oportunidad para avanzar hacia el segmento joven. (iProUP, 11/11/2019)

La inquietud y las preocupaciones sobre los efectos de la creciente tensión comercial en el mundo, y sus efectos en economías como la de Argentina, están liderando los temas clave en la mente de los jugadores de la industria, y se espera que pesen aún más en 2020.

Con las medidas proteccionistas ganando terreno en muchos mercados clave y el potencial de intensificar las disputas comerciales, los vientos en contras macroeconómicos y legislativos podrían intensificarse en 2020. Más aun teniendo en cuenta el contexto actual de pandemia.

Los híbridos y las bebidas con bajo contenido de alcohol y sin alcohol reafirman

⁵ Así por ejemplo en el año 2018 la ANMAT prohibió la comercialización, el uso y la distribución de una marca de cerveza artesanal por carecer de autorizaciones de establecimiento y de producto. (Clarín, 6/11/2018). Así mismo, en muchos lugares del país han venido creciendo los controles sanitarios por parte de las autoridades pertinentes. (Diario de la Provincia SJ, 21/01/2020)

su posición como tendencias principales para el año y, como será evidente en los ejemplos explorados más adelante, ambos aparecerán en gran medida en 2019 también. Un claro ejemplo que realizó la empresa de este tipo de bebidas es la edición limitada de Andes Origen comercializada durante los primeros meses del 2020 llamada Trigueña con menos de un 1% de alcohol.

El debate sobre el cannabis todavía está en su infancia y actualmente es de facto relevante solo para un pequeño número de mercados, pero las expectativas sobre la importancia de la tendencia ya parecen estar aumentando exponencialmente para 2019, aunque, es cierto, desde una base baja.

En todo el mundo, los consumidores están adoptando un enfoque más holístico del bienestar, que abarca el bienestar espiritual y mental, junto con la salud física, la salud intestinal y las manifestaciones externas de la salud. Por ejemplo, los consumidores ya no miden su salud por un factor fácilmente identificable, como el peso. En cambio, buscan cuidar su bienestar general a través de una lente más amplia.

A medida que muchas economías desarrolladas alcanzan el "nivel máximo", los consumidores buscan nuevas formas de aumentar su imagen pública. Por ejemplo, en ropa y calzado, la vida saludable se ha manifestado en ropa deportiva, ya que los consumidores usan la ropa como un medio para retratar y comunicar un estilo de vida activo y saludable. La autoeducación, la personalización y el bienestar mental son algunos de los conceptos generales importantes para definir las actitudes de los consumidores hacia una vida saludable, y estos conceptos también serán cada vez más relevantes en las bebidas alcohólicas.

Las iniciativas de moderación, la proliferación de las redes sociales, junto con la ansiedad resultante trabajar meticulosamente la "marca personal" por parte de los individuos. Son drivers que llevan a triunfar a propuestas sin alcohol, como por ejemplo Seedlip.

El dinamismo de las bebidas alcohólicas y la emergencia de los híbridos implican un replanteo de las fronteras de las categorías que muchas veces se

conciben rigidamente desde las empresas. Por eso, el objetivo principal de una marca debe ser siempre la mente del cliente potencial.

Tomemos por ejemplo el caso de White Claw. Una marca de vanguardia que ha capitalizado muchas de las tendencias que recién mencionaba.

Según las estimaciones de Kantar, las bebidas gaseosas, las sidras duras y otras marcas "alternativas" gastaron \$ 77.3 millones en publicidad de enero a julio de este año, un aumento del 21% respecto al mismo período en 2018.

Sin embargo, aunque el gasto en la categoría aumentó sustancialmente, Kantar descubrió que White Claw en realidad disminuyó su gasto publicitario en un 30% en 2019. De hecho, los datos de Kantar muestran que White Claw fue el que más gastó en la categoría en los primeros siete meses de 2018, con \$ 16 millones en gastos publicitarios, pero cayó al tercer lugar en 2019 con \$ 11.1 millones en gastos, detrás de Corona Refresca (\$ 13.8 millones) y Angry Orchard (\$ 11.5 millones). En el anexo se ofrece información detallada de la inversión de esta marca.

Una explicación simple para este fenómeno es que White Claw simplemente no necesita invertir tanto en publicidad porque ya ha atrapado a los consumidores, quienes probablemente han contribuido al notable crecimiento de la marca a través de la creación y el intercambio de memes en línea de bricolaje y otros fanáticos de su contenido generado.

Otra posible explicación es la estrategia de marketing inclusiva de White Claw. Si bien la industria de bebidas alcohólicas es tradicionalmente conocida por apuntar a grupos demográficos estrictamente definidos (las marcas de cerveza anuncian a los hombres jóvenes, mientras que las alternativas más ligeras (bebidas listas para tomar, por ejemplo, se han promovido a las mujeres jóvenes). White Claw destaca por la comercialización para ambos sexos, como lo demuestra los programas de televisión donde publicaba sus anuncios.

Análisis de la Competencia:

Según la consultora Euromonitor, cuyos datos pueden revisarse en los cuadros del anexo, en el año 2018 en nuestro país, la categoría de cervezas experimentó otro

año de expansión en términos de volumen vendido, impulsado por las grandes cervecerías industriales, que mostraron capacidad y flexibilidad para adaptarse a la sofisticación de los consumidores. Esto se expresa, por ejemplo, con el lanzamiento de nuevas variantes de cerveza, el desarrollo de nuevas presentaciones para el consumo individual y el aumento de opciones premium y super premium (fenómeno de “premiunización”), así como con la expansión de cervecerías artesanales.

Tal como mencioné anteriormente, las cervecerías industriales introdujeron nuevos envases en formatos que favorecen el consumo personal, impulsados por marcas nacionales de precio medio y premium, con el fin de expandir las ocasiones de consumo. Además, las importaciones de cerveza mostraron un crecimiento extraordinario, al ver un aumento impresionante en las tiendas especializadas, así como en los canales minoristas modernos (super mercado e hiper mercado), por ejemplo la marca de supermercados Día importando St. Wendeller. Así mismo el volumen de ventas de la categoría fue impulsado gran cantidad micro-cervecerías, que tienen presencia en a través de bares, locales de comida rápida y restaurantes.

De hecho, la cerveza artesanal continúa su expansión. Los consumidores se han vuelto más conscientes de la calidad y exigen perfiles de sabor más complejos. Como resultado, se abrieron cientos de nuevas cervecerías en todo el país en el último año, donde los consumidores buscaron experiencias que van desde ofertas sencillas y populares hasta otras más refinadas y gourmet.

Es importante recordar que este movimiento comenzó en Bariloche, desde donde comenzó a expandirse rápidamente hacia todo el país. En la plaza patagónica se llega a más de 50 plantas de cerveza artesanal con volumen considerable en 2018, con marcas que incluyen Berlina, La Cruz, Manush, Bachmen, Patagonia (perteneciente a Cervecería Maltería Quilmes) y Kunstmann (de CCU). No obstante, la ciudad de Mar del Plata también ha visto el surgimiento de muchas micro-cervecerías. Allí se destaca particularmente Antares, que a finales de los años 90´ decidió abrir su primer brewpub vendiendo solo su propia cerveza y, sin saberlo, encendió la mecha de una revolución en el canal comercial en Argentina. Antares llegó a 48 cervecerías en todo el país a fines de 2018.

Es importante notar la cuestión de nuevas ocasiones de envasado y consumo. Históricamente, la cerveza se ofrecía en un solo tipo y tamaño de envase en Argentina: este movimiento fue impulsado por la inversión de cervecerías industriales en botellas de vidrio de 1 litro. Además, estos empaques se vendían principalmente como botellas retornables, para mantener los precios accesibles a precios bajos y consumidores de ingresos medios. Sin embargo, ese modelo presentaba trabas para su uso en diferentes ocasiones de consumo. Por esta razón, las principales cervecerías en Argentina comenzaron a desarrollar nuevos envases de cerveza: 269 ml; 355 ml; 363 ml; 473 ml; Se lanzaron tamaños de 650 ml y 710 ml, ampliando las ocasiones de consumo. Hoy en día, aunque el contenedor de 1 litro tiene la mayor parte, las ventas de tamaños individuales han aumentado notablemente, principalmente debido al crecimiento de latas de aluminio y botellas de vidrio de una sola porción.

Según Euromonitor (ver anexo), la demanda actual del consumidor tiende en su inmensa mayoría a cervezas de tipo Lager. De los 1963 millones de litros vendidos por la categoría en el año 2018, 1933 corresponden a la mencionada variedad. El resto de los litros se distribuyen entre opciones Stout, otras de estilo “dark” y en mucha menor medida de baja o nula graduación alcohólica.

Profundizando en el panorama competitivo, es ineludible la mención de “Cervecería y Maltería Quilmes” (perteneciente al grupo internacional AB-InBev) la cual continuó dominando la categoría en términos de volumen total en 2018, gracias a su larga presencia y amplia cartera de productos, que incluye marcas como Quilmes, Stella Artois, Brahma, Iguana y Patagonia. Esto permite a la empresa atender a todos los grupos de consumidores y grupos de ingresos. La compañía también distribuye productos de Pepsi en Argentina y, por lo tanto, disfruta de economías de escala. Cervecería y Maltería Quilmes relanzó Andes como una marca artesanal regional producida en la Provincia de Mendoza en mayo de 2018, y expandió la marca de cerveza Patagonia a través del lanzamiento de Patagonia Oktoberfest, en conmemoración del famoso Oktoberfest en Alemania.

En 2017, el año de su 127 aniversario, la compañía lanzó Quilmes Clásica, una

cerveza natural que no contiene conservantes. Es importante resaltar el cambio rotundo en la estrategia comercial de Cervecería y Maltería Quilmes, con el lanzamiento de un brewpub para su cerveza súper premium, Patagonia. Se llamaba Patagonia Brewery, y su expansión fue fuerte, llegando a 55 ubicaciones a fines de 2018.

La Compañía de Cervecerías Unidas (propiedad de CCU Chile) ocupa el segundo lugar en términos de volumen vendido en 2018, con una amplia cartera de marcas mundiales como Amstel, Budweiser, Heineken, Grolsch, Miller, Sol y Warsteiner, así como marcas locales con distribución nacional, como Bieckert, Imperial, Isenbeck, Palermo y Schneider, mientras que Salta, Santa Fe y Córdoba tienen distribución regional. La compañía también produce y distribuye Kunstmann, una cerveza súper premium.

Desde el Price index de la categoría (Consultar anexo), se puede ver que para cada oferta de Cervecería y Maltería Quilmes hay una contraparte de CCU. Es decir, entre ambas compañías ofrecen opciones que satisfacen todos los rangos de precio.

A CCU de hecho le ha ido bien en el mercado argentino. La compañía continuó ganando participación en el volumen del 2018, gracias a la innovación en envases y productos, una amplia capacidad de distribución y campañas de marketing y publicidad. En ese sentido, en marzo de 2018 presentó Imperial Weiss Bier, hecha en base de trigo, y en agosto de 2018 presentó Heineken Wild Lager, una nueva cerveza con una levadura especial. La compañía trabajó junto con CONICET, y por primera vez reemplazó la levadura A-Yeast en su receta, utilizada desde el siglo XIX.

Debido al crecimiento de la cerveza importada, la compañía comenzó a importar Blue Moon, una cerveza belga, mientras que en agosto de 2018 también importó Budweiser en botellas de aluminio de 330 ml. A principios de 2016, CCU se centró en desarrollar ventas en latas de aluminio, con una inversión de USD 4 millones para aumentar la capacidad de su planta de Santa Fe en un 60% y alcanzar los 100 millones de litros por año en este formato.

Como principal referente de un segmento altamente atomizado, se puede

señalar a Antares como líder de la cerveza artesanal en Argentina. Se debe recordar que se trata de un segmento dominado por jugadores independientes que venden sus cervezas a cervecerías multimarca u operan sus propias cervecerías franquiciadas, que aumentaron constantemente en los últimos años.

El segmento de cervecerías comerciales se encuentra entre los más desarrollados de América Latina y está dominado por una gran cantidad de cervecerías artesanales más pequeñas. La competencia sigue siendo feroz, y los jugadores intentan producir opciones de cerveza más sofisticadas.

La competencia también ya no se limita a una batalla entre las cadenas tradicionales de cervecería: especialistas en alcohol, tiendas de conveniencia y hasta en canales modernos se intenta satisfacer la demanda.

Cervecería Antares lideró la cerveza artesanal en 2018, impulsada por su fuerte presencia comercial con cervecerías. La compañía también tiene presencia en especialistas en alcohol de alto nivel y canales modernos. Sus cervecerías ofrecen 10 diferentes cervezas artesanales Antares y cervezas pálidas. En noviembre de 2018, en conmemoración de su 20 aniversario, la compañía lanzó Antares 20 años, una cerveza de estilo belga envejecida en barriles de bourbon y coñac con un 11% de ABV. En diciembre de 2018, presentó la primera cerveza de trigo ácida en Argentina, con la adición de jugo de toronja. En enero de 2018, presentó a Catalina La Grande, una cerveza negra imperial rusa con un 11% de ABV, envejecida en barricas de roble. En febrero de 2016, Antares abrió una nueva cervecería que proporcionó una capacidad de producción de aproximadamente 200,000 litros por mes.

A nivel mundial las grandes multinacionales del sector han llegado a la conclusión de que no habría un antagonismo o una rivalidad absoluta entre las marcas industriales y las artesanales. Es decir, se entiende que se trata de distintos productos consumidos en diferentes ocasiones y que, por tanto, no son mutuamente excluyentes. Más aun las compañías cerveceras, tanto grandes como pequeñas, se ven obligadas a competir con otras categorías de bebidas tanto alcohólicas (licores o vino, entre otras) como no alcohólicas (agua, gaseosas, jugos, etc.).

Este convencimiento llegó al mercado argentino y se puede señalar dos casos que expresan la asimilación de la dinámica descrita. Anteriormente mencioné la vinculación en 2018 entre Heineken y el CONICET para la elaboración de una nueva levadura. Una de las aristas de aquel acuerdo fue por ejemplo el apoyo de la marca al desarrollo de la levadura *saccharomyces eubayanus* puesta a disposición de varias cervecerías locales (con producción anual inferior a 40 mil hectolitros), entre ellas Berlina, Wesley, Manush, Blest, Bachmann, Duham, Awka, Madiba, Konna, La Cruz y Diuka.

Otro ejemplo de esta sinergia entre lo artesanal y lo industrial lo se puede ver con “La Pinta de la Paz”. Una iniciativa conjunta de Cervecería y Maltería Quilmes con Mesta Nostra, lanzada en agosto 2019, para generar una cerveza del tipo Amber Lager Ale. Los dos maestros cerveceros, Luis Dimotta de Quilmes y Yuri Werefkin de Mesta Nostra destacaron el ambiente de aprendizaje mutuo, así como las posibilidades de crecimiento y expansión se generaron en este tipo de experiencias.

Análisis del Consumidor:

En el mundo se registran tendencias que modifican los patrones de consumo de bebidas y alimentos.

Así, por ejemplo, según la consultora IPSOS (2019), el 80% de la población mundial cree que comer correctamente es el factor más importante para mantenerse saludable. Otra consultara, Nielsen (2016), enumera cuatro factores macrosociales que reafirman y solidifican esta mayor preocupación por la salud y el bienestar: envejecimiento de la población mundial; crecimiento en las tasas de enfermedades crónicas; aumento del autocuidado, tratamiento y prevención de enfermedades; y el incremento del número de consumidores cada vez más educados y conectados.

Un hallazgo interesante de Nielsen es que casi dos tercios de los encuestados (64%) dice seguir una dieta que limita o prohíbe el consumo de algunos alimentos o ingredientes. Además, según los datos de ventas minoristas que esta consultora relevó, se sugiere que los consumidores están reduciendo ciertos alimentos que son

generalmente altos en grasa, azúcar o sodio.

Por otra parte, los consumidores están adoptando una mentalidad de retorno a lo básico, centrándose en ingredientes simples y alimentos menos procesados. Más de la mitad de los consumidores dicen que están evitando ingredientes artificiales, hormonas o antibióticos, los organismos modificados genéticamente (OMG) y el bisfenol A (BPA).

Por su parte, Euromonitor International da cuenta de estas tendencias dentro de su publicación Top 10 Global Consumer Trends (2019). Allí se informa del aumento de consumidores en todo el mundo que priorizan la salud, la felicidad y la simplicidad y están dispuestos a pagar más por obtenerlas. El estudio se centra en una inclinación de las personas por el disfrute pleno, con fuerte acento en las experiencias. La valoración sobre la vida y el tiempo llevan a que se elijan productos que simplifiquen sus vidas, y que simultáneamente, los cuiden.

Son consumidores conscientes que buscan formas de tomar decisiones positivas sobre lo que compran y que aminoren el impacto negativo que el consumismo está teniendo en el mundo. Este enfoque respetuoso y compasivo del consumo se vincula con una actitud de atención amplia, que incluye no solo otros seres humanos sino a animales también. De hecho, el bienestar animal ha ganado impulso en la mente de los consumidores conscientes, al punto tal que ciertos segmentos de la población elaboran dietas basadas en vegetales con menor o nulo consumo de productos de origen animal. En el mundo y en esta región considerables capas de la población rigen o arman sus dietas en función de distintos esquemas: evitar grasas, reducir azúcar o sodio, productos libres de gluten, el veganismo, vegetarianismo y hasta incluso factores religiosos como la práctica “halal” en el mundo islámico.

No hay que descartar tampoco el efecto de las redes sociales que amplifican estos hábitos haciendo que los consumidores conscientes sean más influyentes y sus hábitos se difundan más rápidamente.

Además, la avidez del consumidor por productos que logren resumir estas asociaciones en una oferta que satisfaga necesidades y cumpla su promesa, lo lleva justificar un precio competitivo mayor. Por ejemplo, según Euromonitor, fue creciendo la proporción de consumidores que pagarían más por productos con “packaging reciclado”.

Anteriormente se habló de la preocupación creciente por el medioambiente, sobre todo por parte de consumidores más jóvenes. Esto incide directamente en la reconfiguración de los hábitos de consumo y en como las empresas se deben adaptar a estos. Así pues, los consumidores demandan mayor transparencia respecto a la composición de los productos. Aquí el packaging juega cada vez más un rol esencial como comunicador, pero también como elemento reciclable.

A su vez, de acuerdo a Kantar, el argentino presenta algunas tendencias a la hora de consumir que se combinan con estas macrotendencias y que es preciso tener en cuenta dado que este reposicionamiento se dará en un contexto de recesión económica y contracción de la actividad.

Retomando el perfil desarrollado por Kantar, se destaca que se trata de consumidores que buscan calidad y precisan de marcas que puedan responder a sus necesidades. Asimismo, también se trata de clientes que le dan mucha importancia a la marca ya que el consumo de productos emparentados con la calidad tiene un alto componente de aspiracional y por lo tanto están dispuestos a realizar un esfuerzo extra para adquirirlos. Además, Kantar califica a los “*millennials*” y “*centennials*” como “demandantes” ya que exigen que las marcas y compañías tengan un compromiso con el medio ambiente.

Otro aspecto destacable y que está íntimamente relacionado con este lanzamiento es el dato brindado sobre que el 75% de los encuestados por la consultora afirma haber realizado cambios en su alimentación, y que se tiene enfrente a consumidor preocupado e informado por las principales tendencias globales, dispuestos a buscar y probar nuevas experiencias.

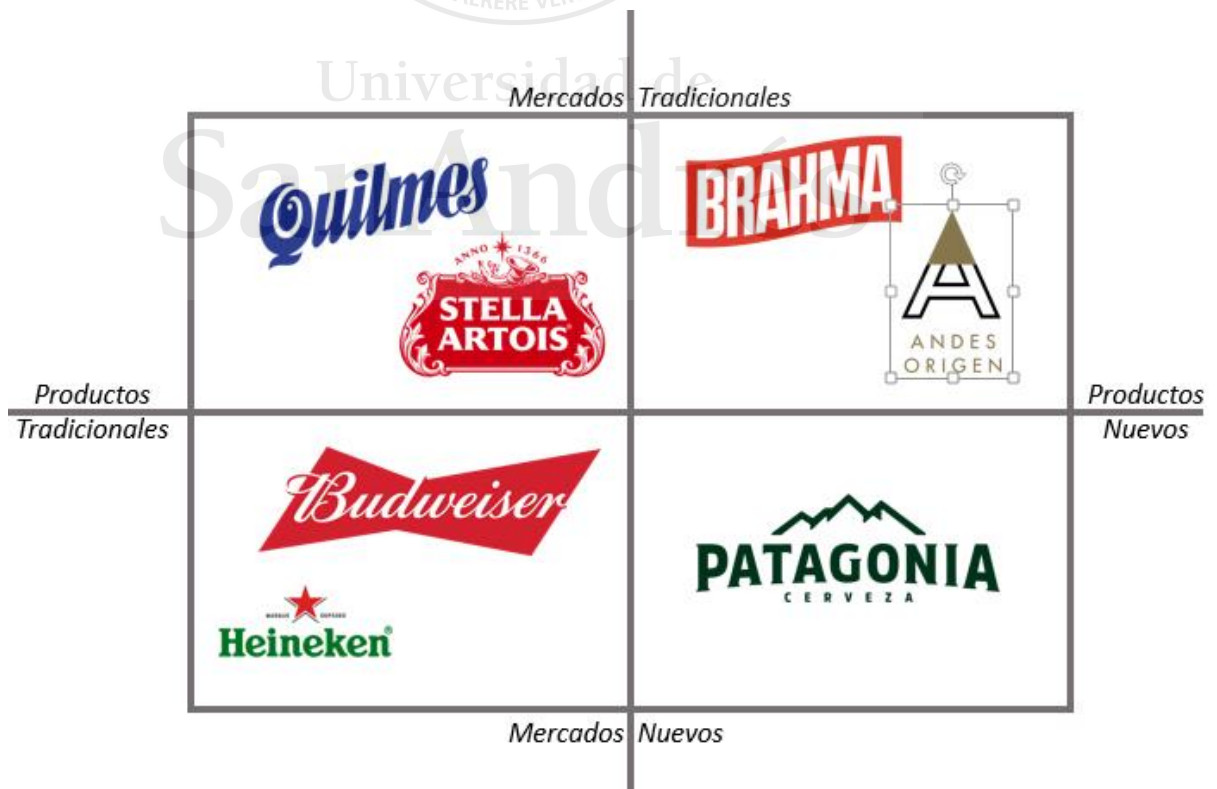
Estrategia

Para lograr justificar o mejor dicho entender la estrategia que se va a desarrollar con la marca Budweiser es importante comprender cómo está hoy la empresa con su portfolio de marcas en el mercado, haciendo referencia tanto a los nuevos mercados como a los tradicionales.

Por ende, la herramienta que se va a utilizar para analizar esto es la matriz desarrollada por Igor Ansoff en el año 1957 que nos permite comprender los huecos o GAPs que hay dentro del mercado en el cual vive la empresa.

Esta matriz está compuesta principalmente por dos ejes. El eje horizontal está la referencia a “producto”, que se divide entre tradicionales y nuevos. En el segundo eje, vertical, se habla de los mercados dividiéndolo también en tradicionales y nuevos.

Gráfico 10: Matriz de Ansoff: Mapeo de Oportunidades



Fuente: Elaboración Propia

Entendiendo al primer cuadrante como la unión entre productos tradicionales y

mercados tradicionales es que se puede detectar a la marca Quilmes hablando de historia, tradición y orgullo nacional argentino. También se puede encontrar a la marca Stella Artois hablando de comida y maridaje con chef reconocidos y a la cerveza Corona comunicando ocasiones de consumo dentro de la playa, la nieve o momentos de relax al aire libre.

Dentro del segundo cuadrante, es decir entre los mercados nuevos y productos actuales, estamos frente a la necesidad de desarrollar el segmento. Acá se podría situar a Andes Origen, con su estrategia de conquistar a consumidores de vino, a través de una campaña que hace alusión a su origen mendocino y más específicamente con su variedad temporal llamada vendimia. Otro ejemplo, de este tipo de cuadrantes es la cerveza Brahma, la cual dentro del mundo de la comunidad LGTBQ+ no sólo participa en las manifestaciones masivas, activando en boliches pertenecientes a la comunidad, sino que también lo trabaja a nivel comunicacional, dándole visibilidad al colectivo en los principales medios de comunicación. En su última campaña mostraba a personas del mismo sexo besándose. Budweiser también incursionó en este terreno mostrando a personas con historias impactantes respecto al tema (ver anexo Video1).

Dentro del tercer cuadrante, dónde se puede encontrar la unión de productos nuevos y mercados nuevos, es que hablo de la diversificación. Aquí se puede encontrar a la marca Patagonia, la cual está constantemente desarrollando nuevas variedades e innovando, con el objetivo de acercar la cerveza a distintos paladares. A su vez, a nivel compañía, se están desarrollando ofertas de productos nuevos como el vino para poder ingresar dentro de estos nuevos mercados.

Por último, y como cuarto cuadrante, es que se encuentra la unión de productos nuevos y mercados tradicionales. O también podría hablarse de nuevos posicionamiento en mercados ya existentes. Dentro de esta sección es que se puede ver a la competencia, con la cerveza Heineken, posicionada muy fuertemente en el momento “de la noche”, con recitales de alta energía, boliches premium y también con eventos del deporte internacional. Quedando CMQ sin una propuesta realmente convincente o sólida para lograr conquistar participación de mercado de la

competencia. En su momento se utilizaba a la marca Corona para esto, pero nada tenía que ver con las ocasiones de consumo que mencioné. Es por eso que, a nivel estratégico, Budweiser con sus atributos internacionales, los eventos en los que es sponsor principal (cómo la copa mundial de fútbol) u otros eventos internacionales de gran convocatoria, creo que es una propuesta ideal para competir en este segmento.

Análisis FODA

Es importante recordar que el análisis FODA es una herramienta fundamental en la gestión de una empresa, ya que ayuda a la toma de decisiones y a la solución de los problemas. Esta matriz permite apreciar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para la organización, o para la marca en este caso.

Partiendo de las fortalezas se puede señalar:

- Budweiser es una cerveza internacional reconocida y muy bien posicionada globalmente.
- Actualmente patrocina eventos deporte internacional de gran convocatoria como la copa del mundo de Fútbol FIFA, la liga local de este deporte en España o Inglaterra (que de hecho son seguidas más allá de las fronteras de estos países)
- Budweiser tiene características intrínsecas muy particulares. Es una cerveza ligera con un gran porcentaje de arroz, lo que le da una sensación de “crispiness”. El amargor está en 12 IBU, muy seca y muy fácil de tomar. Tiene un proceso de elaboración muy específico. Usa una levadura particular, tanques especiales y maduración más prolongada que otras cervezas. De hecho el consumidor da cuenta de esto al asignarle refrescancia y suavidad en las evaluaciones de imagen que mostré anteriormente (véase Gráfico 3: Drivers de consideración de compra)

En lo referente a las debilidades:

- En los años previos a qué CMQ vuelva reincorporar la marca dentro de su portfolio, la competencia destruyó la imagen en Argentina posicionándola

como una cerveza value sin comunicación de ningún tipo haciendo que quede en la mente del consumidor como la "cerveza barata"

- La mayoría de los potenciales consumidores no la tiene dentro de sus primeras elecciones.
- El color de la botella hace que sea percibida como una cerveza de no tan buena calidad (Roja vs Verde)
- Mal relacionamiento a nivel empresa con los puntos de venta principalmente del on-premise (donde se consume el producto en el lugar). Esto quiere decir poca explotación de la comunicación y uso de redes sociales de los acuerdos con los puntos de venta.
- Mucha necesidad de cobertura y volumen por lo que la inversión se ve distribuida en más cantidad de puntos del país versus la competencia lo que hace que no sea tan efectiva.
- La empresa al tener tantas marcas puede cometer el error y de hecho, hoy en día lo comete de comunicar mucho con diversas marcas lo que termina generando un impacto menor (pierde foco estratégico). Por ejemplo: el competidor CCU pareciera tener una mirada más asertiva sobre el rol de cada una de sus marcas. En ese sentido, por ejemplo, Imperial ha venido trabajando en los últimos años un posicionamiento basado en la calidad, cierta aspiracionalidad y algunas actividades deportivas a la vez que el uso de las celebrities y la presencia en determinados eventos están en plena sintonía con su identidad marcara. En cambio, en el caso de AB InBev Patagonia, Quilmes y Budweiser hablando de ingredientes, calidad e intrínsecos. Brahma y Budweiser hablando a la comunidad LGBTQ

En tercer lugar, la amenaza más relevante:

- Reposicionamiento de Miller cercana a una core plus. Lo que significaría qué una premium haría un downgrade mientras que Budweiser está intentando hacer upgrade por lo que el consumidor a un mismo precio preferiría Miller.

Por último, en cuanto a las Oportunidades:

- Generar alianzas estratégicas con puntos de venta influencers dónde la empresa comunique contenido de marca a través de Instagram y contenido in-situ en puntos de venta del on premise

Segmentación y Targeting

Segmentación:

Para comenzar esta sección es importante segmentar a los consumidores argentinos que son parte del mercado de cervezas para luego poder definir al target.

Se parte de la definición de las tres principales variables a utilizar: ingreso, edad y género.

En Argentina según los datos del INDEC en el gráfico 11 se puede dar cuenta de que existe una gran cantidad de concentración de ingreso en los deciles más altos. Esto nos habla de la desigualdad que existe en el país.

En ese marco es donde la segmentación que propongo se basa en una aproximación “flexible” y una más “ajustada”. En lo que refiere a la “ajustada” se tomaría como público objetivo a la población ubicada en los deciles 9 y 10 llegando así al 47,5% del total de ingresos. En cambio, con una mirada “flexible” se podría extender el agrupamiento hasta el decil 8. Esto significa estar captando potencialmente a la población que tiene el 60,1% de los ingresos. Traducido en cantidad de personas en la primera aproximación estaríamos logrando atacar a 3,5 millones de personas y en la segunda a 5,2 millones.

Gráfico 11: Población total según escala de ingreso individual. Total 31 aglomerados urbanos.

Decil	Escala de ingreso		Población (*)		Ingresos individuales			
	Desde	Hasta	Población por decil	Porcentaje de personas	Ingreso total por decil (en miles)	Porcentaje del ingreso	Ingreso medio por decil	Ingreso medio por estrato
	\$	\$		%	\$	%	\$	\$
1	120	6.000	1.751.207	10,0	6.067.114	1,3	3.465	
2	6.000	10.000	1.749.855	10,0	14.693.878	3,2	8.397	
3	10.000	12.500	1.748.911	10,0	20.120.622	4,4	11.505	
4	12.500	15.000	1.750.034	10,0	24.330.404	5,3	13.903	9.316
5	15.000	20.000	1.748.423	10,0	31.554.196	6,8	18.047	
6	20.000	25.000	1.750.102	10,0	39.159.310	8,5	22.375	
7	25.000	30.000	1.749.260	10,0	48.475.938	10,5	27.712	
8	30.000	38.000	1.751.265	10,0	58.143.533	12,6	33.201	25.337
9	38.000	50.000	1.748.511	10,0	76.416.252	16,5	43.704	
10	50.000	1.700.000	1.748.951	10,0	143.232.483	31,0	81.896	62.802

Fuente: INDEC, Cuarto Cuatrimestre 2019
Evolución de la distribución del ingreso (EPH)

Avanzando en la segunda variable, edad, elijo tomar como público objetivo al rango de 25 a 34 años debido a la cantidad de población que la compone 6,8 millones de personas.

Gráfico 12: Población total según edad.

Rango Etario	Población	Porcentaje
0- 4	3712989	8%
5-9	3763405	8%
10-14	3571271	8%
15-19	3506525	8%
20-24	3534762	8%
25-29	3549243	8%
30-34	3334543	7%
35-39	3148120	7%
40-44	3080074	7%
45-49	2663552	6%
50-54	2278318	5%
55-59	2103579	5%
60-64	1902660	4%
65-69	1657878	4%
70-74	1348279	3%
75-79	975114	2%
80-84	641693	1%
85-89	371583	1%
90-94	171698	0%
95-99	51644	0%
100 y más	9833	0%

Fuente: INDEC, Cuarto Cuatrimestre 2019

El verdadero atractivo de esta franja etaria lo constituye su nivel de consumo de bebidas alcohólicas el cual es el más alto tomando un recorte poblacional de 16 a 65 años. Es decir, 82% de las personas que componen el tramo de 25 a 34 años declaran haber consumido una bebida alcohólica en el último año. Entendiendo esto, se puede inferir que aproximadamente 5,6 millones de personas dentro del segmento etario han consumido una bebida alcohólica en el último año. Además este target es afín a la propuesta de la marca en términos actitudinales.

Gráfico 13: Consumo de Bebidas alcohólicas según edad en el último año.

	Bebidas alcohólicas
Población total por grupo de edad	78%
16 a 24 años	77%
25 a 34 años	82%
35 a 49 años	77%
50 a 65 años	75%

Fuente: INDEC, Cuarto Cuatrimestre 2019

Entrando a la variable de género la prevalencia de consumo de bebidas alcohólicas es mayor en varones por este motivo, el Buyer Persona que se va a desarrollar más adelante es varón. Aunque esto no significa que el consumo en mujeres sea bajo, por lo tanto las comunicaciones de la marca buscarán no alienar a otros géneros. Por lo tanto, el target se puede definir como hombres y mujeres.

Gráfico 14: Consumo de Bebidas alcohólicas según género en el último año.

	Bebidas alcohólicas
Población total por sexo	78%
Varones	85%
Mujeres	71%

Fuente: INDEC, Cuarto Cuatrimestre 2019

Por último, es útil ubicar geográficamente el potencial de la definición de esta segmentación. De acuerdo al cruce entre consumo de alcohol y población por provincia se puede detectar a las plazas con mayor atractivo. A saber: Buenos Aires, CABA, Santa Fe, Córdoba y Mendoza.

Gráfico 15: Consumo de Bebidas alcohólicas en el último año según provincia y población.

Provincia/Región	Consumo Alcohol Último Año	Población	Consumo Alcohol Último Año (Personas)
Buenos Aires	65%	15625084	10120662
CABA	83%	2890151	2394780
Santa Fe	71%	3194537	2268872
Córdoba	63%	3308876	2087575
Mendoza	79%	1738929	1372721
Tucumán	63%	1448188	907940
Salta	63%	1214441	762387
Entre Ríos	59%	1235994	733104
Chaco	69%	1055259	725533
Misiones	63%	1101593	692282
Corrientes	65%	992595	649452
Santiago del Estero	48%	874006	416599
San Juan	58%	681055	397815
Neuquén	70%	551266	387189
Jujuy	58%	673307	387161
Río Negro	58%	638645	372726
Chubut	63%	509108	320286
San Luis	66%	432310	283613
Formosa	51%	530162	270613
La Pampa	67%	318951	215190
La Rioja	60%	333642	198582
Catamarca	49%	367828	179346
Santa Cruz	64%	273964	174008
Tierra del Fuego	71%	127205	89949

Fuente: INDEC

Criterio actitudinal:

Ninguna segmentación estaría completa sin entender los comportamientos de las personas a las cuales se dirige la marca. En ese sentido, tuve acceso a un estudio de investigación de mercado cuantitativo y cualitativo, de usos y actitudes. Estos resultados fueron desarrollados por Kantar en 2018 aunque los mismos son de carácter confidencial. La muestra trabajada fue de 600 casos de 18 a 34 años, de NSE Alto (C1C2) hasta el bajo (D1), en la zona de Capital y gran Buenos Aires

Primer dato a tener en cuenta: casi el 100% del target, entrevistados de NSE alto y de 25 a 34 años, tienen una computadora sea de escritorio o portátil. Se debe marcar la diferencia que casi un 60% del target posee computadora de escritorio mientras casi un 90% posee computadora portátil. Un 56% posee tablets, mientras que un 40% posee una consola de videojuegos. Este último punto no es para nada

menor ya que en comparación el nivel de Argentina está 10 puntos por sobre la media global.

A la hora de hablar de los smartphones se puede decir que casi un 100% del target posee al menos uno, claramente estando por encima de la media del 90% dentro de toda Argentina. Un dato no menor es que casi el 15% del target posee un smartwatch mientras que la media de Argentina está en 6,1%, es decir, que la gran mayoría de smartwatch en Argentina los tiene el target. En cuanto al Fitness Band el 2,8% del target lo utiliza mientras que la media argentina es 0,9%, por ende, se puede decir que son casi los únicos también que utilizan este tipo de dispositivos.

A la hora de hablar de un Smart TV y digital media player como ser Google Chromecast o Apple TV se puede decir que también el target se sitúa muy por encima de la media del resto del país.

Como conclusión se puede destacar la alta propensión al mundo digital que tiene el target. Claramente cualquier invento o novedad tecnológica que salga al mercado el target va a estar interesado en conocerlo y por sobre todo utilizarlo

En cuanto al uso recreativo que hace al target de los medios se pueden distinguir dos grupos. En el primero, el smartphone, la televisión y la PC o laptop lideran los dispositivos usados con ese fin. En un segundo grupo se pueden encontrar la radio por encima de diarios, revistas y tablets.

Cuando vemos al primer grupo, a nivel diario, se puede detectar que el smartphone es usado indistintamente entre la semana y el fin de semana lo mismo que la computadora mientras que la televisión es utilizada un poco más durante la semana al igual que la radio.

Entendiendo como es el consumo de los medios o dispositivos a lo largo del día se puede detectar un mayor uso de todos los dispositivos en todos los momentos del día y por ende el smartphone pierde protagonismo. La televisión lidera en la cena y tiene fuerte participación en el resto de la noche. La radio también crece en todos los momentos, acá para momentos de ida al trabajo facultad y le da pelea a la smartphone durante la vuelta. El medio gráfico gana participación a primera hora de

la mañana y la tablet durante toda la mañana y hasta la vuelta al trabajo. Dentro del smartphone lo más utilizado es Instagram y WhatsApp; mientras que los diarios los más leídos son El Clarín, Infobae y Página 12. En cuanto a la radio, lo más escuchado es la Metro y en la televisión lo más visto es Canal 13 y películas de cable.

Targeting:

En línea con lo que se mencionó anteriormente, se trata de construir una marca inclusiva: tanto hombres y mujeres como “todes” pueden disfrutar de una Budweiser. Teniendo en cuenta la variable de ingresos, se buscará posicionar a la marca en un precio adecuado para apuntar a clase media alta (NSE C1C2 hasta C3), de 25 a 35 años. Es el upgrade de los tomadores de Brahma. A su vez, esta población habita en los grandes centros urbanos del país.

Este segmento ha venido creciendo en cuanto consumo de cerveza, y actualmente se encuentra desatendido por las marcas que componen el portfolio de la compañía. Se debe tener en cuenta que Patagonia, Stella también le hablan a un público de NSE medio alto y joven aunque quizás con otro tono y mensaje, pero apuntan a esa misma audiencia. Por ejemplo Stella Artois con la campaña Topetitud buscando ir por un camino premium y popular a la vez y, en el caso de Patagonia, su tono es premium pero basado en los ingredientes que dan como resultado las diferentes variedades de alta calidad que ofrece la marca.

Buyer Persona:

Para comprender mejor al cliente, las organizaciones necesitan pensar en personas. Ponerse realmente en sus zapatos para que se comprenda cómo se comportan (incluidos los gustos y lo que no gusta) y por qué hacen lo que hacen. A esto se lo llama Buyer Persona⁶. Se trata de una construcción arquetípica mediante la cual se expresa un sujeto al cual la marca pretende comunicar. No se trata de una descripción exhaustiva ni determinante de la totalidad de la base de consumidores de la marca. Es menester destacar que con el siguiente Buyer Persona se trata de clarificar una personalidad que refleje los valores de la marca sin alienar al target

⁶ Concepto de clásico del marketing que tuve la oportunidad de conocer en la materia Marketing Mindset con el profesor Lic. Diego Regueiro (MBA)

definido por los criterios antes mencionados. Por eso se va a trabajar con una definición aspiracional de ese público objetivo.

Ante todo, sepamos que Budweiser es una cerveza hecha con sus propias reglas y receta para aquellos que vienen con sus propias reglas. Veamos cómo sería este consumidor de Budweiser en la siguiente descripción.

Martín, de 27 años, trabaja como ejecutivo de cuentas en el banco Santander. Es una persona optimista, un trabajador con todas las letras. Está comprometido a hacer su propio camino en la vida sin que nadie le regale nada, no espera que las cosas pasen, sino que se arremanga y pone las manos en la masa para que pase lo que él desea. De su equipo de trabajo es el mejor vendedor, con varios premios en el rubro siempre destacándose por sobre sus pares.

Le gusta bromear diciendo que "ganó" o "conquistó" la mayor parte de sus clientes simplemente charlando con ellos sobre una de sus mayores pasiones: los deportes. Rugby, Fútbol, Golf, Basket o el deporte que sea, Martín es fanático y podría pasar todo el día hablando de esos temas.

Un hombre soltero, Martín ama la sensación de libertad. Su mayor prioridad en este momento de su vida es divertirse. Cuando tiene tiempo libre todo está bien, nunca hay un problema para encontrar lo que hacer. Si tiene ganas de hacer ejercicio, se va al gimnasio; si está sin ganas de hacer nada, prende la televisión y ve algún deporte de una liga europea o jugará algún juego de deporte en su Play Station o XBOX.

Siempre dispuesto a conocer gente nueva, a Martín le encanta ir tanto a bares con música en vivo y boliches de alta energía como a la cancha con sus mejores amigos.

Claramente, Martín no es una persona vergonzosa, no necesita estar en un bar o boliche con alcohol de por medio para entablar una conversación. Ya sea en la playa, en un asado o en un recital Martín encuentra el lugar ideal para reunir a amigos y extraños para pasar un buen rato. A Martín no le gustan los compromisos busca cualquier excusa para esquivar cualquier relación amorosa.

Martín es un verdadero amante de la cerveza. Una noche típica para él empieza en la casa de un amigo. Trae un paquete de seis cervezas y se une a sus amigos mientras charlan y miran resúmenes deportivos.

En el bar donde haya música en vivo, en inglés Martín está realmente en su "hábitat". Le gusta tomar tragos más fuertes cuando sale, siempre pide que el alcohol que le agreguen a su bebida sea importado. Un típico trago que suele pedir es un Cuba Libre con ron marca Bacardi y una Coca-Cola. Siempre mientras toma su trago Martín se asegurará de inspeccionar bien el bar/boliche.

Es una persona muy social siempre puede sentir cuando las cosas se traban y, cuando esto sucede, considera que es un deber tomar el liderazgo de la próxima la noche, organizando dónde ir y qué tomar invitando a sus amigos los primeros tragos.

Martín es espontáneo e impredecible, puede haber algún plan ya armado hace tiempo, pero si en el momento tiene una idea no tiene problema en influenciar a sus amigos para que tomen la dirección que quiere. Siempre piensa que las noches más inolvidables (las mejores anécdotas) suelen aparecer inesperadamente.

Nada mantendrá a Martín alejado de los momentos divertidos, aunque sus amigos lo llamen a las 6 AM antes de ir a trabajar. Es importante mencionar que no es irresponsable, sino que justamente en sus prioridades están sus amigos y sabe que es una persona autosuficiente y con mucha autoestima y autoconfianza. Martín es la típica persona que odia la idea de "darse por vencido" o estar cansado. Él sabe que, si tiene 25, 45 o incluso 75 años, siempre será así.

En el mundo de Martín puedes dormir cuando estás muerto porque, seamos sinceros, es difícil descansar cuando hay tantos buenos momentos para vivir.

Consumer Journey:

Con todos estos datos se puede desarrollar lo denominado Consumer Journey para esto la idea es contar como es un día o semana habitual en la vida del consumidor (Martín).

Suele levantarse todos los días de la semana a las 6:30 de la mañana para

tomar un desayuno rápido y luego ir al gimnasio caminando porque queda a dos cuadras de su casa. En el gimnasio puede estar aproximadamente una hora ya que luego vuelve rápido a su casa para darse un baño prepararse algún desayuno rico en proteínas y luego debe agarrar rápidamente su auto para no llegar tarde al trabajo al cual tiene que estar a las 9 de la mañana.

Suele trabajar en la zona de microcentro, de Costa Salguero o de zona norte en grandes empresas generalmente dentro de los departamentos de ventas. La mayor parte de su trabajo la debe realizar en su computadora por lo que suele aprovechar al máximo el día de Home Office que tiene como beneficio. Siempre que puede, intenta ir con ropa cómoda al trabajo, es decir, con bermuda y ojotas, si la empresa lo permite. Al mediodía suele aprovechar para salir a almorzar fuera de la empresa generalmente va lugares que sean al aire libre como terrazas, parques o espacios abiertos. En la mayoría de sus días suele comprarse comida y no lleva desde su domicilio. Siempre en sus almuerzos va acompañado de alguien que puede ser del trabajo

Durante el trabajo suele trabajar muy intensamente de a ratos, pero durante intervalos se las toma para leer el diario Infobae, revisar su WhatsApp personal y ver algunas actualizaciones de Instagram, principalmente stories y en segundo lugar el feed.

Ni bien sale de trabajar recoge el auto que se encuentra en un estacionamiento y va a algún after con gente del trabajo o amigos de la maestría a tomar una cerveza donde aprovecha y come hamburguesa sin muchas calorías. Una vez que finaliza eso vuelve a su casa también con el auto dónde lo primero que hace es prender la televisión y darse un baño para irse acostar. Una vez acostado revisa el celular desde la cama respondiendo nuevamente mensajes de WhatsApp revisando nuevamente en Instagram y probablemente alguna que otra notificación de Facebook. Nunca debe dejar de olvidarse de poner a cargar su smartwatch, ya que al día siguiente lo va a necesitar y la batería no suele durar más de un día. Es importante remarcar que durante el verano suele ir a trabajar con su propia bicicleta.

Durante los fines de semana suele intentar ir a la cancha de su equipo a la parte popular con los mismos amigos que suele ir siempre. A su vez, organiza salidas

tanto de viernes como de sábados donde arranca tomando algo en lugares como la mala para luego ir a bailar a lugares como Jet, África o Banana. Es fanático de los planes que surgen por impulso como los fines de semana irse a un campo a pasar el día hacer un asado y ver algún partido de rugby o jugarlo. Suele vacacionar en lugares como Cariló, Brasil principalmente el sur como Praia do Rosa o Ferrugem o el sudeste asiático, así como Nueva Zelanda y Australia.

Suele vivir en partes de la ciudad que pertenecen a su status económico como Recoleta, Palermo, Belgrano o San Isidro.

Es necesario recordar que la definición del Buyer Persona precedente es una búsqueda aspiracional en la cual la marca traza su horizonte evolutivo y comunicacional de la marca y no necesariamente refleja una caracterización de los clientes/target reales de la marca.

Diferenciación y Posicionamiento (Propuesta de Valor)

Budweiser es una cerveza lager premium de estilo americano con color dorado con un aroma de miel muy sutil y una huella de cítricos puntuados por notas de malta y nobles lúpulos con un sabor perfectamente equilibrado, sin dejar de lado el “crispiness”. Hay que tener presente que el consumidor de esta categoría valora fuertemente la suavidad y que sea easy drinking a la hora de elegir una cerveza y por eso la propuesta de valor de la marca contemplará estos atributos, que son los propios de una marca como Budweiser con un muy bajo amargor y un alcohol no tan elevado.

Desde una perspectiva emocional, se puede caracterizar a la propuesta de valor de Budweiser fundada en determinados valores. Viéndolo en profundidad:

- A. Libertad: Budweiser es una empresa global, icónica y símbolo de celebración de la libertad y la búsqueda de la felicidad. Este valor es clave para el ícono de la marca y el papel aspiracional que desea desarrollar. Para los consumidores, la verdadera libertad es la capacidad de elegir su propio camino hacia felicidad y disfrutar la vida con sus amigos. Recuérdese el atributo “hace a las ocasiones más emocionantes”.
- B. Autenticidad: La autenticidad es credibilidad indiscutible. Está mantenerse fiel

a su mejor versión, sobre todo. La autenticidad ha sido una piedra angular de la marca desde su inicio, es el clave para una conexión dinámica con cada generación. Los consumidores se identifican con nuestra confianza y sentido genuino de uno mismo. También aspiran a llevar vidas auténticas y gravitar hacia marcas que reflejan esto más importante valor humano central.

- C. Ambición: La máxima libertad es ser fiel a uno mismo. Y cuando eres fiel a ti mismo puedes vivir una vida llena de pasión. Se necesita ambición y maneja para elegir y crear la vida que deseas. Si se trata de hacer realidad un sueño inicial o viajando por todo el país, tienes que dejar el momento de la vida te atrapa para vivir de verdad. Budweiser no es solo para un hombre que sabe lo que quiere, pero un hombre que se acerca y lo agarra.

Las credenciales que le permiten afirmar estos valores es que es una cerveza nacida en "la tierra de la oportunidad, la libertad y los sueños". Budweiser es una marca que cree que nadie es más rico que un hombre que es libre, porque la libertad desata nuestro poder de elegir y crear la vida que cada uno quiere. Esta idea, si bien con determinados grupos sociales puede no llevarse bien, con el target al que apunta claramente va a coincidir. Recuérdense el atributo "marca que sorprende constantemente" como métrica de este posicionamiento de valores "Libertad, Autenticidad y Ambición".

A la hora de identificar un conjunto de ventajas competitivas para lograr una mayor diferenciación se pueden señalar los elementos que constituyen el Brand Ideal de Budweiser.

El posicionamiento es un "todo" es decir, una serie de beneficios que se han de desarrollar de forma holística. Siempre de manera armónica, sinérgica y en conjunto.

Como base de ese "todo", debo señalar en primer lugar el beneficio funcional. Se trata de una cerveza refrescante, ligera, "crisp", de fácil tomabilidad que se elabora para ser disfrutada por todos, todos estos aspectos se sabe que son los más valorados por el consumidor (Véase gráfico 3).

De hecho, hay una serie de características que hacen única a Budweiser, estas características no resultan para nada evidentes a los ojos del consumidor ni se resaltan en la comunicación. Por ejemplo:

- Elaborada durante 30 días, el doble que la mayoría de las cervezas.
- La única cerveza que envejece sobre la madera durante 21 días para un acabado crujiente y suave.
- Receta original desde 1876.
- Utiliza los ingredientes más selectos de tres generaciones de granjeros.
- La cerveza más difícil y costosa de elaborar.

Sobre este aspecto se construye el beneficio emocional, que recoge los valores de marca mencionados anteriormente y se podría resumir en esta frase o “statement”: «me da energía poder ser quién yo quiero ser»

Lo que está detrás, como credencial de marca y soporte de la adhesión del consumidor, el llamado Reason to Believe (RTB), refiere al hecho de ser una cerveza de calidad única, con un proceso exclusivo de elaboración con chips de madera y que resiste al paso del tiempo teniendo la misma receta desde su creación en 1876. La misma cerveza elegida por gran cantidad de gente a lo largo y a lo ancho del mundo entero. Si bien esto no es hoy percibido por el cliente es uno de los principales problemas a resolver. Por lo tanto, debería ser más explícito y claro en la comunicación de los aspectos intrínsecos.

Con todo esto en mente se podría decir que el Brand Ideal de la marca invita a los consumidores a "ser libre para vivir la vida de tus sueños".

Por eso, tal como mencioné a la hora de hablar de la segmentación, es que se apunta a amantes de la diversión y de experiencias únicas. Claramente, dentro de este target se puede detectar a Heineken desarrollando una plataforma marcaria muy efectiva.

El slogan que usa la marca a nivel internacional no es una casualidad: "THIS BUD'S FOR YOU". Que sea en inglés es principalmente para demostrar de qué parte del mundo viene y que, al estar escrita en un idioma que gran parte del mundo entiende da razón a su internacionalidad. Ahora, desglosando la frase cada palabra tiene un significado propio:

- **THIS:** "This" es particular, es específico, es conmovedor. Significa importancia. Es confiable y útil. No se puede ignorar la palabra que le sigue. "This" realmente establece el significado de Bud, es esta y no es otra.
- **BUD'S:** este "Bud" es un Budweiser especial. Este Bud significa algo más. No es solo una cerveza. Es una insignia. Es una bandera. Es una declaración de libertad, ambición y autenticidad. Este "Bud" es una celebración del sentimiento de independencia. Recompensa a la seguridad y confianza. De hecho, el consumidor de Bud no necesita apoyarse ninguna marca para definirse.
- **FOR:** Cada marca debe ser para alguien. Cada producto está hecho para alguien. Este está hecho con orgullo. Con sus propias reglas, elaborada de la manera difícil. Una suerte de mensaje de apoyo, de declarar ración de principios a favor del consumidor,
- **YOU:** o sea todos los que viven la vida en sus propios términos. Libre de modas y falsas pretensiones. Esto es una celebración y homenaje. Budweiser es para este tipo de personas. Por eso vamos más allá, preparamos cerveza de la manera más difícil, para esta tipo de personas.

Objetivos y Metas

Los principales objetivos de este plan de marketing pueden resumirse en tres grandes áreas: Ventas, Participación de mercado y salud e imagen de marca.

La dimensión de ventas claro está, viene a contribuir con el fortalecimiento del portfolio de la compañía a través de una core-plus, es decir, una marca que brinda mayor margen por su volumen vendido respecto de otras como Brahma o Quilmes que necesitan más volumen para generar ingresos dado su menor margen.

En el caso de la participación, claramente recuperar share of volume, que como mencioné se vio erosionado en los últimos tiempos; para luego avanzar en un proceso virtuoso de crecimiento que permita situar a la marca por encima de la competencia del segmento.

Por último, en cuanto salud e imagen de marca, se debe buscar generar un posicionamiento nítido y claro en la mente del consumidor. La marca promueve determinadas asociaciones que la fortalecen en valor y, por tanto, le ayudan a incrementar ventas.

Estos objetivos se irán desarrollando en el plazo de tres años.

En ese sentido, el plan tiene como objetivo un incremento de ventas del 10%.

En Share total compañía se buscará crecer en tres puntos, esto ayudará a superar holgadamente a la competencia.

En salud e imagen de marca, propongo crecer en los principales atributos con los siguientes objetivos: suavidad (+8pts), es una marca sorprende (+7pts), ocasiones emocionantes (+5pts) y calidad (+7pts). (Vale la pena recordar lo que se mencionó en la descripción de los atributos de la marca)

Internacionalidad

Se debe sumar aquí una pequeña comparación con los objetivos que tiene la marca en relación al resto de países del mundo donde tiene presencia. Para esto se debe diferenciar a Estados Unidos, dónde la marca juega un rol fundamental dentro

del segmento Core (simil Quilmes en Argentina), versus el resto de países.

AB InBev a nivel global tiene por objetivo lograr posicionar en todos los países (exceptuando a Estados Unidos) a Budweiser como una marca Core Plus o Premium. El fin es que sea la marca número uno de la compañía a nivel internacional que, a su vez, traiga un mayor margen. Por este motivo es que tal como se mencionó anteriormente cuando se realizó el acuerdo de intercambio de marcas en la Argentina se decidió incorporar a Bud dentro del portfolio de Cervecería y Maltería Quilmes.



Modos de Acción

Lo que propongo es realizar una estrategia 360 para ejecutar el reposicionamiento de la marca. Abordándolo desde las denominadas cuatro “P” del marketing.

Producto

En cuanto al producto el principal cambio que quiero realizar es un cambio de colores integral de lo que viene trabajando la marca versus nuestro brand ideal.

Propongo llevar al frente el color blanco y el color negro dejando al color rojo simplemente para destacarse frente a los detalles distinto a lo que hoy en día está realizando la marca que está llevando al color rojo frente a todo. A su vez otro cambio importante que deseo realizar es poder llevar al moño de la marca al frente con la idea de que el consumidor automáticamente relacione el mismo con la marca. Este cambio es importante que se vea en todos los envases, así como comunicación.

Otros cambios que son importante destacar en los envases es el reemplazo del color marrón de los porrones individuales por el color transparente que permite ver al producto utilizando etiquetas de mayor calidad que no se despeguen ante los cambios de temperatura (*flint*).

Otro de los cambios que es importante realizar es agregar el calibre en lata de 710 cm³ similar al que hoy tiene CCU con sus variedades Heineken, Schneider e Imperial. A su vez, se recomienda sacar el SKU individual de la lata de 300 cm³ dejando en medida similar el porrón 340cc.

Gráfico 16: SKUs actuales de Budweiser (340cc y 710cc).



Fuente: Interna

Tanto para lata como para porrón será clave promover el consumo a través del six-pack, por ser un formato que funcionaría bien en ciertas ocasiones de consumo (tales como previas, sin descuidar el consumo individual y la relación precio-volumen que el consumidor percibe).

Con todos estos cambios lo que se quiere es poder llevar a la marca principalmente a los calibres individuales y relacionando mucho más a la noche con una estética cuidada y delicada. Mostrar el producto y trabajar con colores negro y blanco (siempre opacos). Va a permitir relacionar al producto aún más a la ocasión de consumo.

Ligado al mencionado cambio en el pack, buscamos enfatizar en el “moño” clásico del logo de la marca. El moño es un símbolo de elegancia que acompaña a Bud desde hace varios años, originalmente se lo pensó como un indicativo del nombre largo de la marca, que separa a la palabra en “Bud” y “Weiser”. En la actualidad se lo pensará como una herencia renovada que confirmará el posicionamiento cool y sofisticado que estamos buscando.

En resumen, se puede decir que las acciones se centrarán en:

- Cambio de color del envase, pasando a blanco y negro

- Agregar el pack en lata grande
- Sacar lata 300cm dejando el porrón retornable de 340cc
- Trabajar el Six Pack en lata y porrón.
- Trabajar tanto desde el producto como desde la comunicación el amargor y el “easy drinking”, enfatizando en el IBU de la marca.
- Sacar etiqueta y escribir sobre negro, marcando el “moño” clásico del logo de la marca.

Color

El cambio de color de la identidad visual de la marca no es una decisión azarosa, sino que se trata de una elección dentro de los códigos visuales de la identidad visual aprobado globalmente para la marca. Por otra parte, en el mundo del diseño existe una tendencia pronunciada al minimalismo.

Respecto de las experiencias globales se pueden citar dos ejemplos que son justamente la fuente de inspiración de esta acción propuesta. En primer lugar la Bud Prohibition (cerveza sin alcohol) cuyo diseño respeta esencialmente la identidad de Bud pero la sitúa en tonos de blancos, negros y grises dejando tan solo algunos detalles en el rojo de la marca.

Gráfico 17: Lata Budweiser Prohibition Argentina (Mayo 19).



Universidad de *Fuente: Instagram Budweiser Argentina*

El segundo ejemplo corresponde a Budweiser 66, una variedad presente en el mercado paraguayo donde nuevamente se destaca con mayor fuerza el intento minimalista dentro del blanco y negro con el detalle en rojo de la marca.

Gráfico 18: Lata Budweiser 66 Paraguay (Mayo 19).



Fuente: Instagram Bud66 Paraguay

Como conclusión, para el reposicionamiento de Budweiser en Argentina decido avanzar con las características que están probadas por experiencias previas que a la vez no se alejan del branding esencial que caracteriza a la marca.

Precio

A la hora de tener que trabajar sobre un precio, primero quiero establecer el posicionamiento ideal al que se pretende llegar luego de tres años de trabajo.

No obstante, es menester mencionar que hay todo un trayecto que recorrer desde el cual es importante comprender no sólo el precio actual de la marca sino el precio al cual está dispuesto hoy en día el consumidor pagar.

Gráfico 19: Price Index (Octubre 19).



Fuente: Elaboración Propia - Relevamientos de Precios

Idealmente se debería luego de tres años poder dejar a Budweiser al 125% del Price Index de la marca número uno consumida en cada región siempre pensando como estrategia “tocarle los pies” a Heineken y que, a su vez, también deje a la marca por debajo de Miller. Es importante tener en cuenta que dentro de esta estrategia se piensa a Stella Artois a un 140% o sea por arriba de Heineken y Miller. De esta forma se podría decir que a nivel de precio estaríamos haciendo un "sándwich" con Stella Artois por arriba y Budweiser por debajo.

Es clave mencionar también que se está mirando únicamente estas cuatro marcas y no el resto de la categoría en esta comparación, ya que son las que se ocupan de la misma ocasión de consumo y cuentan con líquidos similares.

Tal como mencioné previamente hoy en día Budweiser se encuentra al 110% por lo que tiene un largo trayecto que recorrer. Es importante también destacar que hoy en día el consumidor, por las variaciones de precios que viene realizando la compañía, ha sido castigado. Teniendo todo eso en mente, el consumidor no está dispuesto a pagar más de un 100% del Price Índice lo que quiere decir que, hoy en

día, al subir el precio, se perdió gran cantidad de volumen y share en el camino.

De hecho, tal como dije previamente el último año se registran pérdidas de share y de imagen de marca.

En conclusión, lo que queda demostrado con todo esto es que se necesita desarrollar una estrategia integral de marketing que permite al consumidor encontrar en Budweiser una cerveza Premium específica para el momento de consumo de la noche y que lo disponga a pagar el 125% del Price Index, estas acciones van a lograr posicionar a la marca desde el punto de vista de precio al número que se desea llegar. Y, sumado a esto, gracias al aprendizaje que tuvo la empresa claramente es un proceso que se debe ir dando a lo largo del tiempo de forma paulatina para no caer nuevamente sobre el mismo error cometido anteriormente.

A la hora de establecer un precio, desde Cervecería y Maltería Quilmes, se busca, de cara al punto de venta, diferenciar según el tipo de establecimiento del que se trate; o mejor dicho la clasificación y el tipo de ocasión de consumo al que se está queriendo atacar. Por ende, es importante tener muy en claro a la clusterización de los puntos de venta (ver el punto de distribución).

Distribución

En primer lugar, voy a hablar del Canal Supermercado, compuesto en su mayoría por cadenas muy grandes con un gran poder de negociación. Suelen tener, en su interior, al menos cuatro o más check out. Así mismo se suelen encontrar una gran cantidad de marcas y amplia variedad de SKUs. Naturalmente que también se caracterizan por grandes góndolas de cerveza y gran cantidad de espacios ad-hoc.

Para ocupar estos espacios se hace necesario establecer estrategias de negociación ya sea por separado con cada boca o con la misma cadena.

Para este tipo de puntos de venta la estrategia de precios debe estar tanto en relación con la cantidad de producto que este adquiere, como a la ejecución dónde se deben realizar descuentos como entregar packs sin cargo.

En segundo lugar, se puede encontrar a los autoservicios los cuales, en su

mayoría suelen, pertenecer a dueños independientes y mayoritariamente originarios de China. Suelen tener góndolas más pequeñas respecto de un supermercado y la mayoría de las transacciones son en efectivo. Para estos puntos de venta la estrategia de precio debe ser la compra en cantidad es decir comprando por ejemplo diez packs te llevas uno sin cargo.

En tercer lugar, se puede encontrar al canal tradicional, caracterizado por almacenes y kioscos. Estos puntos en general registran un tipo de consumo al que podemos encasillar dentro del “on-the-go”. La mayor cantidad de ventas de estos pasa por cigarrillos, bebidas frías y golosinas. En este canal se debería impulsar el porrón retornable, respetando el mismo posicionamiento de precio.

A su vez las transacciones aquí son predominantemente en efectivo y tienen un espacio limitado y una baja cantidad de marcas y SKUs. El descuento a este tipo de puntos de venta debe estar en función de la cobertura es decir por la compra de una cantidad de productos de diferentes marcas se realiza un descuento porcentual. Es importante mencionar que en algunas partes del país no está permitida la venta de bebidas alcohólicas dentro de los mismos.

Por último, el canal que está faltando que mencione es el canal del on-premise. Decir donde se suele consumir el producto en el mismo lugar que se compra. En este tipo de canal es fundamental que no sólo el producto sea vendido frío y en excelente estado, sino que la experiencia que se esté viviendo sea algo único para el consumidor.

Dentro de este canal se puede hacer una división en función de la cantidad de facturación: sí va a ser en función a la comida o a la bebida.

Dentro de los lugares orientados a comida, se pueden encontrar restaurantes, bodegones y comidas al paso. Por último, en los lugares orientados a bebidas dentro de los cuales se pueden encontrar boliches, bares, lugares de cocktails es importante que se realizan grandes descuentos no sólo en función de la cantidad, sino en función de la experiencia que brinda el punto de venta, priorizando así al consumidor en todo su consumer-journey para llegar al punto de venta explotando al máximo este

touchpoint.

Es importante mencionar cómo va a estar estructurado el equipo de ventas y la logística para llegar al punto de contacto con el consumidor con el producto como corresponde.

Para el canal supermercados se va a contar con un equipo de ventas y de supervisores que arreglen con cada boca en particular la cantidad de producto que se le va a vender, y en el caso de las bocas más grandes con equipo de reposidores que se encarguen de la ejecución correcta del producto.

En el caso de los autoservicios se cuenta con un vendedor que trabaja de forma preventista es decir toma el pedido para que luego al día siguiente se lo vayan a entregar. Intercaladamente un repositor va a estar visitando el mismo punto de venta encargándose de la ejecución procurando que la misma cumpla con los parámetros predefinidos.

Por el lado del kiosco, el almacén y el tradicional, se va a contar con un preventista que va a visitar cada punto de venta, dependiendo el volumen, ejemplo dos o tres veces por semana; que se va a encargar tanto de la ejecución como de la venta del producto.

Por último, el canal on premise, va a contar con un ejecutivo de cuentas que va a ser el responsable final del punto de venta, cuyo objetivo será asegurar principalmente la experiencia y la ejecución de la marca en el lugar la parte del equipo de ventas.

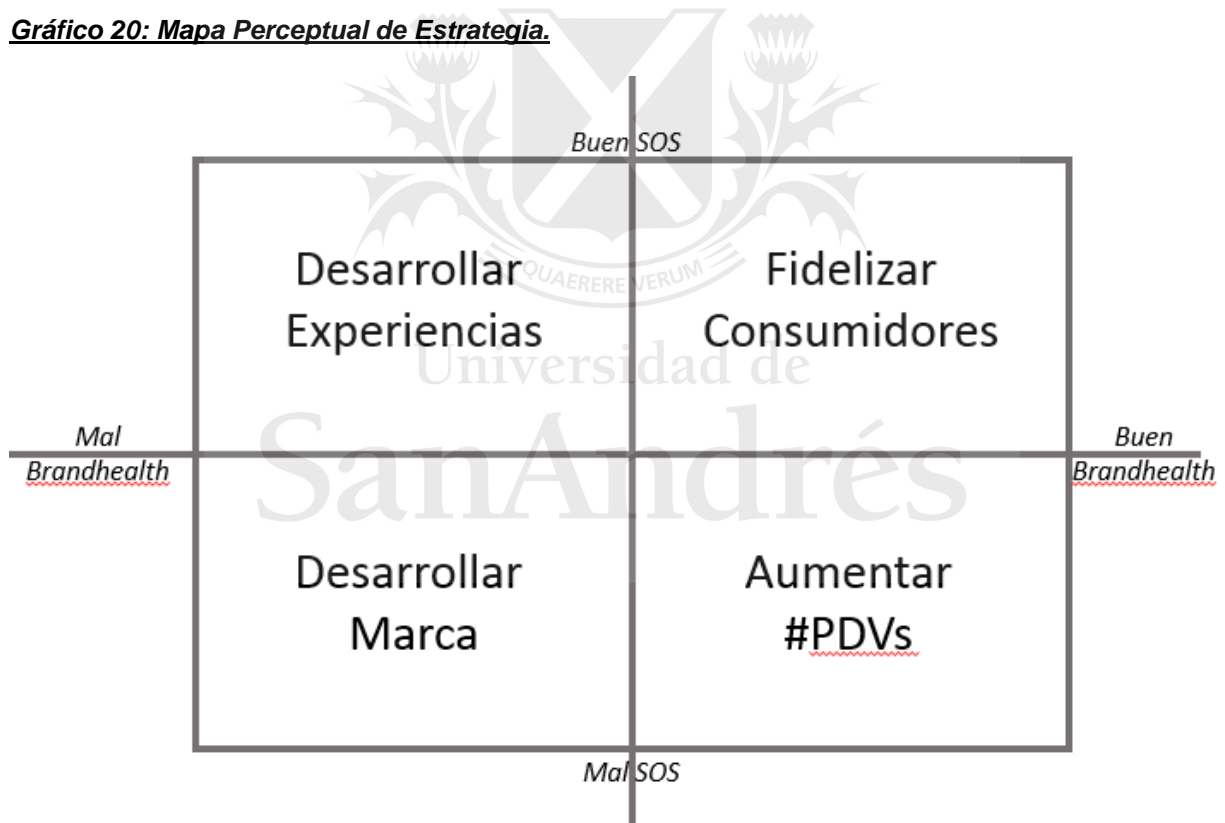
Desde el punto de vista de la logística, debe asegurar la llegada del producto al punto de venta se debe trabajar teniendo en cuenta no sólo la parte de producción nacional sino el producto que es importado y como involucrarlo dentro de la red de distribución. Para esto se va a trabajar con distintos centros de distribución que se van a encargar de acumular el producto para luego despachar camiones a lo largo y a lo ancho del país con una red de distribución desarrollada desde hace muchos años. En los principales polos del país se deberá contar con una fuerza de ventas propia de la compañía y luego en el resto de una red de distribución tercera los cuales deben

trabajar dentro de los parámetros establecidos por la compañía.

Claramente la forma de llegar a cada punto de venta tiene un costo distinto, es decir, un local que sea atendido por la empresa directamente tiene un eslabón menos, dicho de otra manera, una instancia menos que se lleva un porcentaje menor de ganancia.

A su vez, teniendo en cuenta que es una marca que tendrá un desarrollo a nivel nacional y que, por tanto, enfrentará tiene realidades sociales y económicas muy distintas en cada plaza, se van a tomar distintas estrategias según realidad de share of segment (SOS) y salud de marca (Brandhealth) en cada plaza.

Gráfico 20: Mapa Perceptual de Estrategia.



Fuente: Elaboración Propia

Algunas acciones que surgen de este análisis:

- En el caso de que una plaza cuente con un mal SOS y un mal Brand health se va a buscar conquistar dos de los mejores dos boliches, o clubes de rugby y ocho influencers de plaza. Armandando fiestas en la región donde se invita a los puntos de

venta a participar contando con fuertes incentivos a las fuerza de ventas. El objetivo acá es desarrollar tanto a la marca a nivel distribución como que la gente la conozca y la comience a querer por sobre otras.

- En el caso de que una plaza tenga un buen Share of Segment (SOS) y un mal Brand health se buscará el desarrollo de experiencias de marca apalancado por influencers locales y traccionando venta desde la experiencia en los principales boliches/bares. En este punto claramente se puede ver que la gente lo compra, pero no la elije por la marca sino que por algún otro atributo estimulado por los factores mencionados, pero que quizá más adelante se trasladan hacia la marca.

- En el caso de una plaza que cuente con un mal SOS y buen Brandhealth el problema que se puede detectar es que la gente elije y quiere a la marca, pero no la encuentra o no sabe dónde comprarla. Para esto es importante evaluar la cantidad de clientes con compra que hay en la plaza y se debe realizar un incentivo, tanto para puntos de venta como para la fuerza de ventas, atados al share, al volumen y a la cantidad de clientes con compra. Es importante agregar en los puntos de venta del Off Premise (donde no se consume en el mismo lugar que se compra) ejecuciones secundarias que van a simplificarle al cliente encontrar el producto.

- Por último, en el caso de una plaza que cuente con un buen SOS y un buen Brandhealth el objetivo desde ser el de desarrollar influencers y contenido para boliches para no dejar de estar de moda y no perder a los consumidores.

Comunicación

En primer lugar, es importante tener en cuenta todo lo que se mencionó anteriormente del consumidor. Toda la estrategia que se viene desarrollando y que la comunicación qué vamos a implementar no va a ser la excepción está enfocada en el consumidor es decir que siempre lo que se debe tener en cuenta es lo que el consumidor quiere siente desea y le apasiona para poder llegar de la mejor manera.

Teniendo en cuenta esto es que el mix de comunicación lo voy a desarrollar en función a las cosas que utiliza o mejor dicho los touchpoints en los que se puede encontrar que el consumidor dentro de su Consumer Journey puede tener un contacto

con la marca.

Basándome en el estudio de investigación de mercado cuantitativo y cualitativo, de usos y actitudes desarrollado por Kantar en 2018 para la empresa explicado en la presente tesis dentro del apartado de Criterio Actitudinal se puede dar cuenta de que el consumidor es una persona que suele usar bastante tecnología por lo que gran cantidad de la inversión en publicidad va a estar dirigida a medios digitales (40%) y mismo dentro de ellos podemos hablar de una priorización. Claramente vamos a utilizar plataformas como Instagram, YouTube, Spotify, LinkedIn y aplicaciones de smartwatch como principal fuente de comunicación. Otras alternativas digitales donde también se puede realizar pauta, es en medios de comunicación digitales como Infobae, lanacion.com.ar, Clarín, el Cronista Comercial y otros.

A su vez, otro punto de contacto del consumidor, también muy relevante, es lo que se llaman las experiencias. Las mismas se van a realizar en los “terceros tiempos” de los partidos de rugby, en grandes boliches de las distintas ciudades, en festivales como el Loolapalooza y otras fiestas de música internacional y electrónicas. A su vez, se puede realizar publicidad en la página vuenosairez.com/fiestas⁷.

Otra gran arista en la que se va a invertir va a ser los influencers de las marcas, dentro de los cuales no sólo se deben tener en cuenta personas sino también puntos de venta, los cuales deseo que se transforman en embajadores de la marca. Dentro de las personas influencers se deben encontrar DJ reconocidos, bandas argentinas que toquen música internacional, rugbiers de las mejores ligas de Argentina, La Unión Argentina de Rugby e incluso podría llegar a pensarse en CEOS de empresas multinacionales que, a través tanto de su Instagram como de su LinkedIn, se muestran bebiendo Budweiser. Claramente, lo que se debe comprender acá es las acciones van a ser vistas no solo por el target más exclusivo sino también por la audiencia real que va a inspirarse en ese posicionamiento aspiracional.

Otra cosa en la que se va a invertir es en una alianza estratégica tanto con las plataformas de delivery como con Mercado Pago para que permitan realizar

⁷ Toda esta información nace de diferentes informes del consumidor que posee la empresa y fueron desarrollados por Kantar

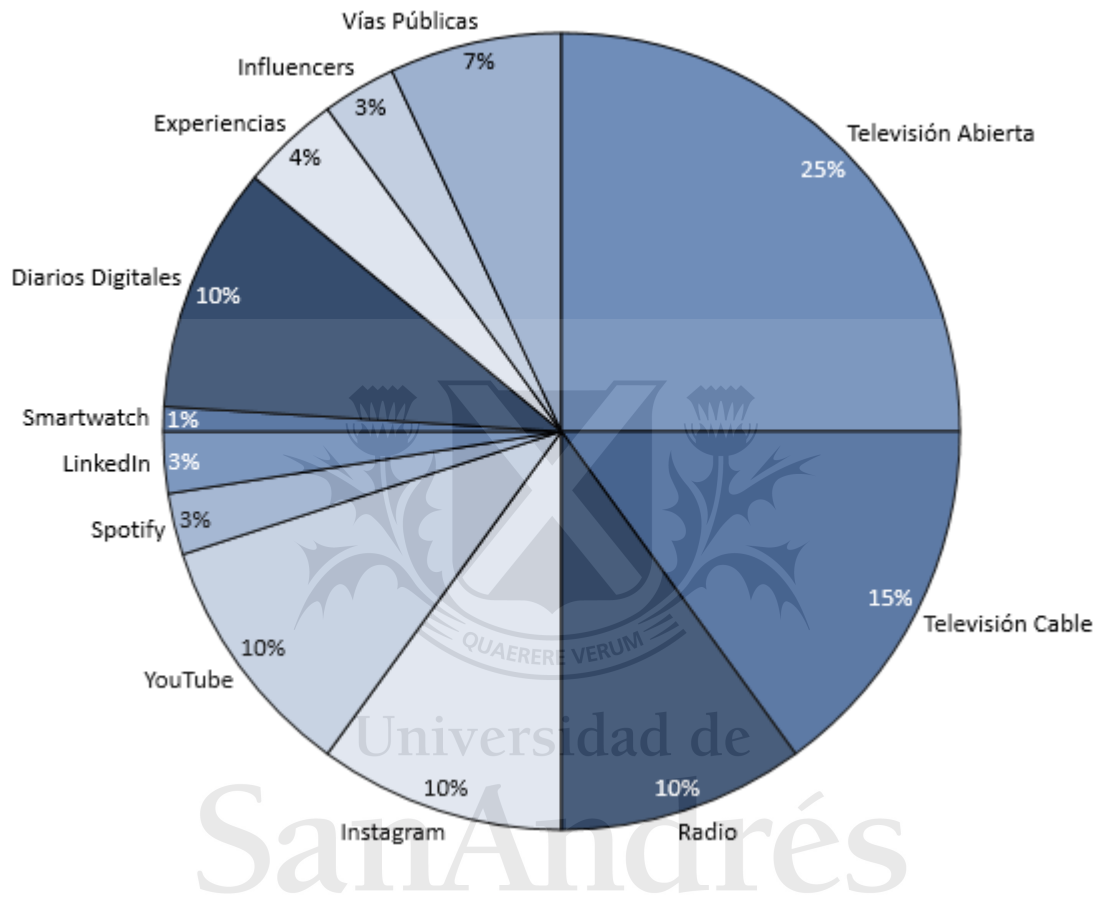
descuentos a través de su billetera virtuales en entradas a festivales o recitales con cupones de descuentos obtenidos a través de la compra de productos y, a su vez, descuentos en la compra de Budweiser en algunos bares y boliches.

No quiero a dejar de lado, a la hora de invertir, a los medios tradicionales como vías públicas en las principales ciudades o esquinas del país; donde las mismas deben estar hechas con un fondo negro y un moño hecho en neón rojo o con pantallas que permitan jugar con el blanco negro y el moño. Así como también la vía pública; se debe contemplar la televisión dentro de la cual se va a priorizar los programas de especialistas en rugby, en música internacional, la televisión pública en el horario prime time y la televisión privada principalmente el horario nocturno es decir desde las 21 horas hasta las 1 de la mañana en programas cómo TN, Fox, Cinecanal, América Noticias, Canal 13 y Warner Bros. Esto se hace con el objetivo de garantizar alcance en medios que son relevantes para el target, ya sea en determinadas ubicaciones geográficas para las gráficas de vías públicas o programas de televisión de su preferencia.

No se debe olvidar de la radio en la cual vamos a invertir en publicidad en radios como la 95.1 principalmente en el Programa Perros de la calle FM pop. Se debe tener en cuenta que este es el medio en el cual se va a utilizar la menor parte de la inversión.

A continuación ofrezco la planificación de medios que refleja el plan descripto y es la estrategia a seguir de la marca:

Gráfico 21: Mix de Medios según Budget (estimación).



Fuente: Elaboración Propia

Cada una de las herramientas que se van a usar para comunicar la marca se va a utilizar teniendo en cuenta sus características inherentes que las hacen únicas:

- Instagram/Facebook: plataformas que permiten la interacción directa con los consumidores/audiencias. Las mismas son utilizadas gran cantidad de horas y veces al día por el target. A su vez, principalmente en Instagram, los consumidores se permiten expresarse como ellos quieren demostrando quién son y sus intereses genuinos. La idea es utilizar estas plataformas principalmente para comunicar el cambio de imagen, campañas tácticas por ejemplo Bud Rewind (este tipo de acciones se denominan “game plan”) y, por otra parte, las campañas

principalmente de equity marcarío o algunas simplemente de awareness (a esto se denomina comunicaciones “always on”) pero lo más importante es que se va a utilizar para intercambiar likes, reposteos y comentarios con los consumidores demostrándoles que el contenido que ellos suban es relevante para la marca. El tipo de comunicación dentro de estas redes debe ser tanto corto, llamativo y contundente como entendible con y sin sonido. Se van a utilizar la multiplicidad de formatos: historias, posteos en el feed (Instagram) y publicaciones en el caso de Facebook. Siempre se va a respetar las proporciones de imagen para que las mismas no se deformen en la ejecución 16:9 vertical para Instagram, 1:1 feed de la misma aplicación y 16:9 horizontal en el caso de las de Facebook. En ambas aplicaciones se van a utilizar publicaciones tanto orgánicas como pagadas.

- Youtube: se va a utilizar principalmente para lo que sean campañas de game plan y el cambio de imagen. Se van a subir videos pagados, (de una duración de no más de 15 segundos en formato 16:9 horizontal) para dar un mensaje claro: por ejemplo, mostrar al consumidor el cambio de color, y/o videos orgánicos (usando la misma proporción de imágenes pero con una duración máxima de 4 minutos) donde se va a buscar compartir contenido de bandas internacionales e historias de influencers relevantes. A su vez, en algunas ocasiones se va a utilizar esta plataforma para proyectar eventos en vivo con bandas internacionales o festivales como el Loolapalooza.
- Spotify: se van a crear listas de canciones con artistas del mundo internacional (tanto electrónica como rock internacional) las cuales van a contar con canciones exclusivas e inéditas desarrolladas para esas listas. Dentro de las mismas se va a invitar a los influencers a compartir experiencias y anécdotas que agreguen valor. También se va a invertir en publicidad para hacer que el target conozca y quiera seguir estas listas. Este medio se va a utilizar principalmente para comunicar el always on de la marca con el objetivo de constantemente sorprender a

los consumidores (con esto se cumple un doble objetivo de awareness en primer lugar y de imagen en el atributo “es una marca que me sorprende”).

- LinkedIn: se va a buscar usar esta plataforma para impulsar que la gente quiera compartir en sus perfiles quienes realmente son dando lugar a que el target muestre sus valores, creencias, gustos y experiencias que no suelen estar en un CV. Lo que se quiere es ser disruptivo también con el objetivo de sorprender a los consumidores logrando que la marca se vuelva tendencia dentro de esta red social.
- Medios offline (Televisión abierta y de cable, radio y vías públicas) y diarios digitales: estas van a ser utilizadas únicamente para comunicar el cambio de imagen y el game plan. Entendiendo el alto costo que tienen se va a buscar dar mensajes muy claros y cortos para que pueda llegar a todo el segmento alentando la compra y dando el mensaje que la campaña requiera. Se va a utilizar tanto publicidad tradicional como la no tradicional (PNT) donde se van a ver reflejadas tanto videos, audios e imágenes de las campañas en producciones desarrolladas para tales fines como en acciones donde los conductores o actores interactúen con el producto.
- Influencers: se los va a utilizar para que generen contenido constantemente de forma orgánica evaluando cotidianamente la fidelidad con sus seguidores. Bajo el lema “no es lo mismo uno hablar bien de sí mismo que otro hable bien de uno” se va a buscar generar un vínculo fuerte entre los consumidores y la marca. Estos van a comunicar tanto always on como campañas puntuales
- Experiencias: van a ser parte de un desarrollo fundamental de la marca. Dentro de las mismas se va a convocar a DJs y a diferentes bandas a compartir música internacional. Siempre va a ser importante que hayan diferentes photo-opportunities que inviten a los asistentes a compartir su presencia en los eventos en las redes sociales logrando así que

cualquier experiencia se viva tanto en el antes como en el durante y el post.

Por último, es importante destacar que todo el mensaje que se va a estar desarrollando como marca debe estar enmarcado dentro de un mensaje pegadizo y atractivo al consumidor destacando los principales atributos de la cerveza que la hacen única para el momento de consumo y para el consumidor en sí mismo. Desde lo emocional, corresponde al atributo “hace que las ocasiones sean más emocionantes” y “es una marca que me sorprende constantemente”.

Desde una perspectiva funcional, lo que se debe destacar de la cerveza es principalmente su tomabilidad y suavidad (justamente estos son algunos de los drivers más importantes de elección de compra), el moño y los colores nuevos. El mensaje tiene que ser algo claro y contundente que permita al consumidor sentirse parte de la marca entendiendo que la marca le va a permitir ser quien quiere ser y explotarlo al máximo.

A nivel mensaje, se debe tener en cuenta que según el canal/evento/ejecución la idea es llegar con un mensaje distinto y esto se va a ver diferenciado por quién es el target (real o aspiracional). Al real se le va a buscar hablar con opciones de affordable (sin dejar de lado el mundo global del cual viene Budweiser) y al aspiracional desde un lado de imagen marcaría sin hablar de precio. Este mensaje o comunicación se debe desarrollar en el canal mayorista, supermercado, kiosko y tradicional teniendo en cuenta los distintos NSE de cada zona del país. El objetivo de esto es incrementar volumen y ventas más que generar experiencia. Está claro que esta propuesta es dentro del mundo offline ya que replicar esta división dentro del mundo online sería mucho más complejo.

Conclusiones

Para comenzar con las conclusiones, en primer lugar, quiero volver a recordar la hipótesis sobre la cual fue desarrollado este proyecto. La lectura desde la cual se partió fue que hay una errónea comparación que se realiza históricamente dentro de la empresa comparando las marcas Heineken y Stella Artois como si compitieran exclusivamente entre sí. Mi trabajo buscó demostrar que esto no es correcto ya que, pensando desde el punto de vista del consumidor, las marcas que compiten en el mismo segmento son Budweiser y Heineken. Para lograr esto, nada fácil por cierto, la marca propia de AB InBev debería realizar un reposicionamiento durante los próximos tres años para lograr ocupar este lugar a través de los atributos funcionales (suavidad y refrescancia) y emocionales (sorpresa y ocasión emocionante).

En segunda instancia, se debe contemplar que la marca Budweiser durante los últimos años estuvo en manos de CCU y esta empresa lo que hizo fue posicionarla dentro del segmento Value sin comunicar absolutamente nada. El resultado de esto fue que hoy en día es vista casi como una “marca barata”. Es menester detallar en esta instancia que claramente para lograr llevar una marca tan destruida como lo está al posicionamiento Core Plus se debe realizar un trabajo mucho más complicado, costoso y arduo que crear una marca de cero. No obstante hay que recordar que Budweiser es la marca emblema a nivel global de la compañía por lo que la opción más económica para resolver el problema no es algo viable.

Para comprender mejor a quién dirigir la estrategia en primer lugar segmenté a la población argentina según ingreso, edad y género. Dentro de cada análisis traducido en cantidad de personas estaríamos logrando hasta 5,2 millones comprendidos por los deciles de ingresos más altos. En la segunda variable, edad, elijo tomar como público objetivo al rango de 25 a 34 años debido a la cantidad de población que la compone 6,8 millones de personas. Por último, vale la pena tener en cuenta que el verdadero atractivo de esta franja etaria lo constituye su nivel de consumo de bebidas alcohólicas el cual es el más alto tomando un recorte poblacional de 16 a 65 años (82% de las personas que componen el tramo de 25 a 34 años). Si bien el Buyer Persona se describió como varón esto no significa que el consumo en

mujeres sea bajo, por lo tanto las comunicaciones de la marca buscarán no alienar a otros géneros. Por lo tanto, el target se puede definir como hombres y mujeres.

Para lograr esto se debe desarrollar una estrategia integral (360) que siempre tenga al consumidor en el centro de cualquier tipo de acción o decisión (Consumer Centricity):

- **Producto:** a través del rediseño del packaging, colores y etiquetas, el objetivo es darle una imagen de modernidad, internacionalidad y minimalismo. A su vez, la menor cantidad de SKUs buscará ofrecer los más “cancheros” o preferidos por el consumidor para las diferentes ocasiones de consumo (porrón de aluminio en boliches).
- **Precio:** actualmente Budweiser se encuentra al 110% del Price Index y se lo debe lograr llevar al 125%. Esto hay que realizarlo de forma progresiva y paulatina a lo largo del tiempo pero lo fundamental en este punto es hacer la demanda lo menos elástica posible para que el aumento de precio no impacte negativamente en el volumen vendido. La estrategia para lograrlo se focaliza puntualmente en lograr una percepción de imagen mucho más afín al consumidor de forma tal que esté dispuesto a pagar un precio mayor por el producto.
- **Canal:** la estrategia de canales o trade marketing es fundamental para esto. El objetivo en este punto es en primer lugar asegurar la disponibilidad del SKU correspondiente para cada canal (on premise/off premise) para que el consumidor pueda encontrar el producto dentro de la ocasión de consumo. A su vez, como estrategia global es que el consumidor lo conozca, lo pruebe y lo quiera llevar/consumir por eso deben ser KPIs/target de todos los involucrados las promociones, giftpacks, presencia destacada en góndolas, islas, punteras así como también cartas de boliches/restaurantes y pizarras.
- **Comunicación:** el mix de medios a invertir y desarrollar debe apalancarse principalmente por el mundo digital ya que, pensando en

el consumidor, es donde se va a encontrar al principal target foco de la marca. A su vez, este tipo de inversión en comunicación es la que mayor porcentaje de conversión tiene ya que uno puede hiper segmentar logrando así llegar a quienes realmente uno desee.

En conclusión, este trabajo demuestra la oportunidad que existe de posicionar a Budweiser al lado de Heineken e inclusive superarla pero sin dejar de tener en cuenta una “big picture” del portfolio de marcas y, comprendiendo que tanto las marcas propias como las de la competencia están vivas por lo que los posicionamientos de cada una de ellas pueden ir variando y es fundamental nunca dejar un hueco para que CCU lo pueda tomar.

A futuro, y entendiendo los escenarios cambiantes, como por ejemplo la actual crisis que se está viviendo por el COVID-19, es necesario estar atentos a los mismos y cómo marca que decisión y, por consecuente, acción se va a tomar para ser siendo parte del TOM del consumidor. Es clave entender el ánimo del consumidor y cumplir con la promesa de marca estando en los momentos que son relevantes para él. Por ejemplo, hoy en día el consumidor se encuentra en su casa encerrado y aburrido (situación contraria a sus deseos) lo que debe hacer la marca es generar eventos online que le permitan recordar lo libre que es y va a seguir siendo una vez finalizada la pandemia global.

Bibliografía

- Levy, A. (2012) Mayonesa (tercera versión). Edidciones Granica, Buenos Aires.
- Kotler, P. & Keller, K. (2012). Dirección de Marketing (Decimocuarta edición). Editorial PEARSON EDUCACIÓN, México.
- “La premiumización, nueva tendencia en gran consumo” (2017) Recuperado de <https://www.revistainforetail.com/noticiadet/la-premiumizacion-nueva-tendencia-en-gran-consumo/ac1dfe28b177c71bed8aca89a551b555>
- Miklos S. & Elberse A. (2005). Market Segmentation, Target Market Selection, and Positioning. Harvard Business School Background Note 506-019.
- Jueguen, Francisco (14 de marzo, 2018). Cambios en el mercado de la cerveza: AB InBev se queda con Budweiser y cede Isenbeck y otras marcas a CCU. Diario La Nación. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/economia/cambios-en-el-mercado-de-la-cerveza-abinveb-se-queda-con-budweiser-y-cede-isenbeck-y-otras-marcas-a-ccu-nid2117002>
- Gillespie, Patrick (18 de diciembre, 2018). Se confirma el ingreso de Argentina a la recesión tras la crisis monetaria. Diario Perfil. Recuperado de <https://www.perfil.com/noticias/bloomberg/bc-argentina-entra-en-recesion-tras-la-crisis-monetaria.phtml>
- Rodríguez, Marcelo (26 de junio, 2019). Consumo en picada: caen ventas en shoppings un 22,9% y en súper un 12,6%. Diario El Territorio. Recuperado de <https://www.elterritorio.com.ar/consumo-en-picada-caen-ventas-en-shoppings-un-229-y-en-super-un-126-34236-et>
- Risso, Natalí (4 de agosto, 2018). La cerveza artesanal gana terreno: proyecciones del negocio de la moda. Diario El Cronista. Recuperado de <https://www.cronista.com/pyme/negocios/Cerveza-artesanal-un-mercado-efervescente-que-crecio-40---20180801-0003.html>
- Russo, Cintia. La fábrica y la ciudad: Cervecería y Maltería Quilmes. Abril de 2018. Recuperado de <http://www.mundourbano.unq.edu.ar/>
- Gould, Kenny (17 de junio, 2019). The Battle Between Big Beer And Craft Is Over. Sparkling Water Killed It. Revista Forbes. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/kennygould/2019/06/17/the-battle-between-big-beer-and-craft-is-over-sparkling-water-killed-it/#9cc2751335dd>
- Subsecretaria de Agregado de Valor y Nuevas Tecnologías. (2012). El Mercado de la Cerveza. Recuperado de

<http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/sectores/bebidas/Informes>

- /Cerveza_02_2011_05May.pdf
- Nielsen (2019) De qué forma impacta la sustentabilidad en los hábitos de consumo. Recuperado de: <https://brandsmkt.com/de-que-forma-impacta-la-sustentabilidad-en-los-habitos-de-consumo>
- Bailey et all. (2019) Keeping it fresh: Being on trend in food and drink. Ipsos Mori. Recuperado de: <https://www.ipsos.com/ipsos-mori/en-uk/keeping-it-fresh-being-trend-food-and-drink>
- Nielsen (2016). Infografía: ingredientes y tendencias de comida fuera de casa en LATAM Recuperado de: <https://www.nielsen.com/pr/es/insights/article/2016/Ingredientes-y-tendencias-de-comida-fuera-de-casa-en-Latam/>
- Angus, A. y Westbrook, G. (2019) Top 10 Global Consumer Trends 2019. Euromonitor International. Recuperado de: https://go.euromonitor.com/webinar-EC_2019-Global-Consumer-Trends-2019.html
- Heineken presentó su Wild Lager con levadura patagónica. Pulso cervecero. 2018. Recuperado de <https://pulsocervecero.com/heineken-wild-lager/>
- Proyecto Patagonia Salvaje: entregaron licencias de la levadura *Saccharomyces eubayanus* a 11 cervecerías de Bariloche. Pulso cervecero. 2018. Recuperado de <https://pulsocervecero.com/proyecto-patagonia-salvaje-entregaron-licencias-de-la-levadura-saccharomyces-eubayanus-a-11-cervecerias-de-bariloche/>
- "La Pinta de la Paz", la nueva cerveza de Quilmes y Mesta Nostra. Ambito Financiero. 30 agosto 2019. Recuperado de <https://www.ambito.com/la-pinta-la-paz-la-nueva-cerveza-quilmes-y-mesta-nostra-n5051845>
- The Battle Between Big Beer and Craft Is Over. Sparkling Water Killed It. Forbes. 17 de junio de 2019. <https://www.forbes.com/sites/kennygould/2019/06/17/the-battle-between-big-beer-and-craft-is-over-sparkling-water-killed-it/#74253527335d>
- Llega a la Argentina la H41, cerveza elaborada con la levadura del CONICET. CONICET. 24 de octubre de 2018. Recuperado de <https://www.conicet.gov.ar/llega-a-la-argentina-la-h41-cerveza-elaborada-con-la-levadura-del-conicet/>
- Ranking de marcas de BrandZ 2019. Kantar. Recuperado de <https://brandz.com/>
- Con más sabores y envases individuales, la cerveza cerró 2018 en alza. Cronista. 29 de enero de 2019. <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/Con-mas-sabores-y-envases-individuales-la-cerveza-cerro-2018-en-alza-20190129-0012.html>
- Analysis and valuation of the health and climate change cobenefits of dietary change.

PNAS. 22 de noviembre de 2015.

<https://www.pnas.org/content/early/2016/03/16/1523119113.full>

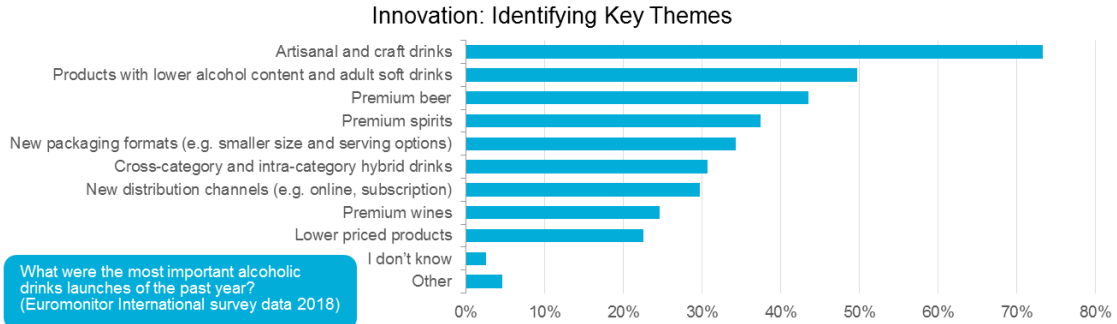
- kantar: radiografía del consumo de los argentinos. Total Medios. 15 de agosto de 2019. Recuperado de <https://www.totalmedios.com/nota/39340/kantar-radiografia-del-consumo-de-los-argentinos>
- Western European cities top quality of living ranking. Mercer. 23 de febrero de 2016. Recuperado de https://www.mercer.com/newsroom/2016-quality-of-living-survey.html?_ga=1.80469783.1693198598.1489361309
- <https://www.iproup.com/economia-digital/8963-e-commerce-comercio-electronico-medios-de-pago-Cyber-Monday-2019-Mercado-Libre-crecio-un-95en-facturacion>



Universidad de
SanAndrés

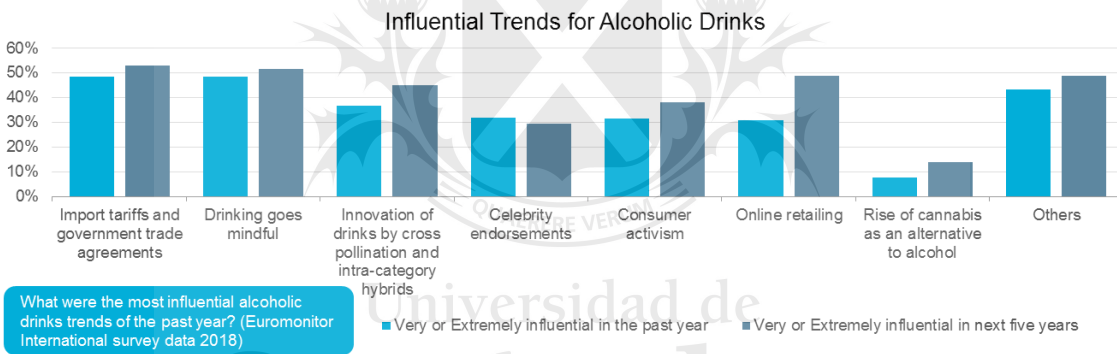
Anexos:

Gráfico 22:



Fuente: Euromonitor International - 2018

Gráfico 23:



Fuente: Euromonitor International - 2018

Gráfico 24:



Fuente: Euromonitor International - 2018

Gráfico 25:

Top 10 Hard Seltzer, Hard Cider & Malternative Brands by Ad Spend, Jan-July 2019	
Brand	Spend
Corona Refresca	\$13,800,000
Angry Orchard	\$11,500,000
White Claw	\$11,100,000
Bon & Viv Spiked Seltzer	\$10,400,000
Twisted Tea	\$8,400,000
Mike's Hard Lemonade	\$8,000,000
Smirnoff Spiked	\$5,500,000
Henry's Hard Sparkling	\$2,300,000
Truly	\$1,600,000
Angry Orchard Rose	\$1,500,000

Kantar data based on estimated spend for TV, radio, digital, magazines, newspapers, cinema and outdoor

Source: Kantar **KANTAR**

Fuente: Kantar

Gráfico 26:



Fuente: Euromonitor

Gráfico 27:

Table 1		Number of Breweries 2013-2018					
		2013	2014	2015	2016	2017	2018
TOTAL		182	315	490	650	850	1,020

Source: Euromonitor International

Fuente: Euromonitor

Gráfico 28:

Sales of Beer by Category

Total Volume - million litres - 2018

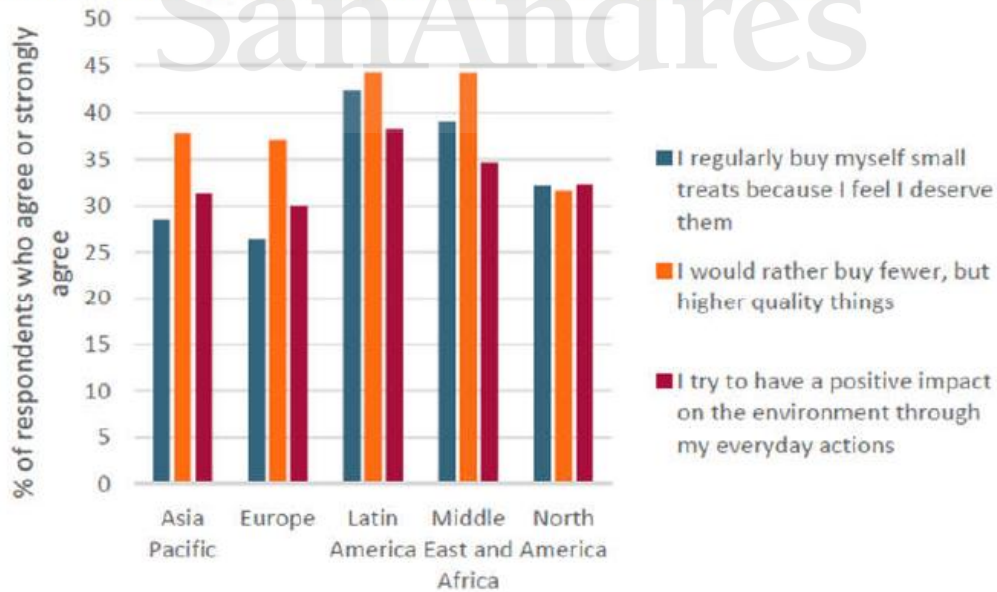


Category	Category Value	Current Year Growth	% CAGR (Historic)	%CAGR (Forecast)
Dark Beer	11.3	78.3	46.2	30.2
Ale	0.5	30.1	35.2	65.1
Sorghum	-	-	-	-
Weissbier/Weizen/Wheat Beer	10.8	81.1	46.8	27.6
Lager	1933.1	2.3	1.9	3.3
Flavoured/Mixed Lager	-	-	-	-
Standard Lager	1933.1	2.3	1.9	3.3
Premium Lager	488.0	12.6	9.2	7.3
Mid-Priced Lager	1329.3	-0.7	0.1	1.9
Economy Lager	115.9	-1.9	-0.7	1.0
Lager by Origin	1933.1	2.3	1.9	3.3
Domestic Lager	1880.2	0.2	1.5	2.4
Imported Lager	52.9	275.8	35.2	25.0
Non/Low Alcohol Beer	4.2	2.3	-2.7	3.4
Low Alcohol Beer	-	-	-	-
Non Alcoholic Beer	4.2	2.3	-2.7	3.4
Stout	14.8	19.7	12.2	13.5

Fuente: Euromonitor

Gráfico 29:

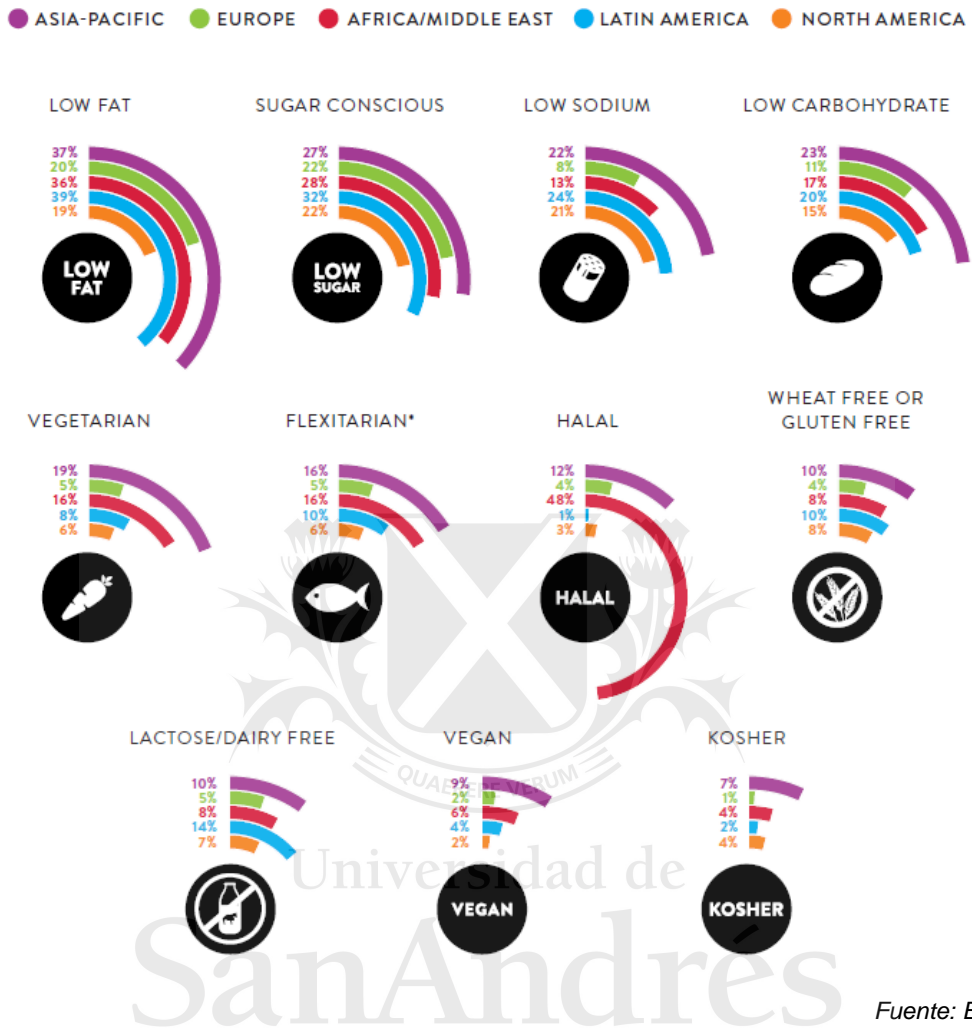
Consumers Treat Shopping as a way to Look After Themselves and Feel Good



Source: Euromonitor International's Lifestyles Survey (2017)

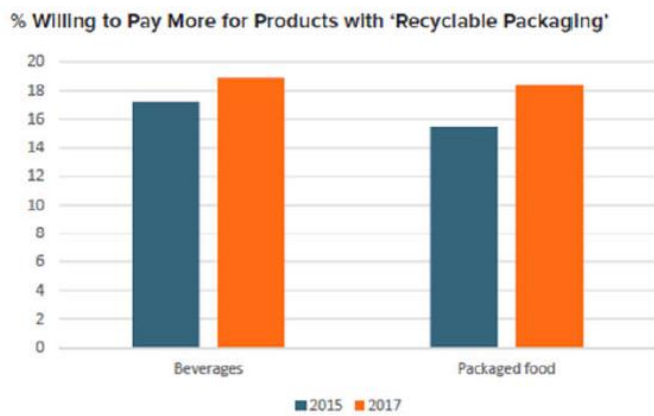
Fuente: Euromonitor

Gráfico 30:



Fuente: Euromonitor

Gráfico 31:



Source: Euromonitor International's Lifestyles Survey (2015, 2017)

Fuente: Euromonitor

Video 1

Campaña Diversidad Sexual – Budweiser

<https://www.youtube.com/watch?v=6C75A5Ldjew>

<https://www.youtube.com/watch?v=V5zlsfgabU4>

<https://www.youtube.com/watch?v=FNeuSf0wdm4>

<https://www.youtube.com/watch?v=trZNM68wOBI>



Universidad de
SanAndrés