Departamento Académico de Administración

Administración de Empresas

Trabajo de Graduación

Cambios en la Composición Orgánica de la Industria Cervecera Argentina

Análisis de las Estrategias Corporativas Frente a los Nuevos Cambios en el Mercado

El Caso Budweiser en Argentina (1996-2010)

Alumno: Martín Alejandro Marchesini (16225)

Mentor: Roberto Serra

Victoria, 14 de Mayo de 2012

Índice

1 – Capítulo: Introducción

1.1 Resumen Ejecutivo……...…….4

1.2 Problemática……...……...7

1.3 Objetivos…….……...….11

1.4 Preguntas de Investigación…….....12

1.5 Justificación de las Razones de Estudio……..13

1.6 Metodología de Investigación……...……...……14

2 – Capítulo: Marco Conceptual

2.1 Diamante de Porter……..16

2.2 Las Cinco Fuerzas de Porter……18

2.3 Marca……...……21

2.4 Posicionamiento……..……27

2.5 Posicionamiento Basado en la Competencia……...30

2.6 Posicionamiento Basado en las Metas…….……...33

3 – Capítulo: Análisis de la Industria Cervecera

3.1 Actores: Corporaciones, Filiales y Marcas…….…….35

3.2 Evolución de la Industria Cervecera Argentina..……40

3.3 Análisis de Mercado de la Industria Cervecera Argentina…….....43

3.3.1 Estructura de la Industria……...43

3.3.2 Consumo……..…..45

3.3.3 Factores de Crecimiento……49

3.3.4 Marcas……..….52

3.3.4.1 Market Share…….52

3.3.4.2 Precio…….54

3.3.4.3 Posicionamiento……....55

3.3.4.4 Hábitos y Características del Consumidor de Cerveza…….57

Universidad de SanAndrés

4 – Capítulo: El Caso Budweiser en Argentina (1996 – 2010)

4.1 Análisis del Caso Budweiser en Argentina (1996 – 2010)…….…60

4.2 Escenarios Futuros…….…….…….…...64

4.2.1 Contrato de Licencia….…..…….….64

4.2.2 Desarrollo……..68

4.2.3 Análisis de Portfolio……..68

4.2.4 Análisis de Incentivo…….70

4.2.5 Internamente en CCU Argentina……...70

4.2.6 Desarrollo de los Escenarios Futuros……71

5 – Conclusiones……80

6 - Bibliografía……..84

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

1 - Introducción

1.1 - Resumen Ejecutivo

El presente trabajo se enfocará en el análisis del caso de la marca Budweiser en Argentina. A través del mismo, se investigará el camino que la marca ha recorrido en el país y los cambios que ha experimentado. Para ello, se realizará un estudio de la industria cervecera internacional, investigando cómo sus variaciones repercuten en el mercado doméstico y en el entorno de la marca Budweiser. A lo largo del trabajo, se podrá observar cómo estos cambios influyeron en el desarrollo de la marca en Argentina. Por último, se desarrollaran los posibles escenarios futuros que la marca puede llegar a experimentar junto con las posibles estrategias que las empresas involucradas podrán ejercer sobre la marca en cuestión.

Esta tesis centrará su análisis en el conflicto de interés generado a partir de la adquisición por parte de InBev a Anheuser-Busch en el año 2008. Previamente, ambas compañías eran las dos competidoras más grandes del mercado internacional cervecero. Este cambio, detona un conflicto de interés en el mercado argentino donde Anheuser-Busch tiene un contrato de licencia con CCU Argentina para producir, distribuir y comercializar Budweiser hasta el 2025. En Argentina, a través de dicho contrato, CCU Argentina y Anheuser-Busch, competían juntos contra InBev (representado por C.M. Quilmes). Pero al crearse Anheuser-Busch InBev (2008), automáticamente Anheuser-Busch pasó a ser competencia de CCU Argentina. Al respetarse el contrato de licencia, el futuro de Budweiser quedará en manos de su competencia (CCU Argentina), hasta el año 2025. Este trabajo buscará explicar las dinámicas de este conflicto y particularmente, cómo repercute sobre el crecimiento de la marca Budweiser.

La siguiente figura tiene como objetivo explicar gráficamente los hechos anteriormente mencionados. En ella, se podrá observar los distintos momentos y dinámicas que la marca Budweiser ha experimentado desde su ingreso en Argentina (1996). La figura solo contemplará las marcas que hacen al caso, que a su vez son las más representativas de cada empresa. A raíz de la complejidad que presenta el caso, es preciso comprender la siguiente figura:

Universidad de San Andrés

Universidad de San Andrés

Figura 1: Composición del Caso Budweiser 1996-2025

Si bien la adquisición se da en el mercado internacional, en el plano local (Argentina) se mantienen separados a partir de contrato de licencia firmado entre Anheuser-Busch y CCU Argentina. En dicho país, el grupo AB InBev controla dos empresas, C.M. Quilmes[1], y Anheuser Busch Latin America Development Corporation Sucursal Argentina (ABLAD)[2].

El conflicto de interés se genera a partir del momento en que la dinámica doméstica se contrapone a la internacional. En el plano doméstico un tercer jugador, CCU Argentina, seguirá usufructuando la marca Budweiser hasta la finalización del contrato de licencia. Este contrato es ahora entre AB-InBev y un competidor (CCU Argentina).

[1] Responsable de la comercialización de marcas como Quilmes, Brahama, Stella Artois, etc., en Argentina.
[2] Creada con el objetivo de supervisar el correcto cumplimiento del contrato de licencia de la marca Budweiser.

¿Cómo era el mercado antes de la formación de AB – InBev?

En 1996 ingresa al mercado argentino CCU, al poco tiempo forma un *Joint Venture* con la cervecera americana Anheuser-Busch, esto le permitiría, bajo un contrato de licencia, producir, distribuir y comercializar Budweiser en Argentina. Esta relación se termina de profundizar en el en el 2007, cuando Anheuser-Busch y CCU Argentina renuevan el contrato de licencia extendiéndolo hasta el año 2025.

¿Cómo queda el mercado luego de la adquisición?

CCU Argentina comercializará Budweiser hasta el 2025, en ese año la perderá a manos de su competidor principal en el mercado doméstico, C.M. Quilmes, perteneciente a AB-InBev.

¿Cuál es la problemática?

La problemática radica en que cuanto más haga crecer CCU Argentina a Budweiser, en un futuro, estaría yendo en contra de las otras marcas que forman parte de su porfolio, Heineken, Schneider, etc. En síntesis, cuánto más se beneficie en la actualidad, más se perjudicará en un futuro.

Para lograr una mayor comprensión del caso de la marca Budweiser en Argentina, se pasará a explicar y desarrollar en mayor profundidad la problemática que presenta el mismo.

Universidad de SanAndrés

Problemática

En la actualidad, la marca Budweiser es propiedad de Anheuser-Busch InBev y en Argentina, bajo un contrato de licencia, es producida, distribuida y comercializada por su competencia, Compañía Cervecerías Unidas Argentina (CCU Argentina). Pese a esto, la marca ha mostrado un crecimiento constante ubicándose como la tercera cerveza más vendida en el país con un 6% de participación del mercado.

Para realizar un análisis correcto, es preciso comenzar mencionando los tres actores principales de la industria cervecera argentina. En el presente, este mercado se encuentra compuesto por: Cervecería y Maltería Quilmes S.A.I.C.A y G., CCU Argentina y Cervecería Argentina S.A. Isenbeck (C.A.S.A. Isenbeck). A su vez, estas empresas corresponden a distintas corporaciones internacionales.

- C.M. Quilmes, responde y es parte de AB InBev.
- CCU Argentina, es filial de CCU[3].
- C.A.S.A. Isenbeck, fue adquirida a fines del año 2010 por SABMiller.

Para cumplir con el objetivo del trabajo, es necesario hacer un análisis cronológico de los cambios ocurridos en los últimos 15 años en la industria cervecera. Para ello, es preciso comenzar analizando la industria cervecera internacional, ya que los hechos ocurridos en este plano fueron precisamente los factores que dieron origen a los cambios a nivel domésticos. Se indagará cómo estos cambios han influido y alterado la estructura de las organizaciones y a sus respectivas marcas. A través del análisis del caso, también se podrá apreciar como la industria cervecera argentina, pasó a ser patrimonio de empresas extranjeras.

Los hechos relevantes al estudio del caso de la marca Budweiser comienzan en 1996, cuando CCU ingresa al mercado argentino[4]. Tras su ingreso, la empresa forma un *Joint Venture* con la cervecera americana Anheuser-Busch bajo un contrato de licencia que le permitiría producir, distribuir y comercializar Budweiser en Argentina.

[3]Empresa de capital chileno, cuyos principales accionistas son Quiñenco S.A., holding de la familia Luksic y Heineken Inc., quienes, a través de Inversiones y Rentas S. A., poseen el 66% de la propiedad de la Compañía. El resto de las acciones están divididas entre ADR's (8%), AFPs (11%) y otros accionistas minoritarios (15%).

[4] A través de la adquisición de dos cervecerías regionales: CICSA y Cervecería Santa Fe S.A.

En el 2001, Anheuser-Busch adquiere el 20% de participación accionaria en CCU. Hasta entonces, tanto la industria cervecera argentina como la marca Budweiser, convivían dentro de una estructura de mercado estable y coherente.

Sin embargo, en el 2003, tras la adquisición de Ambev a C.M. Quilmes, las compañías cerveceras y sus respectivas marcas empezaron a experimentar un entorno turbulento que generaría grandes cambios en la industria. En aquel año, luego de que el Gobierno haya autorizado esta compra, la cervecera holandesa Heineken Inc., vendió su participación del 15% de C.M. Quilmes. Luego de este desprendimiento, Heineken Inc., adquirió el 31% del capital accionario de CCU[5].

Fue en aquel entonces cuando CCU, bajo un contrato de licencia, tanto en Chile como en Argentina, comenzó a producir, distribuir y comercializar la marca Heineken. Paradójicamente, se puede observar que tanto Anheuser-Busch como Heineken Inc., pasaron a ser accionistas de una misma empresa cuando históricamente siempre habían sido competidores entre sí.

La consecuencia de esto fue que Anheuser-Busch un año más tarde (2004), vendió la participación accionaria que poseía de CCU. No obstante, aun luego de esta desvinculación, CCU mantuvo el contrato de licencia de Budweiser en Argentina.

Paralelamente a lo ocurrido a nivel doméstico, el mercado cervecero internacional, seguía revolucionado. En el año 2004, la cervecera belga Interbrew y la brasileña AmBev se fusionaron y crearon InBev[6].

En el 2007, Anheuser-Busch y CCU renuevan el contrato de licencia para producir, distribuir y comercializar Budweiser en Argentina extendiéndolo hasta el año 2025.

[5] A través de la adquisición de Finance Holding International, dueño del 50% de Inversiones y Rentas S.A., empresa accionista controlador de CCU. El restante 50% de IRSA pertenece a Quiñenco S.A., holding de la familia Luksic. IRSA, controla un 66% de CCU.

[6] Esta fusión generó que InBev, fuera en aquel entonces, la cervecera por volumen más grande del mundo, relegando a Anheuser-Busch a un segundo lugar.

Sin embargo, el 18 de noviembre del 2008, durante plena crisis internacional, se produjo un hecho que cambiaría toda la estructura de la industria cervecera a nivel mundial. InBev, compró a la cervecera americana Anheuser-Busch[7].

Cambios radicales de esta semejanza no pasan inadvertidos sino que dejan secuelas en el camino. El mercado cervecero argentino no fue la excepción. La fusión de estas empresas impactó en el plano doméstico cambiando la estructura orgánica de la industria cervecera argentina. Competidores pasaron a ser aliados y aliados pasaron a ser competidores.

Budweiser cayó dentro de este enredo, ya que luego del surgimiento de AB InBev, no solo estaría siendo producida por su competencia, Heineken Inc., sino que CCU, quien hasta aquel entonces era un aliado estratégico, paso a ser un potencial competidor. El día en que el contrato de licencia expire (año 2025), Budweiser pasará en manos de C.M. Quilmes, principal competidor a nivel nacional de CCU.

El problema radica en que irónicamente Budweiser, siendo la marca *Flagship* de AB InBev, en Argentina termina siendo su talón de Aquiles. Actualmente, AB InBev por la venta de Budweiser gana una regalía por hectólitro vendido, el saldo le corresponde a CCU. Sin embargo, AB InBev por la venta de las marcas que maneja C.M. Quilmes (Quilmes, Brahma, Stella Artois, Iguana, etc.,) le ingresa el 100% de la ganancia neta. Paradójicamente, cuanto más crezca Budweiser, el activo más importante de AB InBev, más se podría llegar a perjudicar la empresa, ya que atenta con quitarle participación de mercado al portafolio de marcas de C.M. Quilmes por las cuales la empresa se beneficia con el 100% de sus ganancias.

Entonces, ¿Le conviene a AB InBev que su marca *Flagship* crezca en *Market Share* en la industria argentina? Por otro lado, desde el punto de vista de CCU, cuanto más crezca Budweiser en puntos de M*arket* S*hare*, el día que finalice la licencia, le cederá mayor participación en el mercado a C.M. Quilmes. Entonces, ¿Le conviene a CCU hacer crecer una marca que sabe que tarde o temprano pasará a ser controlada por su principal competidor? ¿A quién le conviene que Budweiser crezca? ¿Quién se beneficia? ¿Qué estrategia debe adoptar

[7]Pagando US$ 70 por acción por un total de US$ 52000 millones. La híbrida Anheuser-Busch InBev, además de ser por volumen la cervecera más grande del mundo, pasó a estar entre las primeras cinco empresas más grande en consumo masivo.

CCU? ¿Qué le conviene a AB InBev? ¿El crecimiento de Budweiser significa menos ingreso de dinero para AB InBev?

Este trabajo se propone responder estas preguntas y proporcionar al lector una explicación detallada del caso de la marca Budweiser en Argentina. Estas serán algunas de las preguntas y cuestiones que se intentarán responder y analizar a través del trabajo.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

1.3 - Objetivos

Objetivo General

El objetivo general del trabajo es analizar el caso de la marca Budweiser en Argentina. Para ello, se deberán investigar las incidencias de las variaciones que ha sufrido la industria cervecera a nivel mundial. Así mismo, se podrá observar cómo las fusiones entre compañías cerveceras influyeron trascendentalmente alterando las alianzas estratégicas entre las corporaciones, sus filiales y sus marcas. De esta forma, se detectarán los cambios que estas fusiones internacionales generaron en el plano doméstico. A lo largo del trabajo, se podrán apreciar las variaciones en la estructura de la industria cervecera a nivel nacional e internacional. El eje central del trabajo estará enfocado en el escenario actual en el cual se encuentra compitiendo Budweiser y en cómo la marca puede subsistir dentro de un entorno negativo, dinámico y turbulento.

Objetivos Específicos

1) Analizar individualmente cada factor que haya influido en llevar a Budweiser a la situación actual en la que se encuentra.
2) Investigar la evolución de la industria cervecera a nivel internacional a través de los cambios generados por fusiones de empresas.
3) Indagar el impacto que tuvieron dichos cambios en el plano doméstico. ¿Cómo han cambiado las alianzas y las estrategias de las cerveceras nacionales ante estas variaciones?
4) Analizar cómo Budweiser puede crecer en Argentina siendo producida, distribuida y comercializada por su competencia.
5) Investigar si luego de la adquisición por parte de InBev a Anheuser-Busch se generó algún cambio o alteración en las ventas, en el *Market Share* y en la relación entre AB InBev y CCU Argentina.
6) Investigar la influencia y el amparo que el contrato de licencia puede tener sobre la marca. Cómo este sirve de herramienta para limitar los volúmenes de ventas, el crecimiento de la marca y cómo sirve de mecanismo defensa.
7) Indagar cuales podrían ser las estrategias y acciones que deben mantenerse o hacerse para seguir creciendo en el futuro.

Universidad de San Andrés

8) Analizar si existió alguna oportunidad o posibilidad para evitar el escenario actual de la marca.
9) Analizar las estrategias que utiliza CCU Argentina sobre la marca, las conveniencias y ventajas en tener el derecho de comercializar la marca hasta el año 2025 y sus futuros perjuicios.
10) Analizar las estrategias a futuro que CCU Argentina tendrá sobre Budweiser. Desarrollar las posibles estrategias que la compañía podrá utilizar para el futuro reemplazo de la marca.
11) Analizar las estrategias que utiliza C.M. Quilmes sobre Budweiser, los perjuicios por no poseer la marca y sus futuras ventajas.
12) Analizar el propósito de AB InBev en no cancelar el contrato de licencia que Budweiser tiene con CCU Argentina. ¿Cuáles son los motivos de la empresa por no tomar esta postura?, ¿Qué beneficios le trae que Budweiser sea producida, distribuida y comercializada por su competencia? y ¿Qué perjuicios le trae a Budweiser ser producida, distribuida y comercializada por su competencia?

1.4 - Preguntas de investigación

Siguiendo con el hilo conductor de los objetivos mencionados anteriormente, las preguntas de investigación que intentará responder el trabajo son:

1) ¿Qué cambios sufrió la industria cervecera a nivel internacional?
2) ¿Cómo sucedieron?
3) ¿Qué alteraciones provocaron en la industria doméstica?
4) ¿Cuáles fueron los factores que generaron la situación actual de Budweiser en Argentina?
5) ¿Qué estrategias adoptó AB InBev?
6) ¿Qué estrategias adoptó CCU Argentina ante estos cambios?
7) ¿Qué estrategias adoptó C.M. Quilmes ante estos cambios?
8) ¿Cuál es la situación actual de industria? ¿Cómo se llegó a esa situación?
9) ¿Cuáles serán los escenarios futuros para Budweiser, CCU Argentina y C.M. Quilmes?

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

Las preguntas secundarias son:

1) ¿Hubiera sido posible evitar la situación en la que se encuentra la marca en Argentina?
2) ¿Cuál es el poder, la importancia y la utilidad del contrato de licencia de producción, distribución y comercialización que Budweiser tiene con CCU Argentina?
3) ¿Le conviene a AB InBev que su marca *Flagship* sea comercializada por la competencia?
4) ¿Le conviene a CCU Argentina hacer crecer una marca que pasará a ser controlada por su principal competidor?
5) ¿A quién le conviene la existencia de la marca en Argentina? ¿A quién le conviene que Budweiser crezca? ¿Quién se beneficia con su progreso?

1.5 - Justificación de las razones de estudio

Frente a los objetivos e inquietudes anteriormente señalados, resulta indispensable señalar el marco y el alcance de la presente investigación. De esta forma, es posible destacar que el desarrollo del presente trabajo pretende analizar el caso de la marca Budweiser en Argentina. Se realizará una investigación en la cual se pretende llegar a concluir en que los cambios ocurridos en el plano internacional de la industria cervecera influyeron consecuentemente en la marca Budweiser en Argentina. Este esclarecimiento servirá para detectar si hubo alguna oportunidad que pudo haber cambiado la situación actual de la marca. También, ayudará a comprender las distintas posturas y estrategias que cada empresa tiene sobre la marca. ¿A quién le conviene que la marca se encuentre operando en el escenario actual? Actualmente, ¿Quién se beneficia más? ¿A quién le conviene que la marca crezca? ¿Cuáles son las estrategias que CCU Argentina tiene sobre la marca? Para lograr el cometido, a lo largo del trabajo se realizará un análisis completo y profundo de la industria cervecera en Argentina.

Universidad de San Andrés

1.6 – Metodología de la Investigación

Con el fin de otorgar al lector la estrategia que se utilizó para llevar a cabo la investigación propuesta, se desarrollará la metodología del tipo de estudio.

Tipo de Investigación

El tipo de estrategia de investigación que se utilizará en el presente trabajo se ubica dentro de lo que se conoce como un estudio de carácter descriptivo. El interés de este tipo de estudio se centra en describir y evaluar diversos aspectos o componentes del fenómeno a estudiar. Se utilizará esta estrategia ya que se desea explicar en profundidad un determinado fenómeno que posee investigaciones previas y conceptos definidos (Hernández Sampieri, Fernández Collado, Baptista Lucio: 1998). Para realizar una correcta investigación descriptiva, se definirá qué se va a medir y cómo, así como también se especificará quienes deben estar incluidos en la medición (Sellitz: 1965, citado por Hernández Sampieri, Fernández Collado, Baptista Lucio: 1998). Una vez llegado a un nivel avanzado del trabajo, se explicarán las investigaciones y descripciones realizadas para llegar a una conclusión. El propósito de este trabajo es analizar el caso de la marca Budweiser en la Argentina desde 1995 al 2011. Para cumplir con el objetivo principal, se van a evaluar los procesos de cambio de la estructura de la industria cervecera internacional y detectar la forma en que estas alteraciones impactaron el mercado cervecero argentino. También se realizará un profundo análisis de la industria cervecera argentina para llegar a comprender con mayor exactitud el escenario en el cual se encuentra compitiendo Budweiser. A su vez, se hará énfasis en la marca Budweiser realizando una compleja investigación de la situación de la marca. Por último, se utilizará toda esta investigación para llegar a las conclusiones deseadas y poder justificarlas de forma adecuada.

Técnicas de recolección de datos

La metodología que se implementará en el presente trabajo para recabar la información necesaria será principalmente inductiva cualitativa. Se realizará una continua interacción entre el marco teórico y lo observado en los casos reales. Los métodos de recopilación de información se dividen en dos; fuentes primarias y fuentes secundarias.

Universidad de San Andrés

Fuentes de Información Primarias

Las fuentes de información primarias que se utilizarán para realizar el trabajo en cuestión son las siguientes:

1) Entrevistas:
    - Esteban Amoia Podesta: Regional Manager de Anheuser-Busch InBev en Latino América. Director de Anheuser-Busch Latin American Development Corporation.
    - Pablo Beltrán: Brand Manager de Budweiser en Argentina. Brand Manager de CCU Argentina.

Fuentes de Información Secundarias

1) Revistas
2) Internet
3) Periódicos
4) Tesis:
    - La Evaluación del Consumidor de las Extensiones de Marca: "Un Estudio Ex-Ante Enfocado en las Marcas de Cerveza Heineken y Schneider"
    - Negocios en la Base de la Pirámide: "El Marketing Mix en el Sector de Bebidas Alcohólicas".
5) Papers
6) Libros: Se consultará bibliografía específica para obtener la teoría necesaria.

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

2 - Marco Conceptual

El primer paso para realizar la investigación del presente trabajo, es determinar la base teórica que se utilizará. En esta etapa del trabajo, se tendrán en cuenta diversos conceptos de diferentes autores en materia al tema tratado.

Para alcanzar los objetivos de la investigación se analizará la situación actual de la industria y se realizará un diagnóstico competente, tomando como referencia algunas consideraciones del modelo denominado "Diamante de Porter", extraído del libro de dicho autor: ***Ventaja Competitiva de las Naciones***. El autor establece los determinantes que configuran el entorno competitivo de las industrias. Para ello se analizan las condiciones de los factores de producción, las condiciones de las industrias conexas y de apoyo, las condiciones de la demanda y la estrategia, estructura y rivalidad de las industrias. Dentro del mismo enfoque, se estudian las condiciones del macroambiente como influyentes sobre las anteriores (Porter, 1991).

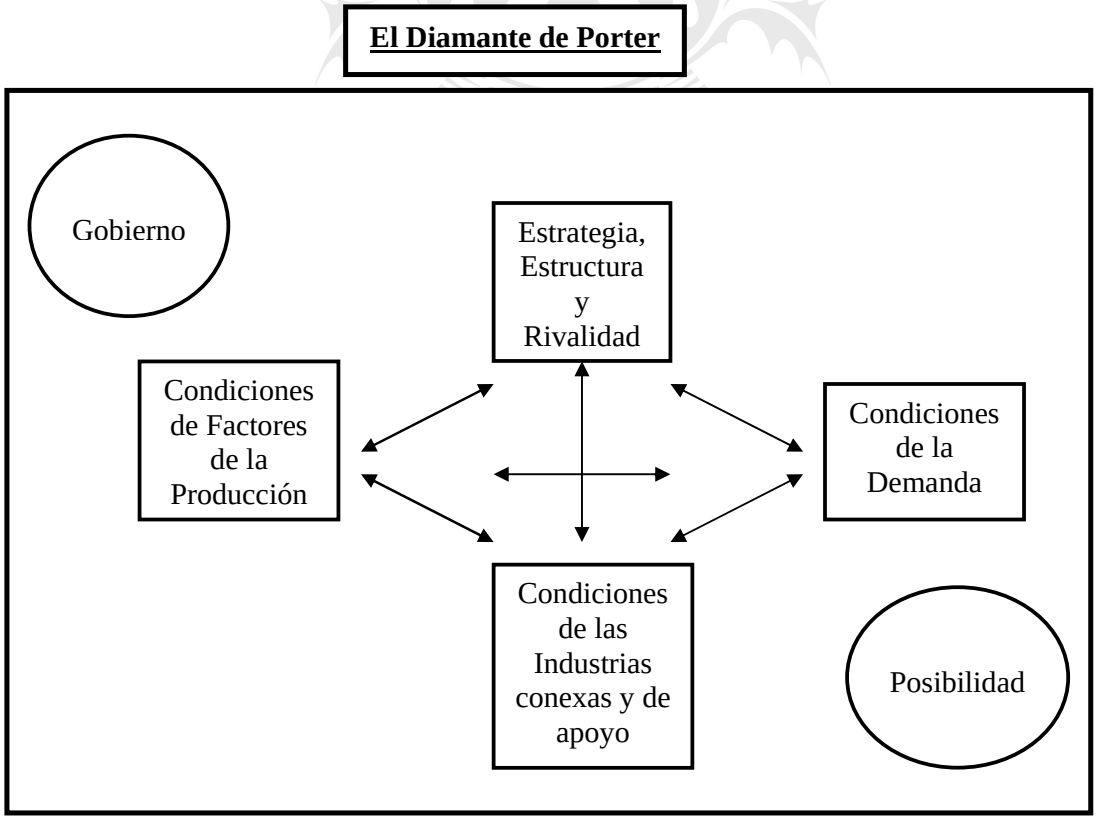


Figura 2: Determinantes de las Ventajas Competitivas de las Naciones: El Diamante de Porter. (Porter, 1991)

Como se puede observar, en el modelo del Diamante de Porter interactúan cuatro elementos que deben funcionar adecuadamente para lograr el éxito competitivo de los sectores (figura 2), estos cuatro determinantes básicos son:

1) Condiciones de la Demanda: Reflejan la naturaleza de la demanda del producto o servicio del sector en estudio en el mercado nacional. Aquí se analiza la composición de la demanda en el mercado del país de origen, las exigencias de los compradores, el consumo y las tendencias. A su vez, esta variable también tiene en cuenta el tamaño y la tasa de crecimiento de la demanda en el país de origen y la forma en que la demanda interna se internacionaliza e impulsa los productos y servicios en el extranjero.
2) Condiciones de Factores de Producción: Esta variable analiza la calidad, la cantidad, los costos y la disponibilidad. Los factores de producción describen la situación de la nación, dentro de estos se encuentran la mano de obra especializada o la infraestructura de la industria, estos factores son necesarios para competir en un sector determinado.
3) Condiciones de las Industrias Conexas y de Apoyo: Los sectores conexos y de apoyo, también conocidos como clusters, estiman la presencia o ausencia en la nación de sectores proveedores y afines que sean internacionalmente competitivos. En otras palabras, alude a las industrias de proveedores competitivos a nivel mundial que generan ventajas en las industrias domésticas facilitando el acceso a los insumos necesarios.
4) Estrategia, Estructura y Rivalidad de las Compañías: Esta variable analiza las formas en que las empresas compiten y se administran. Porter cree imprescindible la presencia de un competidor, ya que es éste el quien impulsa el esfuerzo a mejorar a través de la competencia.

Por otro lado, también se aplicarán ciertos conceptos del Esquema de Rivalidad Amplificada o las comúnmente llamadas "Cinco fuerzas de Porter", extraído del libro ***Estrategia Competitiva*** (Porter, 1991). Dicho esquema plantea las fuerzas que inciden en la estrategia competitiva de una organización. Para entrar más en profundidad con el análisis se pone la mirada en el microentorno. "La situación de la competencia en un sector industrial depende de cinco fuerzas competitivas básicas…la acción conjunta de estas fuerzas determina la rentabilidad potencial en el sector industrial." (Porter, 1991: 23).

Universidad de SanAndres

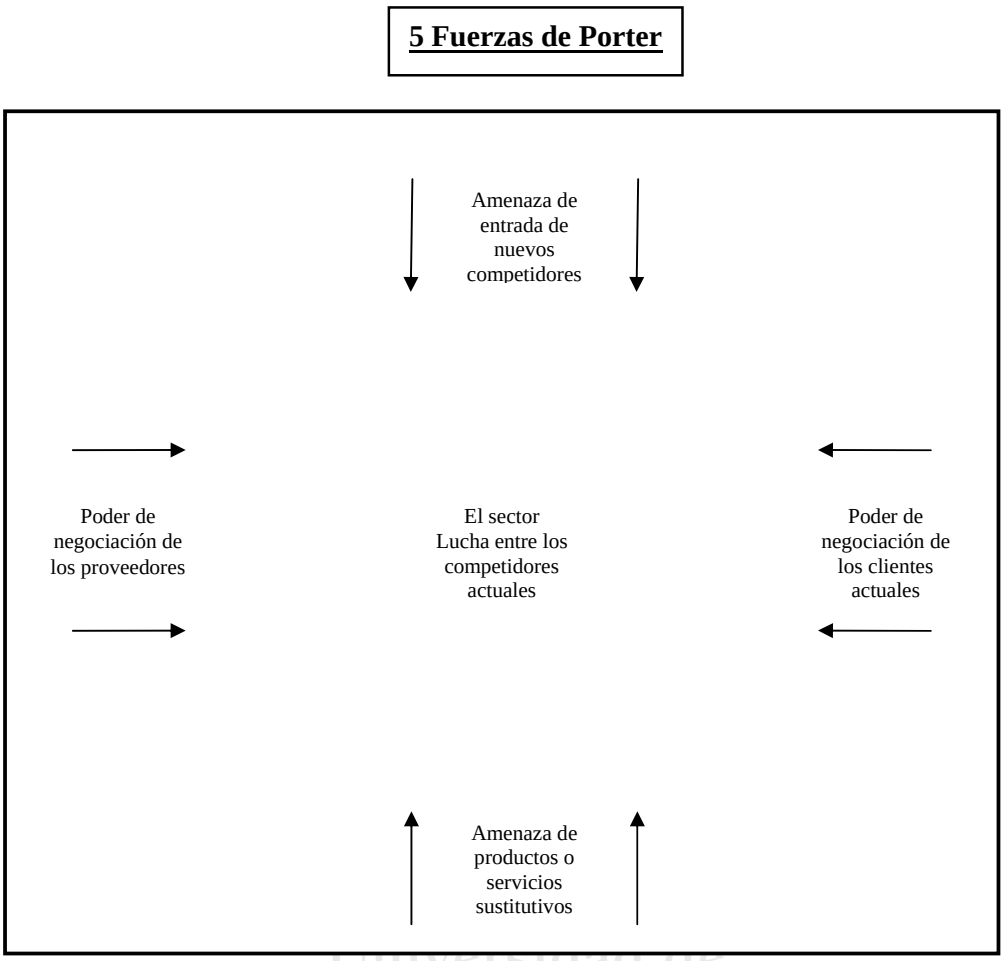


Figura 3: Fuerzas determinantes de la competencia. Fuente: La ventaja competitiva de las Naciones. (Porter, 1991).

Amenaza de entrada de nuevos competidores: un nuevo competidor es una amenaza para las empresas que ya se encuentran radicadas en la industria por temor a que consigan dominar una porción del mercado. A su vez, un nuevo competidor llega a ser una amenaza cuando trae consigo nuevas capacidades que puedan posicionarlo fácilmente en el mercado. Sin embargo, estas nuevas empresas que intentan ingresar a un sector determinado enfrentan ciertos obstáculos que pueden dificultar el desarrollo de este proceso:

- Economías de escala: estas economías obligan a que las empresas entren al sector con instalaciones a gran escala para poder estar al nivel de sus competidores en cuanto a costos.

- Diferenciación del producto: la creación de una marca es un obstáculo, ya que obliga a quien pretenda entrar a un sector a gastar mucho dinero para poder vencer la lealtad de los clientes hacia una marca que ya se encuentra en el mercado.
- Necesidades de capital: la necesidad de invertir un volumen elevado de recursos financieros es un gran obstáculo, ya que hay gastos no recuperables de publicidad inicial o de investigación y desarrollo.
- Desventajas de coste independientes del tamaño: estas desventajas se basan en la experiencia adquirida por la empresa a través de los años sobre los distintos procesos, la tecnología aplicada, el acceso a mejores proveedores y las diferentes subvenciones oficiales que favorecen a las empresas ya existentes a un sector.
- Acceso a los canales de distribución: en cuanto más limitados sean los canales minoristas o mayoristas es mucho más difícil que una empresa nueva pueda participar en diferentes canales de un sector.
- Política del gobierno: el gobierno puede llegar a limitar o incluso prohibir la entrada de nuevas empresas a determinados sectores, usando para ello diversos controles como lo son permisos, acceso a materias primas, impuestos, entre otros.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

El poder de negociación de los proveedores: esta fuerza analiza el poder que los proveedores tienen a la hora de negociar, este poder depende de la cantidad de posibles proveedores que tenga una determinada empresa, en otras palabras, el grado de concentración, los volúmenes de venta que manejen con la empresa, los costos de cambiar de proveedor y la amenaza de integración.

Clientes: pueden hacer que los precios bajen y exigir mayor calidad en los productos. Esta fuerza analiza las preferencias de la demanda, el volumen de compra, la identidad que tienen con la marca, la sensibilidad al precio. Esta fuerza será una pieza clave para realizar el análisis de la evolución del consumo de la cerveza, las nuevas tendencias y los cambios culturales de la demanda interna.

Productos Sustitutos: satisfacen la misma necesidad que el producto en cuestión, en este caso, la cerveza. Generalmente ante un aumento en el precio de un determinado producto la demanda tiende a consumir su producto sustituto de menor precio. Lo mismo sucede en épocas económicamente adversas. Se podrá utilizar esta fuerza para analizar la relación de la cerveza con otras bebidas que resulten ser sustitutas.

Competidores Actuales: analiza la rivalidad entre los actuales competidores de un sector. Se hace hincapié sobre la cantidad de competidores existentes, las diversas tácticas como la competencia de precios o la introducción de nuevos productos.

Por otro lado, para realizar un análisis más profundo de la industria cervecera, será preciso tener en cuenta el libro de ***Coopetencia*** (Nalebuff y Brandenburger, 1996). Aquí los autores se refieren a los complementadores y los define como los jugadores que apoyan el cumplimiento de los propósitos que se plantea una empresa. Aquí los autores aluden a la necesidad de aumentar el mercado en vez de aumentar la participación en el mercado. Se sobre pone el beneficio general sobre el beneficio particular de alguna empresa.

Como complemento, en ***Inteligencia Política: El poder creador en las organizaciones*** (Montañés Duato, 2002) el autor incluye dos fuerzas más a las cinco planteadas por Porter que son: la fuerza social y la fuerza política. En la primera, se tiene en cuenta los comportamientos y valores sociales, como así también las características del consumidor y el crecimiento demográfico. La segunda, considera las implicancias legales y políticas que afectan a toda industria.

Universidad de San Andrés

2.3 - Marca

El concepto de marca es definido por distintos autores, según Kotler, la marca es un nombre, término, signo, símbolo, o combinación de las anteriores, cuyo propósito es identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de los de la competencia. (Kotler, P, 2001: 404). Así mismo, Aaker (1991) alude a que una marca es el nombre distintivo y/o símbolo con la intención de identificar un bien o servicio de un vendedor o grupo de vendedores, que establece una diferenciación frente al bien o servicio de la competencia. A su vez, es responsable de las expectativas asociadas con el producto o servicio que se encuentran en la mente del consumidor. Según Dvoskin (2004), la marca está compuesta por un *nombre de marca,* que se puede expresar verbalmente (palabras, números), y por componentes *intangibles de la marca,* como pueden ser los *slogans* o símbolos a los que se asocia una marca. Una empresa que posea una marca reconocida cuenta con una importante ventaja competitiva ya que el consumidor la asociará a un conjunto de juicios y atributos relacionados con un vendedor al que diferenciará de otros.

En pocas palabras, una marca es un producto o un servicio que añade ciertas características para diferenciarse del resto de los productos o servicios destinados a satisfacer la misma necesidad. La diferenciación lograda estará determinada por diversas variables, funcionales, racionales o tangibles en relación con los resultados del producto de la marca correspondiente, o bien, pueden ser simbólicas, emocionales o intangibles, en relación con lo que representa la marca (Kotler, P; Keller, K: 2006).

El objetivo de una marca es poder lograr tener una identidad propia para distanciarse de productos o servicios dentro de su misma categoría. Su función es lograr que el consumidor, con el solo hecho de mirar el nombre y el logo, pueda identificar y percibir el producto en su totalidad. La identidad y la diferenciación ayudan a organizar el proceso de selección y a reducir el riesgo que habitualmente se pone en juego en el proceso de compra (Oliveira, C: 2000). La identidad será el atributo que determine lo que el consumidor perciba de una marca. La identidad de la marca es un conjunto de asociaciones que constituyen el qué significa la marca y qué promete a los consumidores (Aaker, D: 1996). El autor cree que este concepto se plasma en cuatro perspectivas:

- Marca como Producto: Determina el producto en sí, la calidad el valor y su uso. Se plantea por qué el producto es mejor y/o diferente al de la competencia.
- Marca como Organización: Establece los atributos a nivel corporativos que el producto comunica. El objetivo de la compañía, su cultura y su forma de operar se pueden ver reflejados en la marca y en el producto.
- Marca como Persona: Analiza a la marca y al producto como si fuera una persona. Se analiza la personalidad de la marca y su relación con el consumidor.
- Marca como Símbolo: Se destacan los logos y las imágenes que la marca comunica y cómo estos pueden ser asociados por los consumidores a ciertos símbolos.

En su libro, Aaker desarrolla el concepto de *Brand Equity* que puede ser traducido a Valor de Marca. El mismo destaca que los activos más importantes de una compañía son su marca y sus recursos humanos. El activo intangible de una firma es el valor que representa el nombre de su marca. El valor de una marca es el conjunto de activos y valores asociados a una marca, como su nombre y su logo, que suman o restan al valor producido por un producto o servicio a la empresa y/o al cliente de la misma. Aquellos activos que generan valor de marca deben estar necesariamente asociados al nombre y al símbolo de la misma. El autor, destaca cuatro categorías de activos y valores que generan la base del *Brand Equity:*

- Reconocimiento del Nombre de la Marca:
- Lealtad a la Marca:
- Calidad Percibida:
- Asociaciones de Marca:

Reconocimiento del Nombre de la Marca

El valor de una marca está determinado por la habilidad de un potencial consumidor para recordar o reconocer una marca como parte de una categoría. Este concepto genera valor para una marca a través de:

Asociaciones/Relaciones: El reconocimiento de una marca es el primer paso para una comunicación efectiva. La necesidad de comunicar los atributos de una marca termina siendo efectiva siempre que la marca se encuentre establecida y es posible la recordación para permitir centrar la asociación de aquellos atributos con la marca. El nombre de la marca es

importante ya que es la palabra que dará lugar a otras palabras y asociaciones positivas y necesarias. La recordación del nombre de una marca es el primer paso para una marca ya que permitirá construir sobre la misma.

Familiaridad/Agrado: La recordación de marca permite al consumidor establecer un sentimiento de familiaridad. Esto resulta importante en productos de bajo involucramiento ya que puede ser determinante en la decisión de compra. A su vez, más allá del reconocimiento, este concepto logra generar un mayor agrado por parte del consumidor hacia el producto.

Consolidación: El conocimiento de marca puede ser una señal de presencia y consolidación. Si el nombre de una marca es reconocido entonces la publicidad, la participación en el mercado y la distribución, han sido efectivos y la marca se debe cierto éxito.

El conocimiento de marca, bajo la recordación y reconocimiento, se logra incrementando la identidad de marca y estableciendo la asociación con la categoría a la cual pertenece la marca. En el caso de marcas nuevas ambos requisitos son necesarios. Para que una marca logre mantener y mejorar el conocimiento de marca, debe ser distinta y memorable, debe tener un *slogan*, una correcta utilización y aplicación de su logo y debe mantener coherencia y consistencia con lo que comunica. Establecer la recordación resulta más difícil que lograr el reconocimiento de marca. Es por eso que el nombre de la marca debe tomar protagonismo y se debe establecer una fuerte asociación de la marca con el tipo de producto.

Universidad de San Andrés

Lealtad a la Marca

La lealtad a la marca surge como una variable *core* en el valor de la base de consumidores de una marca. La lealtad a la marca es la medida que establece la cercanía de una marca con el consumidor. La lealtad de la marca demuestra en qué medida un consumidor está dispuesto a cambiar de marca o no, especialmente cuando la marca cambia de precio o cambia sus cualidades. A medida que la lealtad de la marca es mayor, la vulnerabilidad del consumidor frente a las acciones de la competencia va a ser menor (Inelasticidad de la marca). Si la lealtad a la marca es menor, los consumidores se mostrarán indiferentes a la marca estableciendo la compra más allá del precio, características y conveniencias sin prestarle atención a la marca. La lealtad a la marca es determinantes al momento de establecer ganancias futuras porque claramente establece posibilidad de ventas futuras.

Pirámide de la lealtad a la marca

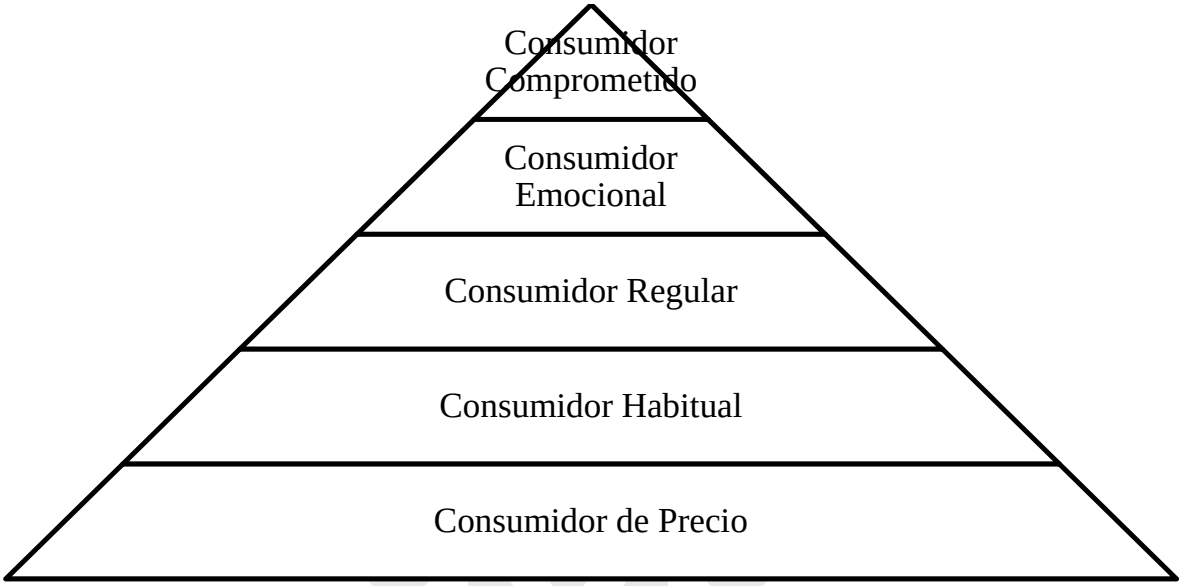


Figura 4: Pirámide de lealtad a la marca: Dirección de Marketing. (Kotler, 2006)

Nivel 1: Consumidores de Precio

En este nivel se encuentran los consumidores no leales que son indiferentes a la marca. Cada marca es percibida como adecuada y no interfiere en la decisión de consumo.

Nivel 2: Consumidor Habitual

Abarca a todos aquellos consumidores que son considerados vulnerables a la competencia que logra una acción visible para generar cambios en la decisión de consumo. Sin embargo, resulta difícil captarlos ya que no son asiduos a marcas alternativas.

Nivel 3: Consumidores Regulares

Estos consumidores consideran los costos que implicaría cambiar de marca. Analizan los costos económicos, de tiempo y el riesgo en la performance del cambio.

Nivel 4: Consumidor Emocional

En este nivel, las preferencias del consumidor se basan en asociaciones, experiencias pasadas, y/o una calidad percibida en el producto/marca. El afecto por la marca supera cuestiones que podrían ser un logo amigable o algún factor que contribuya en este sentido.

QUAERERE VERUM Universidad de San Andrés

Nivel 5: Consumidor Comprometido

Para este consumidor, la marca es muy importante porque termina siendo un reflejo de su imagen y permite expresar su persona, o bien por sus cualidades técnicas o funcionales. La lealtad de marca por parte de ellos los conduce a confiar y recomendar la marca a otros.

La lealtad de marca puede interpretarse en estos cinco niveles al momento de considerar tipos de consumidores, pero claramente dependerá de la industria y del mercado en cuestión (Aaker, D: 1991).

Calidad Percibida

Este concepto se define bajo la percepción por parte del cliente/consumidor sobre la calidad o superioridad de un producto en relación a su propósito y/o en relación a otras marcas alternativas. La calidad percibida es ante todo una percepción por parte del consumidor. Al ser una percepción, resulta ser un concepto subjetivo dado que un juicio de valor da a lugar a diferentes ideas sobre la determinación de lo que debería ser importante. Por ello, la calidad percibida se define en torno a la intención de un propósito y una cantidad de alternativas. La calidad percibida del consumidor sobre un producto es determinante para establecer la razón para compra o adquirir un producto o servicio.

El posicionamiento de una marca queda sujeto al posicionamiento que logra en términos de calidad percibida. En el caso de aquellos productos que resultan difíciles para obtener información objetiva la creencia “se paga por lo que se obtiene” es especialmente importante. En estos casos el precio es determinante para la calidad percibida.

La distribución es igual de importante y con ello el valor de una marca con alta calidad percibida. Es relevante para la distribución porque resulta significativo para el *retail*, distribuidores y otro tipo de canales la comercialización de productos de calidad. La imagen de un canal de distribución queda sujeta a los productos que esta comercializa.

Asociaciones de Marca

Las asociaciones son todos aquellos atributos que están conectados con la mente del consumidor sobre la marca. Las asociaciones existen y pueden ser consideradas en distintos

niveles de intensidad o fortaleza, dependiendo de las experiencias y exposiciones con la comunicación que se realiza. El grado de fuerza de las asociaciones también depende de la existencia de un *network* que conecta distintos atributos de una marca hacia una asociación. Según Iacobucci (2002), la meta del Marketing es crear y reforzar una red cognitiva de asociaciones con atributos positivos para la marca y débiles o negativos para las demás. A su vez, Keller (1993) agrega que el valor de una marca (*Brand Equity*) se entiende como la existencia de asociaciones favorables, fuertes y únicas que gatilla la marca en la memoria de los consumidores. La imagen de una marca se genera a través del grupo de asociaciones establecidas. Tanto las asociaciones como la imagen de una marca representan percepciones que pueden ser o no ser un fiel reflejo de la realidad.

El posicionamiento de una marca tiene relación con la imagen y el concepto de asociaciones, a excepción de que requiere un marco de referencia que generalmente se basa en la competencia.

El *Brand Equity* está determinado por un conjunto de asociaciones que generan la base para la decisión de compra y la lealtad de la marca de un consumidor. Las asociaciones crean valor a partir del proceso de información y la diferenciación de la marca, generando una razón de compra, creando actitudes y sensaciones positivas.

Las asociaciones permiten comunicar de forma resumida ciertos parámetros y especificaciones que podrían resultar difíciles de interpretar por parte del consumidor y que podrían ser relativamente costosos para que la organización comunique. Mediante las simples y creativas asociaciones la marca se permite influenciar la interpretación de elementos que hacen al producto. Influyen en el reconocimiento de información, especialmente durante la toma de decisiones. La asociación de marca permite distanciarse de las demás marcas. Una asociación diferencial podría estar dada por una ventaja competitiva. Si una marca se encuentra bien posicionada bajo un atributo clave para el tipo de producto, entonces es muy difícil para la competencia atacar a la marca.

Las asociaciones de marca involucran atributos o especificaciones del mismo producto, o bien beneficios para el consumidor que hacen a la razón de compra y uso de la marca. Son parte del inicio para la decisión de compra y lealtad de marca. Algunas asociaciones influyen en la decisión de compra al otorgar credibilidad y confianza sobre la marca. La creación de

estímulos mediante asociaciones genera actitudes y emociones positivas para la marca. Ciertas asociaciones conectadas con la experiencia del uso crean emociones positivas que transforman el producto en algo que de lo contrario no sería.

2.4 - Posicionamiento

Para comenzar el desarrollo analítico de la temática de posicionamiento, es preciso citar la definición que brindan Ries y Trout (1989) cuando aluden a que el posicionamiento se refiere a cómo se puede conseguir un lugar en la mente de los clientes o de las personas a las que se quiere influir. Según los autores, el posicionamiento es "lo primero que viene a la mente cuando se trata de resolver el problema de cómo lograr ser escuchado en una sociedad sobre comunicada" (Ries y Trout, 1989: XVIII). El posicionamiento tiene como objetivo la mente de aquellas personas a la que están dirigidas las ofertas y la comunicación de la marca para promover la satisfacción de sus necesidades con determinados productos. Es importante destacar que esta definición, está vista desde la perspectiva de la demanda, ya que se centra en la mente de los consumidores reales o potenciales de una marca.

Esta definición, es profundizada por Serra, Iriarte, Le Fosse (2004), cuando destacan que el posicionamiento es el lugar que una marca desea ocupar en la mente de los consumidores o cualquiera de los demás jugadores que actúan en el mismo entorno que la compañía. Estos actores son dinámicos, van cambiando a medida que transcurre el ciclo de vida del producto y de la empresa. Los autores destacan que el posicionamiento logrado en el consumidor final será una consecuencia de acciones de posicionamiento previo en otros jugadores de importancia semejante.

Por otro lado, para realizar un completo análisis de la temática en cuestión, es precioso observar el posicionamiento desde la perspectiva de la oferta. Porter (1985), alude a que el posicionamiento está definido por la única posición que puede ocupar una empresa en un mercado. Al mencionar las estrategias genéricas, el autor define qué hacer, si enfocarse en costos o en diferenciación, si conviene dirigirse a un mercado amplio o a uno reducido.
Habiendo introducido esta temática, es posible extender y profundizar la misma relacionándola con el concepto de estrategia. Para ello es preciso comenzar por la definición de Hitt (2004) en donde el autor alude a que una estrategia implica la definición de un posicionamiento actual y otro deseado, en donde la estrategia va a constituir precisamente el

conjunto de pasos a seguir combinando recursos, competencias y capacidades de la empresa. Según Serra (2004), el posicionamiento dará lugar a una visión enfocada en la cual se podrá basar la estrategia y a partir de la cual se realizarán los ajustes correspondientes a medida que el entorno vaya sufriendo sucesivas alteraciones para que la empresa no pierda su orientación. El autor hacer hincapié englobando estos conceptos al decir que la estrategia son los objetivos, opciones y búsqueda permanente de caminos o trayectorias alternativas alineadas con la visión y el posicionamiento, que se adecuan a la evolución del entorno. La estrategia está formada por los objetivos a lograr y los caminos o trayectorias alternativas para alcanzarlos (Serra, 2004).

Siguiendo el hilo conductor, es posible utilizar lo aludido por Serra como punta pié inicial del análisis de estrategia que desarrollaron Collis y Ruckstad (2008). Los autores destacan tres elementos que toda estrategia debe contener para ser sólida y consistente. En primer lugar, toda estrategia debe tener un objetivo que actuará como disparador de la empresa para los próximos años. El mismo debe ser conciso y deberá ser planteado a partir del posicionamiento deseado. En base a este objetivo, la compañía deberá trazar caminos alternativos a seguir para lograr su consecución (Serra, 2004). En segundo lugar, la estrategia debe contener un alcance que delimite el campo en el que se moverá la empresa para cumplir sus objetivos. Por último, toda estrategia debe tener una ventaja, su elemento más importante, constituye el cómo de la estrategia, su propuesta de valor al consumidor, lo que va a diferenciar a un compañía o una marca del resto. Ésta será la justificación del porqué un consumidor va a elegir una empresa o una marca en vez de alguna otra.

Luego del análisis del concepto de estrategia, es preciso diferenciar los distintos niveles de estrategias existentes, ya que no todos persiguen el mismo fin, ni operan de la misma forma. El nivel más amplio le corresponde a la *estrategia corporativa* de la compañía, la cual Michael Porter define como el portafolio de unidades de negocio en los que la compañía basará su actividad (Porter, 1985). A su vez, Hitt define en mayor profundidad el concepto de *estrategia corporativa* en donde detalla las acciones de la compañía para que alcance una ventaja competitiva por medio de la elección y la gestión de un conjunto de negocios que compiten en diferentes sectores y mercados (Hitt et al., 2004). Goold agrega que la *estrategia corporativa* es la manera en que la compañía debería influenciar y relacionarse con los negocios bajo su control (Goold et al., 1994).

Universidad de San Andrés

Por el otro lado, la *estrategia de negocios* se encuentra en un nivel de menor jerarquía. La misma implica la definición del curso de las actividades de la compañía en casa uno de los negocios individuales (Porter, 1985). Este autor, también hace referencia al concepto de *estrategia competitiva* el cual se encuentra dentro de la *estrategia de negocios* y se refiere a la forma en la cual cada unidad va a competir dentro de un entorno competitivo. Porter propone tres alternativas de estrategia para este nivel. En primer lugar, liderazgo en costos el cual se basa en altos volúmenes de producción a un bajo costo de realización y con un pequeño margen de ganancia por unidad vendida. En cambio, una estrategia de diferenciación abarca una baja cantidad de producción pero con un alto valor agregado para el consumidor de modo que éste estará dispuesto a un precio mayor por el producto, lo que se genera altos márgenes de ganancia para la empresa. La tercera alternativa que Porter alude es una *estrategia de foco*, en la que la empresa apunta a un segmento específico del mercado para servirlo en forma más efectiva. Cada una de ellas requiere distintas habilidades, controles y procesos, por lo que resulta dificultoso enfocarse en costos y diferenciación a la vez. Sin embargo, Kim y Mauborgne (2005) afirman que las compañías deben ser capaces de alcanzar un nivel elevado de diferenciación a un bajo costo, logrando lo que los autores denominan *innovación en valor* para superar a sus competidores.

En el último nivel se encuentra la *estrategia funcional* que hace referencia a las estrategias puntuales de cada área funcional de la organización y las formas en que contribuyen a las unidades de negocios en las que opera la empresa (Serra et al., 2000).

Retomando el concepto de *estrategia corporativa*, es preciso mencionar que la misma incluye decisiones vinculadas a la *expansión de capacidad* e *integración vertical*, es decir, la combinación de producción, distribución, ventas y demás procesos que integren la compañía (Porter, 1980).

Por último, Wilensky (1997) alude a que en un contexto de crisis, la *definición estratégica* cobra una notable trascendencia para evitar que la compañía pierda su orientación y el lugar que desea ocupar en la cabeza de los jugadores claves que participan en su entorno competitivo.

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

2.5 - Posicionamiento Basado en la Competencia

Tybout y Sternthal (2001), distinguen dos formas de enfocar el posicionamiento de una marca. En primer lugar, para que el posicionamiento sea exitoso, destacan el *posicionamiento basado en la competencia*, que implica asociar una marca con alguna categoría que los consumidores pueden captar con rapidez y diferenciar dicha marca de otros productos de la misma categoría. En segundo lugar, mencionan que para el éxito sostenido, también es útil vincular la marca con metas de los consumidores a lo que llaman *posicionamiento basado en las metas*.

Posicionamiento basado en la competencia

La mayoría de las posiciones implican alguna combinación de atributos e imagen. Sin embargo, los consumidores no toman decisiones solamente sobre la base de atributos o imagen. Estos usan atributos e imagen para inferir algún beneficio. Un beneficio es un concepto abstracto, algo considerado conveniencia, placer o diversión. En algunos casos el beneficio está apoyado por un atributo irrelevante, que se utiliza como medio de persuasión. Los atributos irrelevantes son persuasivos porque sugieren que hay un motivo para creer en el beneficio implícito (es decir, cabello sedoso, café con mejor sabor), en una situación en que no es probable que los consumidores indaguen la verdad de la afirmación.

En la publicidad de cervezas variar la edad del bebedor y el lugar en el cual se produce el consumo influye en que la marca se vea como competidora en la categoría de muy cara, cara o de buen precio. Cuando se usa la imagen para crear pertenencia, a menudo se emplea un atributo de la marca para establecer un punto de diferencia. Los autores en su libro ilustran lo recientemente analizado a través de un gráfico haciendo referencia a *Bud Light*.

Universidad de San Andrés

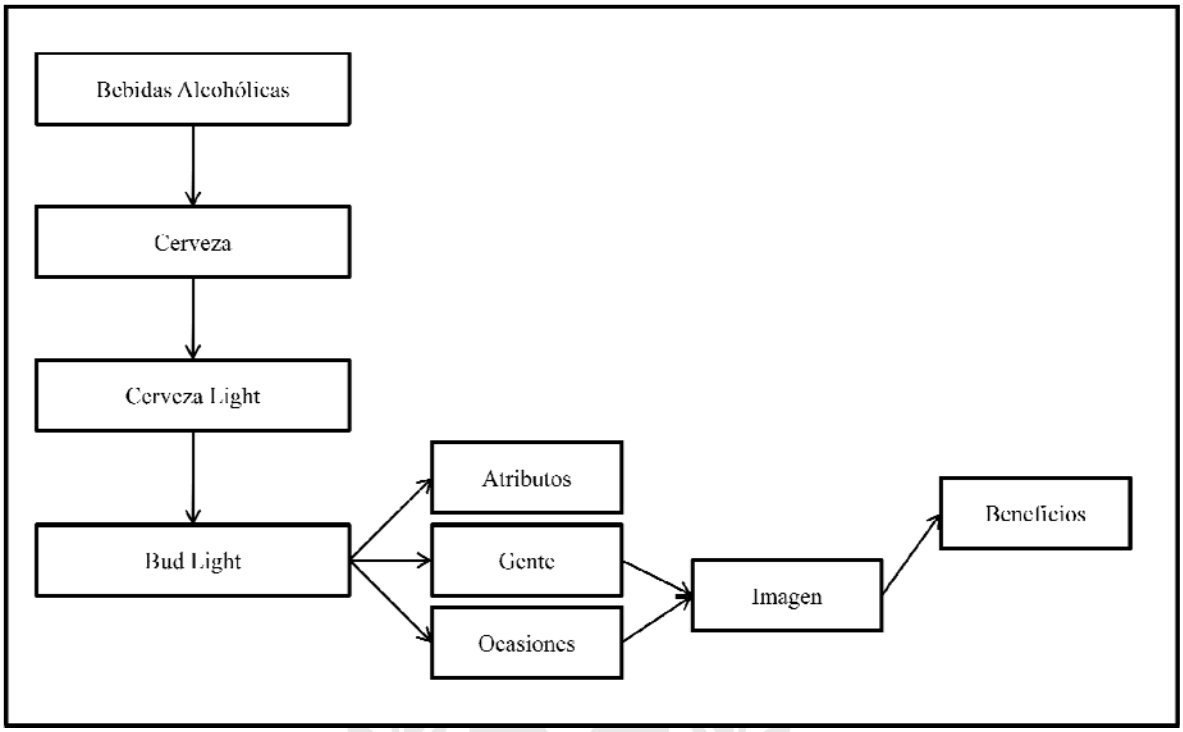


Figura 5: Organización Jerárquica de las Categorías Naturales

El enfoque preferido para el posicionamiento es informar a los consumidores de la pertenencia a una marca antes de afirmar su rasgo diferencial en relación con otros miembros de la categoría. Supuestamente, los consumidores tienen que saber qué es el producto, y qué meta puede ayudar a alcanzar, antes de evaluar si supera a las marcas con las cuales compite.

Una estrategia de posicionamiento sólida exige la especificación no sólo de la categoría a la que pertenece la marca sino también en qué sentido supera a otros miembros de su categoría. Desarrollar rasgos diferenciales atractivos es, por lo tanto, crítico para un posicionamiento efectivo de la marca.

El Rasgo Diferencial

Tybout y Sternthal (2001), destacan que el punto de partida para desarrollar un rasgo diferencial es identificar las creencias aceptadas del consumidor. Generalmente es más caro enseñar a los consumidores nuevas creencias que adaptar el atractivo de la marca a una creencia aceptada. Los posicionamientos más fuertes son aquellos en las que una marca tiene un claro rasgo diferencial y obtiene un beneficio que incide en el uso de la categoría.

Al seleccionar un beneficio, es necesario evaluar qué beneficio motiva el consumo o si es o no normativo. Los beneficios normativos son aquellos que los clientes consideran importantes por los patrones sociales más que porque influyan concretamente en su conducta.

El posicionamiento basado en la competencia puede ser representado por el triángulo de posicionamiento del siguiente gráfico.

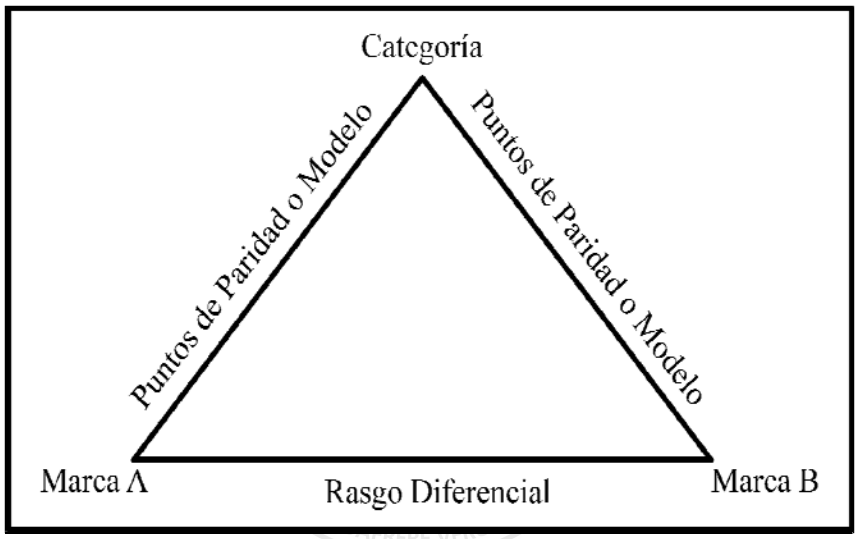


Figura 6: Triángulo de Posicionamiento Basado en la Competencia

Universidad de San Andrés

El triángulo ofrece una representación visual de las dos facetas clave del posicionamiento: pertenencia y rasgo diferencial. La pertenencia a la categoría se desarrolla subrayando los beneficios que son puntos de paridad con las otras marcas de la categoría, o vinculando la marca con una categoría modelo. Ofrece un criterio para creer en un beneficio da a los consumidores un motivo para confirmar la afirmación de pertenencia. Este criterio siempre toma la forma de alguna característica física. Una vez que una marca ha logrado pertenecer a la categoría, su ventaja sobre los otros miembros de la categoría se presenta en términos de un beneficio (o beneficios) que representa un rasgo diferencial. De nuevo, puede ofrecerse un criterio para aumentar la posibilidad de que los consumidores crean en ese rasgo diferencial de la marca.

2.6 - Posicionamiento basado en las metas

El posicionamiento basado en la competencia centra la estrategia en la propia posición, que está en relación con la de los competidores. El esfuerzo es superar a la competencia en beneficios importantes para los consumidores. Si bien este enfoque ofrece una forma sólida de construir una posición inicial, una vez que el grupo al que se orienta logra una comprensión básica sobre cómo se vincula la marca a otras alternativas de la misma categoría, el crecimiento de dicha marca puede lograrse profundizando en los sentidos asociados con la posición de la marca. La marca entonces se posiciona de forma tal que su esencia implique el logro de metas.

Esencia de la marca: Los atributos y la imagen son factores concretos que pueden utilizarse para inferir un beneficio que es abstracto.

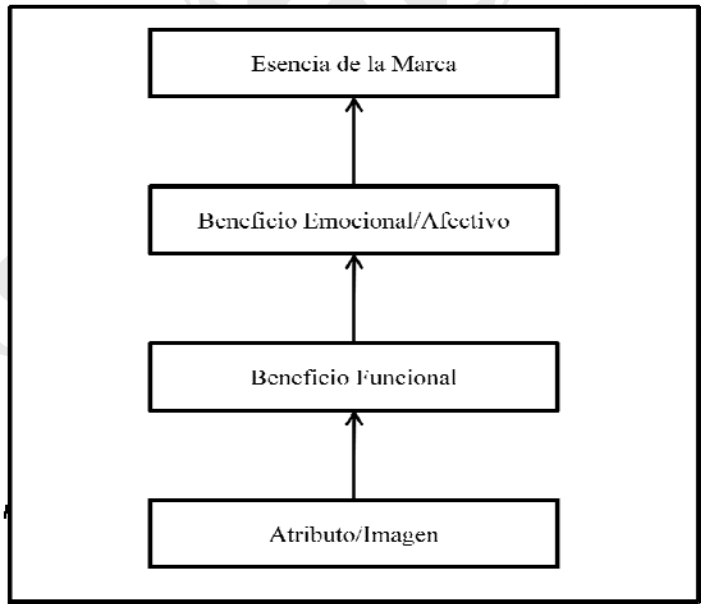


Figura 7: Escalamiento

Esencia de la categoría: Al igual que la esencia de la marca, la esencia de la categoría puede obtenerse vinculando la marca con otros objetos que dan a entender la esencia de la categoría, la cual se asocia con el logro de alguna meta.

Todos los esfuerzos de posicionamiento toman en consideración las metas del consumidor. Lo que distingue el posicionamiento basado en las metas es que se busca ahondar en la comprensión de las metas en que se basan los consumidores para usar la marca. Las implicaciones de los atributos y beneficios de la marca se usan para inferir la esencia de ésta.

Integrar el posicionamiento basado en la competencia y en las metas: la ecuación de valor

Si bien mantener la publicidad sirve como barrera para la entrada de la competencia, también reduce las alternativas estratégicas disponibles para la marca. Las compañías a veces socavan la capacidad de desarrollar una posición sostenida por cómo promocionan la marca cuando la lanzan. Más que proponerse establecer la posición de la marca como una base para futuros anuncios, se considera que la meta de la publicidad introductoria es crear conciencia. La creencia es que una vez que los consumidores son conscientes de la marca, puede desarrollarse la posición. Si bien la concienciación es importante, los publicistas no deberían proponerse esa meta al introducir una marca. Es mucho más eficiente establecer la conciencia de marca y su posición al comienzo de una campaña.

En conclusión, Tybout y Sternthal (2001) creen que el posicionamiento parte por establecer la pertenencia a una categoría. Esta meta puede lograrse presentando un beneficio, los atributos correspondientes y la imagen para apoya el beneficio. Alternativamente, los atributos o beneficios pueden usarse por si solos para introducir la posición de una marca. En algunos casos, puede usarse un modelo o prototipo para establecer la pertenencia. Si los consumidores conocen la pertenencia de la marca a una categoría, la atención se centra en establecer un rasgo diferencial. En punto de partida, en este sentido, implica encontrar un rasgo diferencial del producto que sea importante para los consumidores y distinga a la marca de otras ofertas. Los líderes deberían considerar el beneficio que motiva el consumo de la categoría y superar a la competencia en este beneficio. Los seguidores usan el beneficio que define a la categoría para establecer su pertenencia a ella y centrarse en algún nicho de beneficios donde tengan una barrera para la entrada competitiva.

Universidad de San Andrés

3 - Análisis de la Industria Cervecera

3.1 - Actores: Corporaciones, Filiales y Marcas

Para cumplir con los objetivos del trabajo es necesario analizar en mayor profundidad cada componente de la industria yendo de mayor a menor, de las corporaciones a sus filiales y de las filiales a sus marcas. A continuación se describirán en mayor detalle cada uno de estos protagonistas.

Corporativa: Anheuser-Busch InBev

AB InBev surge de la adquisición por parte de InBev a Anheuser-Busch en el año 2008. La compra de Anheuser-Busch demandó un total de US$ 52.000 millones por parte de InBev, pagando US$ 70 por acción. Tras la adquisición, AB InBev pasó a ser el líder mundial en la industria cervecera y una de las cinco empresas más grandes de consumo masivo. La compañía maneja un portafolio de más de 200 marcas de cerveza incluyendo marcas "*Flagship*" como Budweiser, Stella Artois y Beck's, marcas internacionales como Leffe y Hoegaarden y fuertes marcas nacionales como Bud Light, Skol, Brahma, Quilmes, Michelob, Harbin, Sedrin, Klinskoye, Sibirskaya Korona, Chernigivske, Jupiler, entre otras. La corporativa también posee un 50% accionario sobre Grupo Modelo, cervecera líder de México, dueña de la marca Corona. La empresa se encuentra geográficamente diversificada con operaciones en mercados desarrollados y en vías de desarrollo. AB InBev cuenta con una fuerza de 114.000 empleados operando en 23 países a través del mundo. En el 2010, AB InBev generó US$ 36.300 millones en ganancia[8].

Filial: Cervecería y Maltería Quilmes S.A.I.C.A. y G.

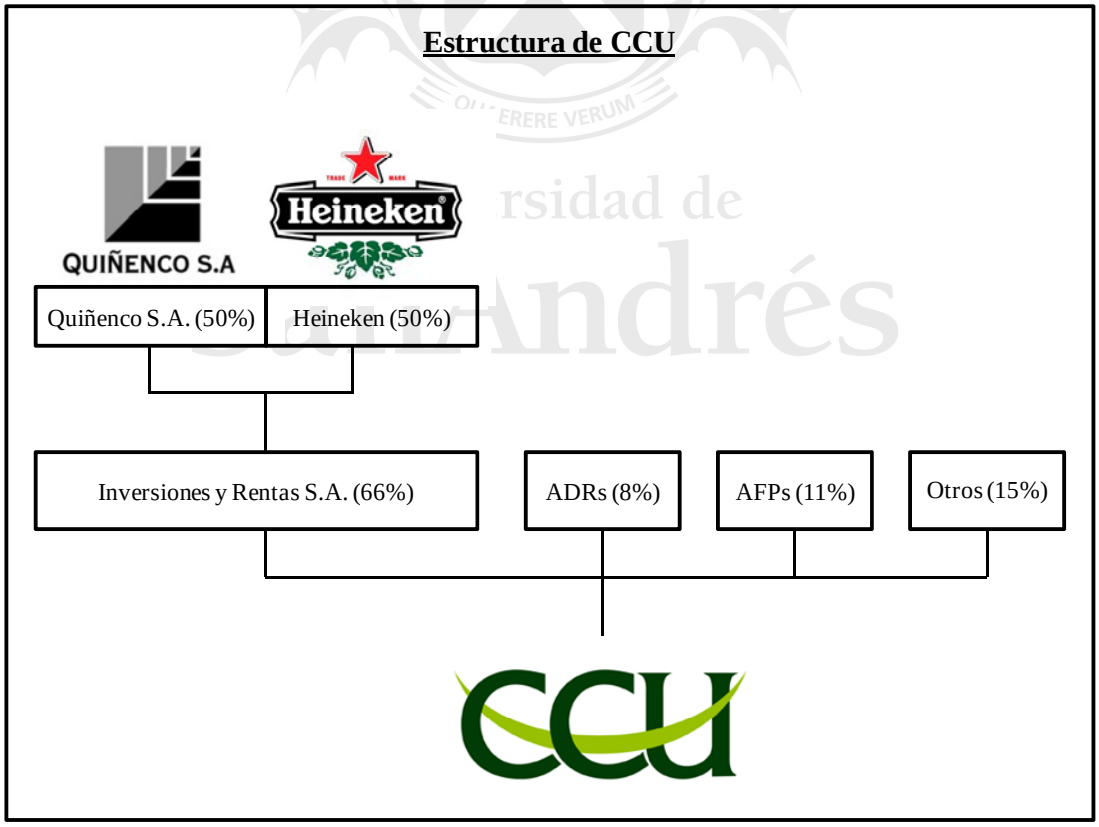
Actualmente, C.M. Quilmes forma parte del grupo AB InBev y es una de las compañías de bebidas más importantes de la región. Produce, elabora, distribuye y comercializa cervezas, gaseosas, aguas minerales, jugos e isotónicos, en alianza con empresas internacionales líderes como PepsiCo Inc. y Nestlé. La compañía tiene una dotación de 4.700 empleados en su

[8] www.ab-inbev.com

estructura central, 10 plantas y 8 centros de distribución. Además, cuenta con una red de 200 distribuidores independientes y exportaciones a 25 países[9].

Corporativa: Compañía Cervecerías Unidas S.A.

CCU, es una empresa oriunda de Chile cuyas raíces se remontan hacia 1902 tras la fusión entre la cervecera Plagemann, la Fábrica de Cerveza de Limache y la Fábrica de Cerveza y Hielo de Gubler y Cousiño, dando origen a la empresa que años más tarde se transformaría en líder del negocio de cervezas en Chile. Actualmente, CCU es una sociedad anónima abierta, cuyas acciones son transadas en los mercados bursátiles de Chile y en la Bolsa de Valores de Nueva York. Sus principales accionistas son Quiñenco S.A., holding de la familia Luksic, y Heineken, quienes, a través de Inversiones y Rentas S. A., poseen el 66% de la propiedad de la Compañía. El resto de las acciones están divididas entre ADR's (8%), AFPs (11%) y otros accionistas minoritarios (15%)[10].



Fuente: CCU Argentina

[9] www.cerveceriaymalteriaquilmes.com
[10] www.heinekeninternational.com

CCU cuenta con operaciones en Chile y Argentina y principalmente participa en los negocios de cervezas, pisco, ron, vino, sidra, gaseosas, néctares, aguas envasadas, bebidas funcionales y confites. El variado portafolio de productos de la compañía incluye marcas propias, licenciadas e importadas, manteniendo contratos de licencia y joint ventures con Heineken Brouwerijen B.V., Anheuser-Busch Incorporated, PepsiCo Inc., Paulaner Brauerei AG, Schweppes Holdings Limited, Guinness Brewing Worldwide Limited, Société des Produits Nestlé S.A. y Alimentos Nutra Bien.

La compañía cuenta con más de 5500 empleados y produce anualmente más de 17 mil millones de hectolitros de bebestibles, atendiendo a más de 230.000 clientes en Chile y Argentina[11].

Filial: CCU Argentina

En el año 1912, en la ciudad de Santa Fe, el maestro alemán Otto Schneider y un grupo de ciudadanos santafesinos crean Cervecería Santa Fe. Emplazada junto a un afluente del Río Paraná, dotado de aguas excelentes para la elaboración de cervezas, la compañía se convertiría en un emblema de tradición y calidad en la región más cervecera que tiene la Argentina.

El 19 de diciembre de 1958 se funda, en la ciudad de Salta, Compañía Industrial Cervecera S.A., una compañía que nació gracias a la iniciativa de un grupo de empresarios salteños encabezados por el Dr. Saravia Cánepa. La construcción de la planta comenzó un año más tarde y en la década del 60 se inició la producción.

En el año 1982, el Grupo Luksic adquiere mediante una licitación pública al gobierno de Salta, una porción del paquete accionario que le permite consolidarse como el accionista mayoritario de la empresa. Desde allí, comienza una etapa de crecimiento progresivo.

En 1995, tras la adquisición de dos cervecerías regionales: “Compañía Industrial Cervecera S.A.” de Salta, y “Cervecería Santa Fe S.A.”, se constituye CCU Argentina. Finalmente, en el año 2007, adquiere Inversora Cervecera S.A., con una planta en la localidad de Luján y tres marcas (Palermo, Imperial y Bieckert) de gran tradición cervecera en el país. Las plantas

[11] www.ccu.cl

cerveceras de Salta, Santa Fe y Luján constituyen hoy los centros de elaboración de CCU Argentina.

En la actualidad, CCU Argentina, es la segunda compañía más importante del mercado cervecero argentino y líder absoluto en provincias del interior del país como Salta y Santa Fe, donde tiene dos de sus plantas productoras. Es propietaria y productora de las prestigiosas marcas Schneider, Imperial, Salta, Santa Fe, Palermo, Bieckert y Córdoba. A su vez, produce y comercializa cervezas líderes a escala mundial, como Budweiser y Heineken y es distribuidora exclusiva en la Argentina de Guinness, Corona, Negra Modelo, Paulaner, Kunstmann y Birra Moretti.

La compañía da trabajo a más de mil personas de forma directa, posee tres plantas industriales, 3 centros de distribución propios y trabaja con una red de más de 170 distribuidores[12].

Corporativa: SABMiller

South African Breweries Miller, es la segunda cervecera más grande por volumen en el mundo después de AB InBev. La compañía surgió en el año 2002 tras la fusión entre la empresa sudafricana South African Breweries y la norteamericana Miller Brewing. En el año 2005, SABMiller se fusionó con Bavaria S.A., la cervecera líder de Colombia y la décima del mundo.

SABMiller cuenta con un portafolio de más de 200 marcas, con una fuerza laboral de 70.000 empleados distribuidos en más de 75 países. Su portafolio incluye marcas premium e internacionales como, Pilsner, Urquell, Peroni, Nastro, Azzurro, Miller y Grolsch, al igual que marcas nacionales como Aguila, Castle, Miller Lite y Tyskie. A diferencia de otras cerveceras, SABMiller es uno de los embotelladores más grandes de los productos de Coca-Cola.

[12] www.ccu.com.ar

Al igual que AB InBev, es líder en mercados desarrollados y en vías de desarrollo. Sus operaciones alcanzan los cinco continentes y al último cierre (2010), vendieron 218 millones de hectólitros generando ganancias por US$ 28,311 millones[13].

Filial: Cervecería Argentina S.A. Isenbeck

C.A.S.A. Isenbeck fue fundada en el año 1994 por el grupo alemán Warsteiner. Inició sus operaciones en la planta de Zárate, Buenos Aires. El establecimiento, constituye un modelo de tecnología cervecera. El equipamiento técnico de última generación, sumada a la performance de su laboratorio de calidad y al desarrollo de estrictos procesos de producción, permitieron que fuera la primera cervecería de la región en obtener la certificación ISO 9001. En la actualidad C.A.S.A. Isenbeck es la tercera compañía más importante del mercado cervecero argentino.

A fines del 2010, SABMiller compró C.A.S.A. Isenbeck, filial local de Warsteiner. El acuerdo contempló el traspaso del 100% de la firma C.A.S.A. Isenbeck y el contrato de licencia por el cual SABMiller se hará cargo de la producción y distribución de la marca Warsteiner para el mercado argentino[14].

Universidad de SanAndrés

[13] http://www.sabmiller.com
[14] www.isenbeck.com.ar

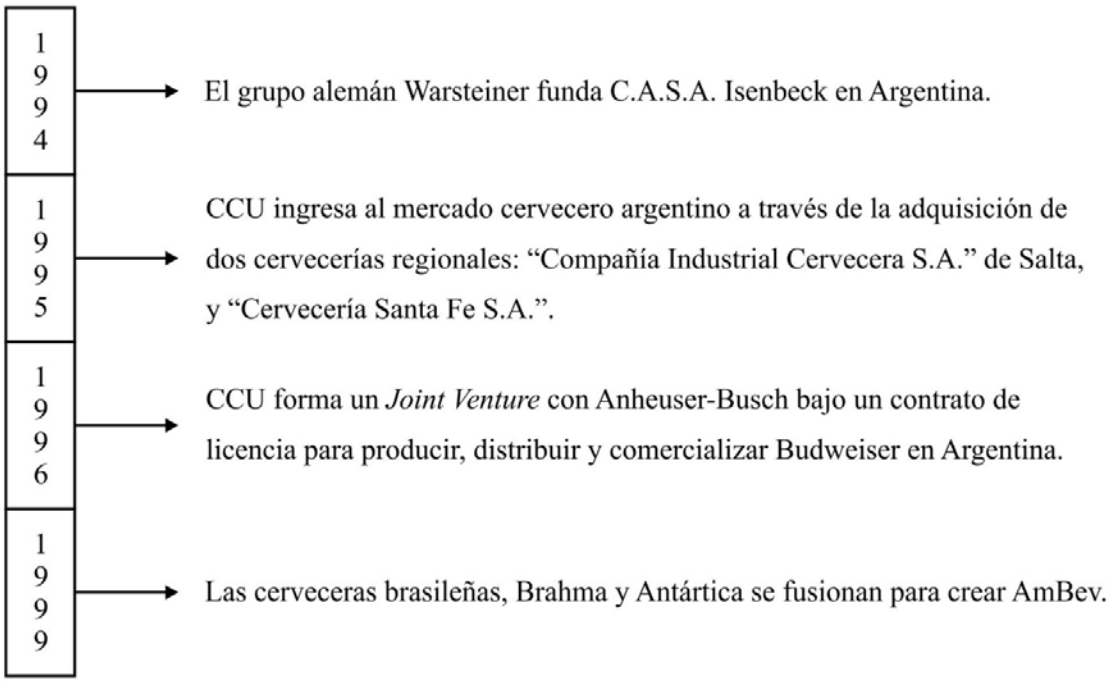
3.2 - Evolución de la Industria Cervecera Argentina

Una vez mencionados y descriptos los protagonistas de esta industria, podemos adentrarnos e introducir estas corporaciones dentro de un contexto nacional, analizando la evolución y el desarrollo de sus filiales en el territorio argentino. Debemos analizar los cambios de roles que han surgido en la última década. A lo largo del análisis, vamos a poder observar el drástico giro que ha sufrido la industria, los cambios abismales y sus resultados. Para cumplir este objetivo, va a ser necesario ilustrar dichos cambios en una línea del tiempo que nos ayudará a tener una mayor comprensión de la evolución de la industria.

Línea de Tiempo

Para desarrollar esta línea del tiempo, nos enfocaremos en los últimos años en donde han ocurrido los mayores cambios en la industria. En la década del 90, los capitales nacionales predominaban la industria cervecera argentina. Sin embargo, la misma ha sufrido cambios severos en el corto plazo y en menos de 20 años, el mercado pasó a ser gobernado por grupos y corporaciones de capitales extranjeros; AB InBev (Belga-Brasileña), CCU (Chilena), Heineken Inc. (Holandesa), SABMiller (Sudafricana).

Universidad de



2001 → Anheuser-Busch adquiere el 20% de participación accionaria en CCU.

AmBev compra parte del paquete accionario de C.M. Quilmes. La integración se había iniciado en el 2002 y fue aprobada por "Defensa a la Competencia" en el año 2003, con una cláusula que obligó a la nueva compañía a desprenderse de las marcas Bieckert, Imperial, Palermo y de una planta cervecera de Lujan.

2003 → En el 2003, luego de que el Gobierno autorizó la fusión entre C.M. Quilmes y AmBev, la holandesa Heineken vendió la participación del 15% de C.M. Quilmes por aproximadamente US$ 90 millones. Luego de este desprendimiento, Heineken ingresó en la propiedad de CCU a través de la adquisición de "Finance Holding International" (FHI), dueño del 50% de "Inversiones y Rentas S.A." (IRSA) accion ista controlador de CCU Chile.

Fue en aquel entonces cuando CCU, tanto en Chile como en Argentina, comenzó a producir, distribuir y comercializar la marca Heineken bajo un contrato de licencia.

2004 → La cervecera belga Interbrew y la brasileña AmBev se fusionan y crean InBev. Esta fusión generó que InBev, fuera en aquel entonces, la cervecera por volumen más grande del mundo, relegando a Anheuser-Busch a un segundo lugar.

En noviembre de 2004, Anheuser-Busch vende el 20% de participación accionaria de CCU en un remate en la Bolsa de Comercio de Santiago de Chile.

2006 → Luego de la unión de Interbrew y AmBev, la nueva InBev adquirió el control por completo del paquete accionario de C.M. Quilmes. Fue recién entonces cuando el grupo en el que estaba la familia fundadora Bemberg, vendió las acciones que aún conservaban por US$ 1200 millones.

En octubre del 2006, después de cuatro años de idas y vueltas, las marcas Bieckert, Imperial, Palermo y la planta cervecera de Lujan, fueron adquiridas por Inversora Cervecera S.A. (I.C.S.A.), controlada por el grupo encabezado por Ernesto Gutiérrez, presidente de Aeropuertos Argentina 2000.

2007	Un año más tarde, I.C.S.A. junto con sus tres marcas y la planta de Lujan, pasaron a manos de CCU Argentina. Anheuser-Busch y CCU Argentina renuevan el contrato de licencia para producir, distribuir y comercializar Budweiser en Argentina hasta el año 2025.
2008	El 18 de noviembre del 2008, en plena crisis internacional, InBev la cervecera por volumen más grande del mundo compra a la cervecera americana Anheuser-Busch pagando US$ 70 por acción por un total de US$ 52000 millones. La híbrida Anheuser-Busch InBev, además de ser por volumen la cervecera más grande del mundo, pasó a estar entre las primeras cinco empresas más grande en consumo masivo.
2010	SABMiller compra C.A.S.A. Isenbeck filial de Warsteiner en Argentina. Hasta aquel entonces, SABMiller no tenía presencia en el territorio dominado por su principal competidor, AB InBev quien controla el 76% del mercado cervecero en Argentina.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

3.3 - Análisis de Mercado de la Industria Cervecera Argentina

Para cumplir con los objetivos del trabajo y a modo de brindar al lector una completa investigación del caso, se considera apropiado desarrollar una breve reseña del análisis del mercado cervecero doméstico. El presente estudio abarcará el período de la Industria Cervecera Argentina desde el año 2000 al 2010.

Debido a que la Cámara de la Industria Cervecera Argentina cesó su trabajo en el año 2009, es importante mencionar que para desarrollar este capítulo se ha incurrido en gran parte a los análisis de la consultora AC Nielsen (2010). Los datos de la Cámara Cervecera Argentina no son suficientes para completar el análisis de dicho período y es por eso que se ha hecho hincapié en los datos recopilados por AC Nielsen.

Es de mera importancia mencionar que AC Nielsen es una consultora privada y la información que proveen está sujeta sus investigaciones de mercado, por lo que podría llegar a haber diferencias numéricas con algunas otras fuentes.

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

3.3.1 - Estructura de la Industria (2010)

Como hemos mencionado anteriormente, la producción nacional se encuentra distribuida principalmente entre tres grandes empresas: Cervecería y Maltería Quilmes, Compañía Industrial Cervecera S.A., y C.A.S.A. Isenbeck, que en total producen anualmente alrededor de 18.170.000 hectolitros de cerveza.

La industria se encuentra dominada por Cervecería y Maltería Quilmes, con un 76% de participación en el mercado, seguida por CICSA que en los últimos años debido a incorporaciones de nuevas marcas, viene ganando participación con un 21% de la industria, relegando al tercer puesto a C.A.S.A. Isenbeck quien últimamente ha perdido mucha presencia con tan solo un 3% de participación. En el siguiente cuadro se podrá observar de forma ilustrativa lo recién mencionado a fin de aclarar la estructura de la industria cervecera argentina.

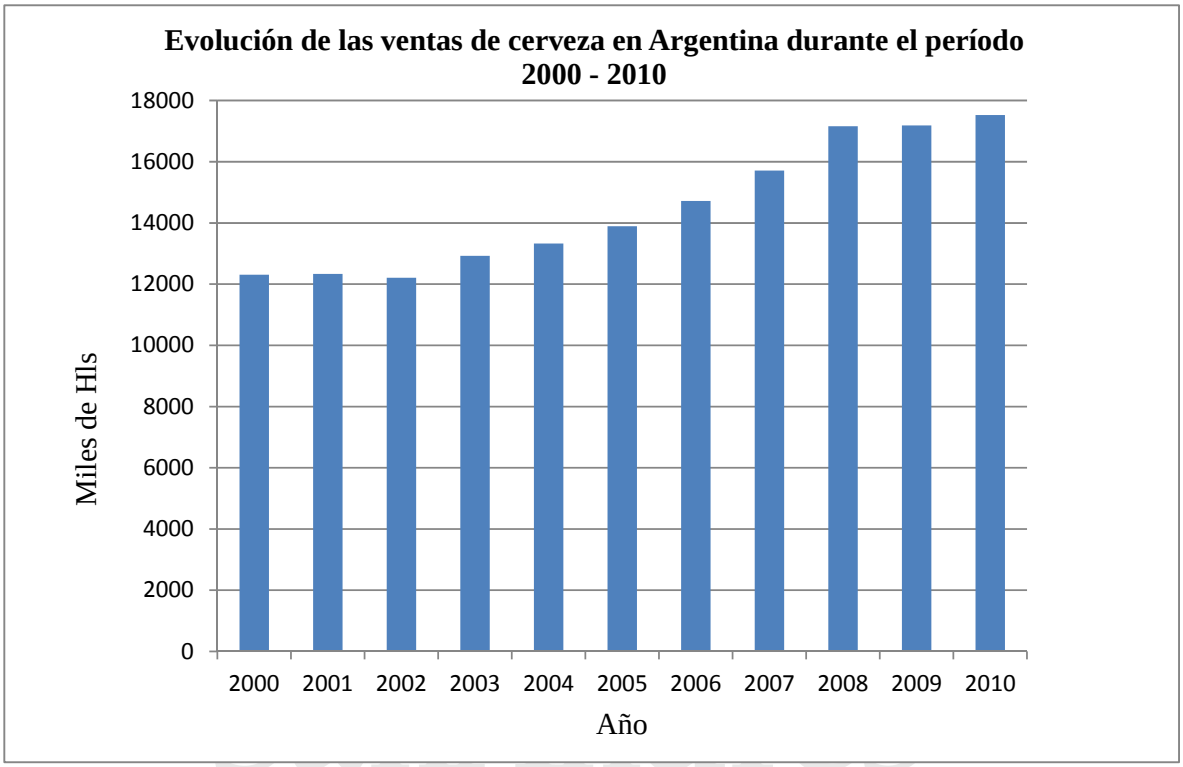
Industria Cervecera Argentina (2010)			
Corporaciones	**AB InBev**	**Heineken + CCU**	**SABMiller**
Filiales en Argentina	**C. M. Quilmes**	**CCU Argentina**	**C.A.S.A. Isenbeck**
Portafolio de Marcas de Cervezas y Share (2010)	Andes Blanca (2.9%) Andes Porter Andes Red Lager Brahma Chopp (16.7%) Brahma Morena Iguana (1.5%) Liberty (0.5%) Norte (2.7%) Norte Negra Norte Porter Patagonia Quilmes Bock (1.2%) Quilmes Cristal (43.2%) Quilmes Stout (2.2%) Quilmes Red Lager Stella Artois (4.3%)	Bieckert (0.6%) Bieckert Africana Budweiser (6%) Birra Moretti Corona Córdoba Negra Córdoba Rubia (0.9%) Guinness Heineken (3.3%) Imperial (0.4%) Kunstmann Negra Modelo Otro Mundo Palermo (3.2%) Paulaner Rio Segundo Rubia Rosario Salta (1%) Santa Fe (1%) Schneider (4.6%) Schneider Fuerte	Isenbeck (2.5%) Isenbeck Dark Warsteiner (0.4%) La Diosa (0.1%)
Market Share (2010)	76%	21.0%	3.0%
Hectólitros Vendidos en el 2010	13.663.840 Hls	3.888.380 Hls	617.780 Hls
Total de Hectólitros vendidos de la Industria en el 2010	18.170.000 Hls		

Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por AC Nielsen (2010)

Universidad de San Andrés

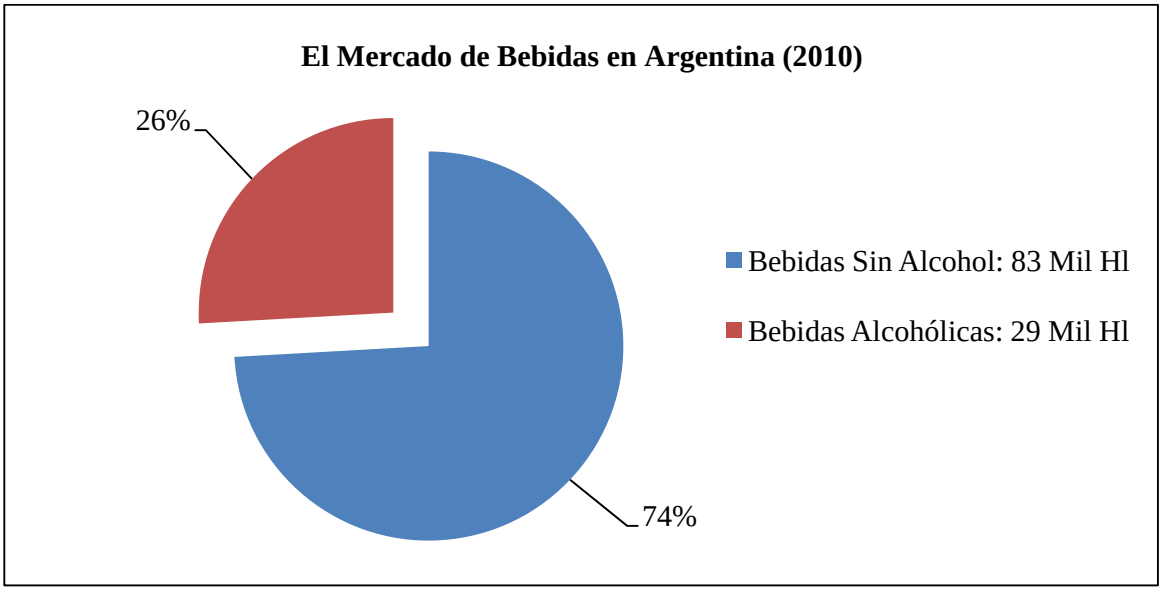
3.3.2 - Consumo

De acuerdo a los datos de la consultora AC Nielsen, el incremento en las ventas registrado del 2000 al 2010 fue de un 42.9%, las ventas de cerveza en Argentina aumentaron en forma sostenida al pasar de 12.309 mil hectolitros en el 2000 a 17.527 mil hectolitros en el 2010. En el siguiente gráfico se puede observar el crecimiento en las ventas desde el año 2000 al 2010.



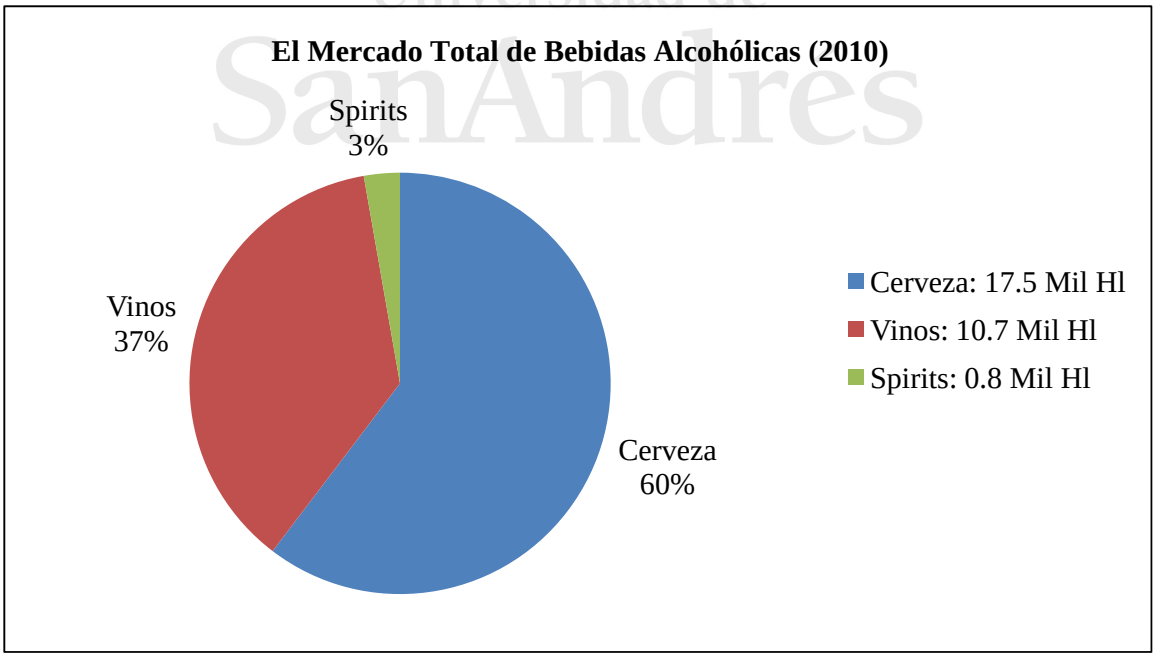
Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por AC Nielsen (2010)

El sector se ubicó tercero en el ranking de alimentos y bebidas de mayor facturación detrás de las gaseosas y las galletitas. El mercado de bebidas en Argentina es de 112 mil hectolitros en donde las bebidas sin alcohol representan el 74% y las bebidas alcohólicas el 26%.



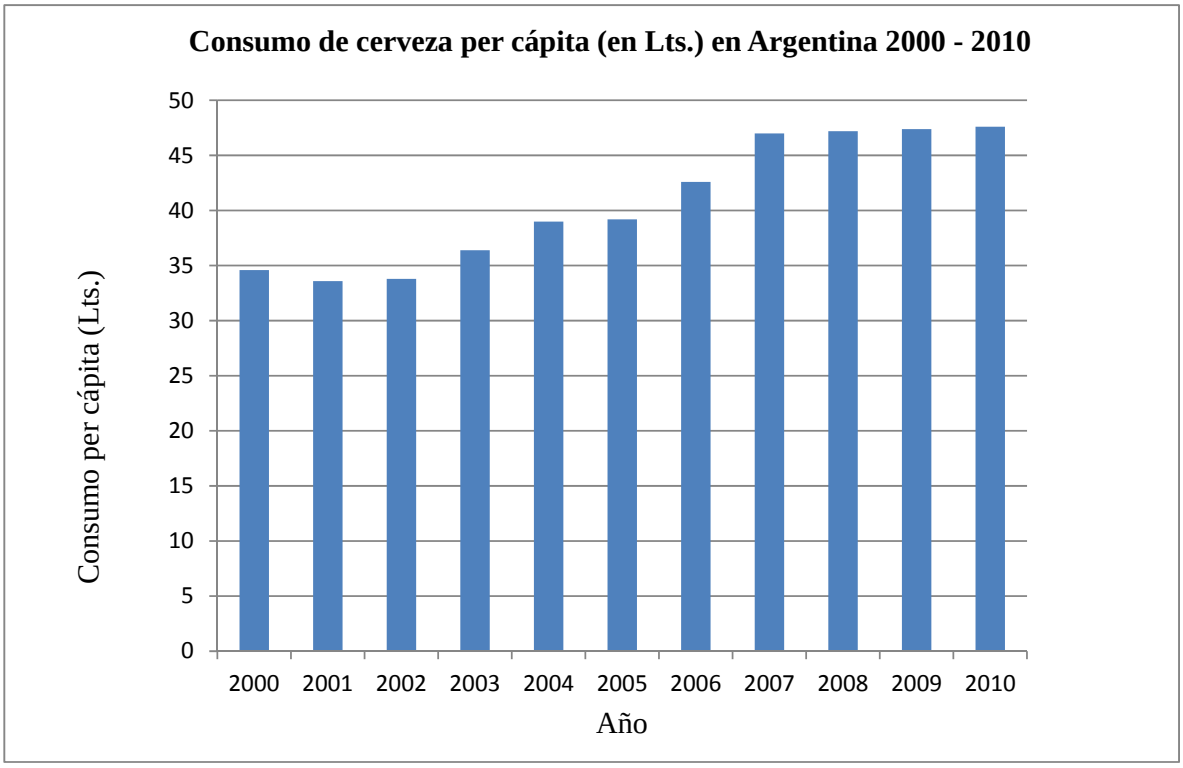
Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por AC Nielsen (2010)

Sobre un consumo de bebidas alcohólicas de 29 mil hectolitros en el 2010, la cerveza captó el 60% y el vino el 37% cuando este último en la década del 80 había absorbido aproximadamente el 90% del sector. El restante 3% corresponde a los *Spirits*.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por AC Nielsen (2010)

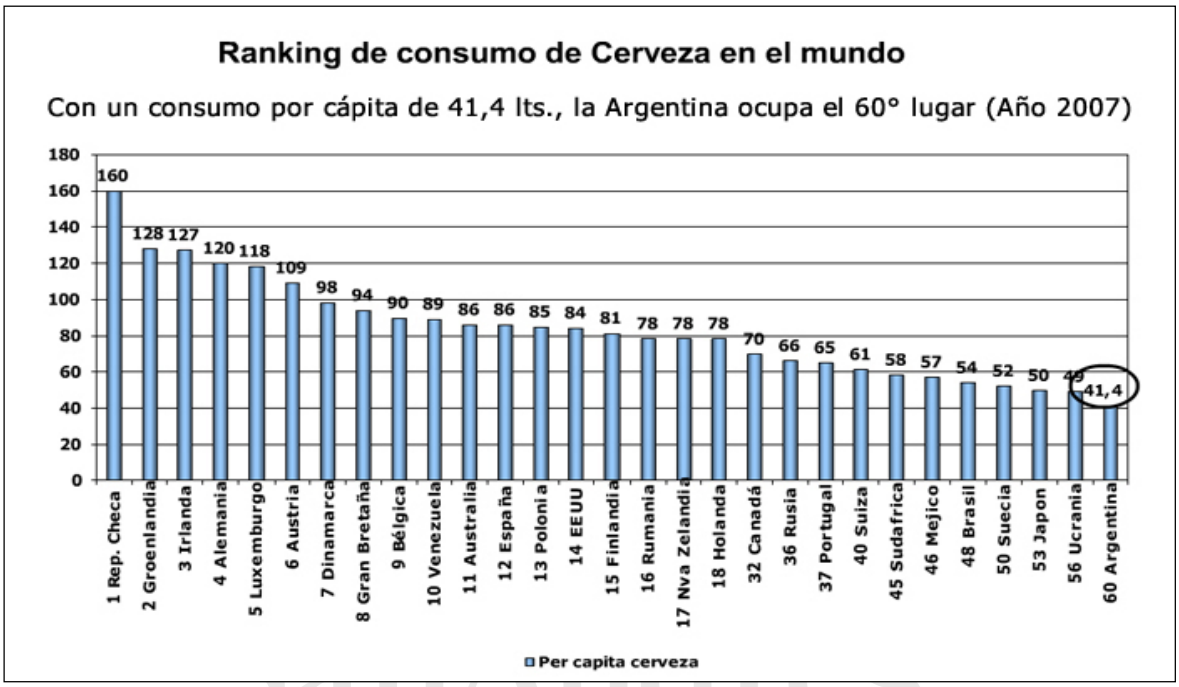
A su vez, es posible mencionar que, el aumento en la venta de cervezas en la última década responde a un mayor consumo doméstico ya que solo el 1% de la producción nacional de cerveza se destina a la exportación, cuyas principales plazas son Uruguay, Paraguay, Chile y Brasil. Este aumento en el consumo interno, se puede observar en el gráfico de "Evolución de las ventas de cerveza en Argentina durante el período 2000 – 2010", en donde el crecimiento constante de la industria cervecera argentina coincide con el aumento experimentado en el nivel de consumo de cerveza anual per cápita. El consumo de cerveza anual per cápita se incrementó en un 37% en la última década pasando de 34.6 litros anuales en el 2000 a 47.6 litros per cápita en el 2010. Esta evolución se puede observar en el siguiente gráfico.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por AC Nielsen (2010)

En línea con el gráfico anterior, se puede observar la tendencia creciente en el consumo per cápita de los últimos diez años. Después de la crisis político-económica del 2001, a partir de la cual el consumo de cerveza per cápita mostró una caída 2.8% (pasando de 34.6 a 33.6 litros anuales), el consumo per cápita de cerveza mostró un crecimiento constante llegando en el 2010 a los 47.6 litros per cápita. Sin embargo, más allá de lo expuesto y a pesar de que el consumo per cápita de cerveza haya aumentado significativamente en los últimos diez años y haya llegando a su pico histórico en el 2010, es importante mencionar que el mismo aún se

encuentra lejos de la ingesta anual por habitante registrado en países líderes en consumo de cerveza. Según un documento publicado por la Cámara de la Industria Cervecera Argentina en el año 2007[15], el ranking de consumo de cerveza anual per cápita está liderado por República Checa, Groenlandia, Irlanda y Alemania en donde cada ciudadano anualmente bebe en promedio 160, 128, 127 y 120 litros respectivamente. En el siguiente gráfico se puede observar que en el 2007 Argentina ocupaba el puesto 60º con un consumo per cápita anual de 41,4 litros.



Fuente: Cámara de la Industria Cervecera Argentina

En consecuencia, podría deducirse que el mercado nacional no ha llegado a su punto de madurez y posee un gran potencial de crecimiento, sobre todo si se logra crear una cultura alrededor de la cerveza como en aquellos países. ¿Será esta la razón por la cual en la última década las grandes compañías cerveceras han invertido en Argentina? Como ha sido mencionado previamente, en la década del 90, los capitales nacionales predominaban la industria cervecera argentina y en menos de 15 años, el mercado pasó a ser gobernado por grupos y corporaciones de capitales extranjeros. ¿Será este el factor de crecimiento en las ventas y en el consumo en esta última década?

[15] *La Cámara de la Industria Cervecera Argentina cesó su trabajo en el 2009 debido a que las empresas cerveceras nacionales dejaron de aportarle información. Debido a esto, el dato más preciso y reciente sobre el consumo per cápita mundial es del 2007.*

3.3.3 - Factores de Crecimiento

Para lograr un análisis más profundo del sector cervecero argentino, se considera necesario desarrollar algunas de las variables que influyeron en el crecimiento de la industria.

En primera instancia, es importante destacar que comparando el gráfico de "Evolución de las ventas de cerveza en Argentina durante el período 2000 – 2010" con el gráfico de "Consumo de cerveza per cápita (en Lts.) en Argentina 2000 – 2010" se puede notar que la venta de cerveza creció en un porcentaje mayor a su consumo per cápita anual. A partir de este análisis, es posible mencionar que en la última década en Argentina, no solo cada individuo toma más cerveza, sino que también hay más gente que consume dicho producto.

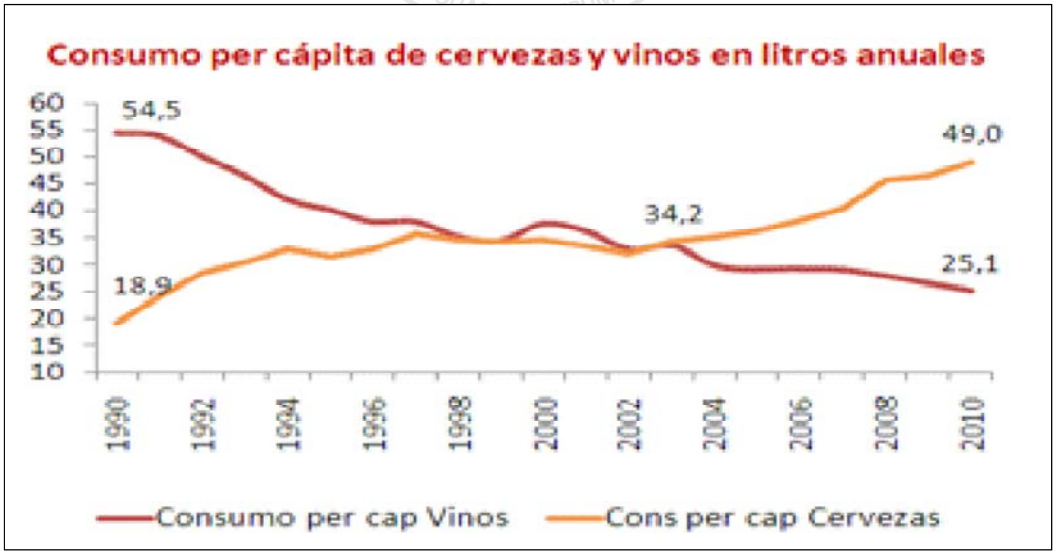
Siguiendo el hilo conductor, se puede aludir que a diferencia de lo que ocurre a nivel mundial, donde la cerveza como producto ha alcanzado su madurez al mantenerse estable el consumo per cápita en la mayoría de los países de mayor consumición, el consumo por persona a nivel doméstico en la última década se incrementó en un 37%. Este crecimiento está relacionado en forma parcial por los cambios en los hábitos de consumo que se originaron en la década del 90. En aquellos años se detectaron dos nuevos fenómenos, las mujeres se incorporaron como habituales consumidoras de cerveza y se redujo el promedio de edad de consumo de 30 a 20 años. Es posible atribuir estas variaciones a la renovación de las estrategias de marketing impulsadas por las empresas cerveceras.

Haciendo hincapié en las empresas que componen la industria, es meramente importante volver a mencionar que durante dicho período se incrementó la competencia en el sector a través del ingreso de nuevos competidores en el mercado. En 1994, el grupo alemán Warsteiner funda C.A.S.A. Isenbeck en Argentina; un año más tarde, CCU Chile ingresa al mercado cervecero argentino; en el 2006 la cervecera belga-brasileña InBev adquirió el control por completo del paquete accionario de C.M. Quilmes. Las inversiones de estos capitales extranjeros exigieron una mayor competitividad en el mercado cervecero generando una fuerte presión de la oferta a través del marketing. Por lo tanto, es posible mencionar que estos factores contribuyeron en el crecimiento de la industria.

Así también, es posible mencionar que el ingreso de nuevos competidores no solo generó una mayor competitividad a nivel industria, sino que también brindó una mayor diversificación de

opciones para el consumidor. Empresas aportaron nuevas marcas de cerveza con distintos sabores que brindaron al consumidor la oportunidad de elegir de forma más específica, según sus preferencias y gustos. Esta segmentación del producto genera un mayor alcance al consumidor final. La cerveza pasó a ser un producto con diversificación de gustos y especificaciones permitiendo suplir las preferencias de una mayor demanda.

Así mismo, otro cambio que se produjo en la última década que dio impulsó al crecimiento de la industria fue la sustitución del vino de mesa por la compra de cerveza. Según un informe publicado por la consultora Abeceb, en el 2010 el consumo de cerveza obtuvo un crecimiento del 6,5% mientras que el de vinos se redujo un 5.6%. Según el mismo, en el 2010, el consumo total de cerveza alcanzó los 17.527 mil hectolitros, de esta forma el mercado de cervezas alcanzó el segundo lugar en el total de las bebidas en general (16%) luego de las gaseosas (42%) y el más importante en las bebidas alcohólicas, por encima de los vinos (9%) y licores (1%). El porcentaje restante (31%) corresponde a otras bebidas. En el siguiente gráfico publicado por la consultora Abeceb en el año 2011, se puede observar el decrecimiento en el consumo del vino frente al incremento en el consumo de cerveza.



Fuente: Abeceb (2011)

Según un informe publicado por AC Nielsen en el 2010, sobre un total de 29.000 mil hectolitros consumidos de bebidas alcohólicas en el 2010, la cerveza acapara el 60%, mientras que el vino tiene una participación del 37%, (3% restante pertenece a los *Spirits*). Es importante mencionar que en la década del '80, el vino llegó a representar casi el 90% del

mercado. Por lo tanto, es evidente que el vino le está cediendo terreno a la cerveza generando un aumento en el consumo de esta última bebida. Una de las razones que dio lugar a este fenómeno fue la reducción en la brecha existente entre la calidad del vino y de la cerveza, a partir de un aumento en la calidad de ésta, generada por el ingreso de nuevas marcas al país. A su vez, no solo la brecha de calidad se disminuyo, sino también aumentó la diferencia entre el precio del vino y de la cerveza. Por ende, es más accesible para el consumidor comprar una cerveza de buena calidad que un vino.

En conclusión, para vincular este breve análisis con la temática del trabajo, se puede aludir a que las inversiones de los grupos cerveceros extranjeros en Argentina durante la última década se debieron a una oportunidad de negocio que las corporaciones han encontrado en el país. La industria cervecera argentina no ha llegado a su madurez, se encuentra en pleno auge de crecimiento y es por eso que en los últimos años se generó un abrupto cambio en los dominios de las empresas cerveceras nacionales.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

3.3.4 Marcas

Para completar el estudio de la industria cervecera, es preciso pasar de lo macro a lo micro y analizar el posicionamiento y el comportamiento de las marcas de cerveza dentro de la industria nacional. Se examinará qué rol ocupa cada una de ellas dentro de la categoría. Para ello, es preciso contemplar las marcas más representativas del mercado que a su vez son las que más se vinculan, interfieren y afectan el desarrollo de Budweiser. Las marcas que se tendrán en cuenta para desarrollar el siguiente capítulo son: Quilmes, Brahma, Stella Artois, Budweiser, Heineken, Schneider e Isenbeck.

Market Share

Para tener un panorama más claro del capítulo es fundamental comenzar analizando el *Market Share* que cada compañía tuvo en los últimos años[16]. En el siguiente cuadro, se puede observar la evolución en el *Market Share* que las empresas tuvieron desde el 2003 al 2010.

Porcentaje (%) de Share por Compañía								
Compañía	**Año**							
	2003	**2004**	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**	**2009**	**2010**
AB InBev	74.0	73.0	74.0	74.0	75.0	75.0	75.0	76.0
CCU Argentina	18.0	19.0	19.0	20.0	21.0	21.0	21.0	21.0
CASA Isenbeck	8.0	8.0	7.0	6.0	4.0	4.0	4.0	3.0
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Fuente: AC Nielsen (2010)

Es posible aludir que en los últimos años, AB InBev ha mantenido su participación de mercado, CCU Argentina lo ha incrementado y CASA Isenbeck lo ha disminuido. La pérdida en puntos de participación de mercado de esta última empresa, ha sido absorbida por AB InBev y CCU Argentina. El cuadro "Porcentaje (%) de Share por Compañía" muestra una caída en 5 puntos por parte de CASA Isenbeck, un aumento de 2 puntos por parte de AB InBev y un incremento de 3 puntos por parte de CCU Argentina. Es importante destacar que a fines del 2010, la corporativa cervecera SAB Miller ha adquirido CASA Isenbeck, por lo tanto se podría llegar a esperar un crecimiento en los próximos años por parte de esta compañía.

[16] Según Pablo Beltrán, Brand Manager de Budweiser en CCU, Nielsen comenzó a brindarle servicio a CCU a partir del 2004, razón por la cual en algunos casos no se puede obtener información anterior a este año.

Para profundizar en la temática, es necesario analizar el *Market Share* de cada Marca. En este caso, solo se han conseguido, a través de Nielsen, los datos del 2009 y 2010. En el siguiente cuadro, se pueden observar los porcentajes de participación de mercado por Marca. Es preciso mencionar que Nielsen no mide las ventas de todas las marcas que componen la industria cervecera nacional ya que alguna de ellas no tienen ventas que se consideren significativas para un análisis de la industria total.

Porcentaje de Share por Marca		
Marca	**2009**	**2010**
Quilmes Cristal	43.6	43.2
Quilmes Bock	1.2	1.2
Quilmes Stout	2.2	2.2
Stella Artois	3.5	4.3
Brahma Chopp	16.1	16.7
Andes BCA	3.0	2.9
Norte	2.8	2.7
Iguana	1.3	1.5
Liberty	0.6	0.5
Otras	0.7	0.8
AB InBev	**75.0**	**76.0**
Budweiser	5.8	6.0
Heineken	3.3	3.3
Schneider	4.7	4.6
Santa Fe	1.0	1.0
Salta	1.0	1.0
Córdoba	1.0	0.9
Palermo	3.0	3.2
Bieckert	0.8	0.6
Imperial	0.4	0.4
CCU Argentina	**21.0**	**21.0**
Isenbeck	2.9	2.5
Warsteiner	0.9	0.4
Diosa Tropical	0.2	0.1
CASA Isenbeck	**4.0**	**3.0**
Total	**100.0**	**100.0**

Fuente: AC Nielsen (2010)

A través de este cuadro, es posible destacar las marcas más relevantes en la industria, que a su vez son las mismas que influyen de forma directa a Budweiser. Según Nielsen (2010), Quilmes lidera la industria con un 43.2% de mercado, seguida por Brahma con un 16.7% y en un lejano tercer puesto se encuentra Budweiser con un 6% de participación. Para el estudio del caso, a demás de estas tres marcas, se tendrán en cuenta; Schneider (4.6%); Stella Artois (4.3%); Heineken (3.3%) e Isenbeck (2.5%).

Precio

Para realizar el análisis de precio, se utilizará el precio porcentual (%) promedio a nivel país del envase de Litro Retornable de cada una de las marcas en todos los canales. Se utilizará el precio porcentual (%) ya que lo interesante es observar los distanciamientos (hacia abajo o arriba) del precio de la marca Quilmes que al ser la marca líder (43.2%) impone el 100% del precio de la industria cervecera.

Precio (%) por Marca		
Marca	**2009**	**2010**
Quilmes Cristal	100	100
Stella Artois	155	155
Brahma Chopp	90	90
Budweiser	102	110
Heineken	150	150
Schneider	85	90
Isenbeck	100	95

Fuente: AC Nielsen (2010)

Este cuadro será útil para comprender el posicionamiento que cada una de estas marcas ocupan en el mercado. Según el cuadro "Precio (%) por Marca" es posible diferenciar tres segmentos en donde las marcas compiten por precio. El segmento Super Premium lo ocupan Stella Artois (155%) y Heineken ($150%), el segmento Premium lo integran Quilmes (100%), Budweiser (110%) e Isenbeck (95%) y en el segmento Sub Premium compiten Schneider (90%) y Brahma (90%). Es importante mencionar que también existe un cuarto grupo llamado Segmento de Precio y/o Descuento que se podrá observar en el análisis de Posicionamiento.

Posicionamiento

Habiendo introducido la temática de precios, es posible abordar al estudio del posicionamiento que las marcas ocupan en la industrial. Ambas variables (Precio y Posicionamiento) están vinculadas y son dependientes para lograr un posicionamiento estratégico adecuado y exitoso. Para desarrollar el análisis de posicionamiento de marcas de cerveza, es preciso comenzar por encuadrar las marcas dentro de la "Matriz de Segmentación del Mercado Cervecero Argentino". Como se puede observar en la matriz, el mercado está dividido por cuatro segmentos: Super Premium, Premium/Mainstream, Sub Premium y Precio/Descuento.

Matriz de Segmentación del Mercado Cervecero Argentino

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por CCU

La matriz está dividida según el segmento en donde cada marca compite y según la empresa a la que cada marca pertenece. La estructura de la figura permite tener una visión clara de la forma en que cada empresa cervecera plantea su estrategia de posicionamiento según su portfolio de marcas.

En primer lugar, es posible observar que el segmento Super Premium integrado por: Heineken, Corona, Imperial, Iguana, Stella Artois y Warsteiner abarca el 14% del total de la industria. Este segmento es demandado por consumidores que al momento de la compra priorizan la marca y atributos aspiracionales. Este segmento es elástico según sus precios ya que su demanda aumenta considerablemente cuando el país transita por un buen momento económico y disminuye de la misma forma cuando el país sufre una crisis económica. Cuanto mayor sea el poder adquisitivo de los consumidores, más se vuelcan en elegir marcas Super Premium. A su vez, es importante mencionar que en los últimos años, la cerveza como producto, se ha convertido en un elemento aspiracional. En la actualidad, se da el fenómeno de que marcas Super Premium como Heineken o Stella Artois al ser aspiracionales, sean consumidas por personas de bajo poder adquisitivo. La razón de este fenómeno se debe a que tal vez las personas de bajos recursos económicos no puedan acceder a la compra de un buen vino o spirit y aun costo menor si puedan acceder a la compra de una buena cerveza. Como ha sido mencionado previamente, este concepto fue el punta pié inicial por la cual la cerveza reemplazó el consumo de vino de mesa.

En segundo lugar se encuentra el segmento Premium/Mainstream que representa el 60% de la industria e incluye marcas como Quilmes, Budweiser e Isenbeck. Este segmento es el más importante del mercado y es liderado por Quilmes con un 43.2% del *Share* total de la industria. Al ser Quilmes la marca líder del mercado es quien impone los precios del mismo. La industria toma el precio de Quilmes como referencia (100%) para posicionarse en precio. Las marcas se ubican estratégicamente a un porcentaje mayor o menor del precio de Quilmes dependiendo del posicionamiento deseado. Por ejemplo, el segmento Premium oscila entre un 90% - 120% del precio de Quilmes (100%); el segmento Super Premium fluctúa entre 120% - 155% del precio de Quilmes (100%); El segmento Sub Premium varía en 70% - 90% del precio de Quilmes y el segmento de Precio/Descuento se ubica alrededor del 70% o menos del precio de Quilmes (100%).

En el segmento Sub Premium se encuentran posicionadas las marcas Brahma y Schneider y ocupan un 22% del total de la industria. En este caso los consumidores ponderan el precio y la imagen de la marca en la decisión de compra.

Por último el segmento de Precio/Descuento está integrado por: Bieckert, Palermo y La Diosa Tropical abarcando un 4% del total de la industria cervecera. Al igual que en el caso de las

marcas Super Premium, la demanda de este segmento varía dependiendo de la situación económica del país. Sus consumidores basan su compra principalmente en el precio. Cuanto mayor sea el poder adquisitivo de los consumidores, más optarán por marcas de otros segmentos.

Hábitos y Características del Consumidor de Cerveza

Para completar el análisis de la industria cervecera Argentina es precios indagar la forma en que los consumidores se comportan. A través de la tabla "Peso Calibres (%)" se podrá observar de forma porcentual el tipo de envase que los consumidores eligen al momento de comprar cerveza.

Peso Calibres (%)								
Tipo de Envase	**Año**							
	2003	**2004**	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**	**2009**	**2010**
Envase Retornable 1 L	93.7	93.6	92.7	92.1	91.7	91.4	91.2	90.8
Resto: Lata + LNR + LN	6.3	6.4	7.3	7.9	8.3	8.6	8.8	9.2
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Fuente: AC Nielsen (2010)

Universidad de San Andrés

La tabla refleja una importante predominancia del consumo en envase de litro retornable. No obstante, desde el 2003 al 2010, el consumo de dicho calibre ha mostrado una caída del 2.9% absorbida por el resto de los formatos.

El consumo en envase retornable es prominente en países sub desarrollados. En países desarrollados (ej., EE.UU) este envase no se comercializan, no existen. La tendencia en el consumo internacional muestra que cuanto mejor sea la situación económica del país, más consumidores optan por elegir calibres más *premium.* Por lo general, cuanto más pequeño sea el envase (Long Neck 355cm y Lata 355cm) más *premium* es.

Sin embargo, en Argentina los consumidores no solo compran cerveza en envase de litro retornable por ser más económico, sino también por un factor cultural. En dicho país, a diferencia de otros (ej., EE.UU), el consumo de cerveza ocurre en situaciones grupales donde la cerveza se comparte por lo que la compra de cerveza de litro es más conveniente. En otros

países (ej. EE.UU) se acostumbra a consumirla de forma individual, por lo cual sus consumidores prefieren comprar cerveza en calibres más pequeños (Long Neck 355 cm y Lata 355cm).

A su vez, la compra de cerveza según el tipo de envase se ve afectada por cuestiones climatológicas. En países caribeños, donde las temperaturas son elevadas, las personas prefieren consumir cerveza en formatos más pequeños para que el producto mantenga la frescura.

Por último, también es posible relacionar el tipo de envase con el posicionamiento de una marca. Por ejemplo, una de las estrategias de la marca Corona para posicionarse como Super Premium es no competir en formatos de litro. Aunque esto le genera un gran costo de oportunidad a la marca, ya que pierde la posibilidad de competir en el 90.8% (2010) de la industria cervecera, también le genera un beneficio intangible aumentando el *premiumness* y el valor de su marca.

Ligado al comportamiento de los consumidores de cerveza en Argentina, en el siguiente cuadro se puede observar la ponderación de cada canal en donde los consumidores compran el producto.

Universidad de San Andrés

Peso por Canal								
Canal	**Año**							
	2003	**2004**	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**	**2009**	**2010**
Supermercado	10.8	11.0	10.6	10.4	11.4	13.3	13.9	13.2
Autoservicios	17.5	19.3	20.9	21.0	21.8	21.5	19.7	19.2
Tradicional	43.9	45.1	45.1	45.4	44.1	43.7	44.7	46.1
Kiosco/Minimercado	27.7	24.5	23.3	23.1	22.7	21.5	21.7	21.6
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Fuente: AC Nielsen (2010)

Según AC Nielsen (2010), el canal Tradicional predomina la venta de cerveza por canal con un 46.1% de las ventas totales de cerveza, seguido por el canal Kioscos y Minimercados con un 21.6% de las ventas, el canal Autoservicios abarca el 19.2% de las ventas y por último el canal Supermercado con un 13.2% de las ventas.

Los tres primeros canales mencionados, se caracterizan por tener un tipo de compra espontánea, en contraposición con el canal Supermercado cuyo tipo de compra es pensada y organizada con antelación.

Es importante mencionar que las compañías cerveceras ganan un mayor margen vendiéndoles productos a los canales minoristas que al canal Supermercado. Este último, posee un gran poder de negociación y el margen que las cerveceras ganan por la venta de sus productos es menor que en los otros canales. Aun así, el canal de Supermercado es el más *premium* de los cuatro canales y no solo les sirve a las compañías para vender sus productos, sino también para exhibirlos.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

4 - El Caso Budweiser en Argentina (1996-2010)

4.1 – Análisis del Caso Budweiser en Argentina (1996-2010)

Para comenzar a desarrollar el eje central del trabajo y con el fin de facilitar la comprensión de la lectura, es preciso realizar una breve introducción de lo que se analizará. Para realizar un estudio correcto, se diferenciarán dos momentos pertinentes al caso. El primer escenario indagará las estrategias de expansión de Budweiser a través de contratos de licencias. El segundo escenario contemplará la consolidación de las corporativas a nivel nacional. A través de estos se podrá observar la evolución de la marca frente a las distintas situaciones. A su vez, se podrá apreciar la interacción entre las dos dinámicas y sus consecuencias sobre la marca. Así mismo, como ha sido mencionado a lo largo del trabajo, se destacarán los puntos conflictivos entre las distintas entidades con intereses sobre la marca. Hacia el final del capítulo se plantearán los posibles escenarios futuros que Budweiser puede tener.

Para adentrar en la temática, es preciso volver a mencionar que la marca Budweiser es propiedad de AB InBev y en Argentina bajo un contrato de licencia es producida, distribuida y comercializada por CCU Argentina. En dicho país, el grupo AB InBev controla dos empresas, C.M. Quilmes, y Anheuser Busch Latin America Development Corporation Sucursal Argentina (ABLAD). La primera es responsable de la comercialización de marcas como Quilmes, Brahama, Stella Artois, etc., y la segunda fue creada con el objeto de supervisar el correcto cumplimiento del contrato de licencia de la marca Budweiser. El mencionado contrato comenzó en 1996 en virtud de un acuerdo celebrado entre Anheuser-Busch y CCU Argentina. El mismo fue renovado en el 2007 prolongando su vigencia hasta el año 2025.

Sin embargo, en el lapso de tiempo entre el inicio del contrato (1996) y su renovación (2007) sucedieron ciertos cambios a nivel internacional que afectarían la existencia de la marca en Argentina y la convivencia e intereses de las empresas involucradas.

Estos cambios comenzaron en el 2003, cuando AmBev adquirió parte del paquete accionario de C.M. Quilmes. Luego de esta adquisición, Heineken vendió la participación del 15% de C.M. Quilmes y adquirió el 31% de las acciones de CCU.

Un año más tarde (2004), tras el ingreso de Heineken al capital accionario de CCU, Anheuser-Busch se desprendió del 20% de participación de CCU. Esta venta se generó a partir de que, Heineken Brouwerijen B.V., uno de sus mayores competidores a nivel corporativo, pasó a tener un mayor control sobre CCU. Por lo tanto, en Argentina, Anheuser-Busch pasó a ser únicamente propietaria de ABLAD, empresa que velaría por el contrato de licencia de Budweiser firmado con CCU Argentina.

Ese mismo año la cervecera belga Interbrew y la brasileña AmBev se fusionaron y crearon InBev. Luego de esta fusión, en el 2006, InBev adquirió el control por completo del paquete accionario de C.M. Quilmes.

En el 2007, Anheuser-Busch y CCU Argentina renuevan el contrato de licencia para producir, distribuir y comercializar Budweiser en Argentina hasta el año 2025.

Sin embargo, todo cambió en el 2008 cuando InBev compró a la cervecera americana Anheuser-Busch y formaron AB InBev. Este cambio a nivel internacional hizo que en Argentina, ABLAD, sucursal de Anheuser-Busch, perteneciera al mismo grupo que C.M Quilmes, principal competidor de CCU Argentina.

Por lo tanto, desde el inicio del contrato de licencia en el 1996 al 2008 surgieron cambios que afectarían de forma trascendental la existencia de Budweiser en Argentina. En un principio el socio estratégico de Anheuser-Busch para el desarrollo de su marca en dicho país era CCU Argentina. Ambas empresas estaban ligadas a través del contrato de licencia y juntas competían contra C.M. Quilmes.

Sin embargo, luego de los cambios sucedidos en el 2008, Budweiser no solo sigue siendo competencia de C.M. Quilmes, por estar producida por CCU Argentina, sino que también pasó a ser una potencial competencia de CCU Argentina ya que en el 2025 cuando se cumpla el contrato, pasará a ser controlada por C.M. Quilmes.

Universidad de San Andrés

Lo que se puede observar a través de esta introducción es que, en la actualidad la marca Budweiser en Argentina, presenta un caso anómalo. Si bien la misma está regida bajo un contrato de licencia como muchas otras marcas en su categoría, este caso particular presenta un conflicto de intereses entre distintas empresas, que no favorecen al correcto desarrollo de la marca.

Actualmente hay dos compañías competidoras entre sí, que se benefician de las ventas y el crecimiento de Budweiser; CCU Argentina y AB InBev. Pero, ¿Cuál de ellas le saca el mayor beneficio a las ventas y al crecimiento de la marca?

AB InBev, a través de su sucursal en Argentina (ABLAD), genera ganancias que provienen de las regalías (8,5%) que CCU Argentina debe pagar de forma trimestral por hectolitro vendido de Budweiser. A su vez, CCU Argentina genera ingresos a partir de sus ventas. La regalía es un pago que se efectúa al titular de la marca (AB InBev; 8,5%) a cambio del derecho de usar la misma. Particularmente en este caso, la regalía se calcula en base a un porcentaje por hectolitro de cerveza Budweiser vendido. Según documentación de CCU Argentina y AB InBev, la empresa que más se reditúa de las ganancias por hectolitro vendido de Budweiser es CCU Argentina (91,5%). Entonces, a simple vista en la actualidad esta empresa es la que más se beneficia por vender la marca en cuestión.

Sin embargo, cuantos más hectolitros de Budweiser venda CCU Argentina y cuanto más crezca y gane la marca en términos de *Market Share*, en el 2025 se va a convertir en una pérdida y una mayor competencia para la empresa. Como anteriormente ha sido mencionado, una vez que se cumpla el acuerdo de licencia, el principal competidor de CCU Argentina (C.M. Quilmes), tomará control de la marca y será AB InBev quien, a través de su filial en Argentina (C.M. Quilmes), se beneficie por sus ventas y su crecimiento.

No obstante, aunque en la actualidad AB InBev se beneficie con las regalías que CCU Argentina paga por la venta de su marca (8,5%), paradójicamente, cuanto más crezca Budweiser (6%), el activo más importante de AB InBev, más se podría llegar a perjudicar la empresa, ya que atenta con quitarle participación de mercado al portafolio de marcas de C.M. Quilmes (76%) por las cuales la empresa se beneficia con el 100% de sus ganancias. Por ende, Budweiser, siendo la marca *Flagship* de AB InBev, en Argentina termina siendo su talón de Aquiles.

Por lo tanto, es posible aludir a que en la actualidad la marca Budweiser se encuentra en una encrucijada entre dos empresas con conflicto de intereses entre sí. Evidentemente esta situación no contribuye al correcto desarrollo que la marca podría tener en Argentina. Por un lado, se encuentra CCU Argentina quien actualmente se beneficia con el incremento en las ventas de la marca en cuestión, pero en el futuro (2025) cuanto más haya crecido la marca, más le cederá a su principal competidor. Por otro lado, está C.M. Quilmes quien hoy en día se ve afectado por el crecimiento de la marca, pero a partir del 2025 este crecimiento le será favorable.

Hasta aquí, está claro que, en el corto plazo CCU Argentina es quien más se beneficia y que en el largo plazo será AB InBev (C.M. Quilmes) quien más se beneficie. Pero, ¿Cómo continuará el desarrollo de la marca hasta el año 2025? ¿Qué pasará a futuro?

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

4.2 - Escenarios Futuros

Introducción

El término escenarios futuros tendrá como connotación los posibles caminos que las empresas pueden tener para con la marca. Para ello, es necesario comprender que estos caminos estarán delimitados por el contrato de licencia. Por lo tanto, antes de enumerar los diferentes horizontes que Budweiser puede llegar a tener en el futuro, es necesario comprender los límites que impone el contrato. Estos límites determinarán las estrategias que las distintas partes pueden utilizar sobre la marca.

4.2.1 - Contrato de Licencia

El contrato de licencia firmado entre Anheuser-Busch y CCU Argentina se concretó el 14 de Diciembre de 1996 y fue renovado a fines del 2007. El mismo garantiza a CCU Argentina el derecho exclusivo para producir, comercializar y distribuir la marca Budweiser en el territorio Argentino hasta el 31 de Diciembre del 2025.

El contrato define el marco en el cual se puede mover la marca Budweiser poniendo límites y exigencias para cada una de las partes involucradas. En el documento se puede observar los requisitos que tanto Anheuser-Busch como CCU Argentina deben cumplir. El mismo se compone por los siguientes capítulos:

1) Grant of License; Approval of Brewery; Brewery Modifications
2) Proprietary Rights
3) Trademarks
4) Purchase and Storage of Budweiser Materials
5) Quality Control
6) Production and Packaging
7) Distribution Rights; Other Beers
8) Budweiser Brand Manager; Marketing Support
9) Royalties; Books and Records
10) Indemnification
11) Termination

Universidad de San Andrés

12) Force Majeure
13) Confidentiality
14) Arbitration
15) Miscellaneous

Con el fin de brindar una mayor comprensión de lectura y lograr un mayor entendimiento respecto del la temática analizada, se desarrollaran de manera conceptual los capítulos pertinentes al tópico del trabajo.

Grant of License; Approval of Brewery; Brewery Modifications

Para poder producir localmente la cerveza Budweiser, Anheuser-Busch le exigió a CCU Argentina ciertos cambios tecnológicos en la Planta Cervecera ubicada en la ciudad de Santa Fe. Estos cambios están especificados dentro del contrato. Una vez realizadas estas modificaciones, bajo la aprobación de Anheuser-Busch, CCU Argentina pudo comenzar a elaborar la marca en su planta.

Proprietary Rights

Este capítulo destaca que todas las *trademarks* y el material *copyrighted* son propiedad de Anheuser-Busch tanto dentro como fuera del país, incluyendo la fórmula, la información confidencial y la información tecnológica de procesos de elaboración. CCU Argentina únicamente tendrá el derecho de utilizar la licencia de la marca bajo las condiciones exigidas por Anheuser-Busch.

Trademarks

El tamaño y formato de todos los materiales de *packaging* (tanto primarios como secundarios), están sujetos a previa aprobación de Anheuser-Busch.

Purchase and Storage of Budweiser Materials

Con el fin de obtener la más alta calidad del producto, CCU Argentina entiende que es esencial utilizar la materia prima especificada en la fórmula. La empresa deberá comprar de Anheuser-Busch o de sus proveedores aprobados la levadura, la malta, el lúpulo, el arroz y todos los ingredientes necesarios.

Universidad de San Andrés

Quality Control

El objetivo de Anheuser-Busch es que, tanto el aspecto físico como sensorial de la cerveza Budweiser producida por CCU Argentina, sea el mismo al de cualquier otra cerveza Budweiser producida en el mundo. Así mismo, Anheuser-Busch deber proveer a CCU Argentina de todo el *know-how* y la asistencia técnica necesaria para cumplir con dicho requisito. Anheuser-Busch tendrá el derecho de verificar que CCU Argentina este cumpliendo con lo exigido; inspeccionando la planta de fabricación, el equipamiento, los insumos y probando muestras de cerveza.

Distribution Rights; Other Beers

En este extracto se destaca que CCU Argentina no puede producir, comercializar o distribuir ninguna cerveza de origen norteamericano que no sea Budweiser sin previa autorización de Anheuser-Busch. A su vez, CCU Argentina no puede producir, comercializar, distribuir o adquirir ninguna marca de cerveza que compita en el segmento *mainstream* de la industria. Sin embargo, se le está permitido adquirir una marca de cerveza *mainstream* siempre y cuando en un plazo menor a los 6 meses de su adquisición, la empresa reposicione esta marca en otro segmento. El segmento *mainstream* está definido entre un 100 y un 110 por ciento del precio de Quilmes Cristal. De todas formas, esta limitación no se aplica a las marcas *mainstream* que ya poseía CCU Argentina en su portafolio: Schneider, Santa Fe y Salta.

Por otro lado, Anheuser-Busch no podrá producir, comercializar o distribuir ninguna extensión de la marca Budweiser (*The Budweiser Family*) más que con CCU Argentina.

Budweiser Brand Manager; Marketing Support

Anheuser-Busch tiene el derecho de elegir y designar el *Brand Manager* para la marca. El mismo deberá ser empleado y supervisado por CCU Argentina. El *Job Requirements and Descriptions* de este puesto están establecidos en el contrato.

En virtud de asegurar el adecuado soporte de Marketing para el producto, el presupuesto mínimo de Marketing en un año queda sujeto a un porcentaje (X%) de la venta neta anual. La venta neta anual se compone de la venta bruta del producto menos impuestos y descuentos promocionales.

Universidad de San Andrés

Ambas partes concuerdan en que el presupuesto de Marketing puede exceder el mínimo establecido por el porcentaje (X%) de la venta neta. En ese caso, en forma conjunta deberán establecer un monto, por el cual cada uno financiará el cincuenta por ciento (50%).

Royalties; Books and Records

CCU Argentina debe pagarle a Anheuser-Busch un *royalty* en base a un porcentaje (8.5%) de la venta neta del producto.

Termination

El contrato puede ser dado de baja si alguna de las partes no respeta lo establecido en el documento. A su vez, Anheuser-Busch puede finalizar el contrato si el *Market Share* de la marca (publicado por AC Nielsen), al menos no alcanza los puntos de *Share* indicados en la siguiente tabla:

Market Share Target	**As of the end of each of**
5.0%	2000 and 2009
4.5%	2010, 2011, 2012, 2013 and 2014
5.0%	2015 and each year thereafter

Universidad de SanAndrés

Así mismo, Anheuser-Busch tiene el derecho de terminar el contrato si:

(i) CCU Argentina durante tres años consecutivos falla con su obligación respecto de la inversión mínima anual de Marketing.

(ii) Hay un cambio en el Control de CCU Argentina o su corporativa (CCU).

(iii) CCU Argentina produce, comercializa y distribuye alguna marca de cerveza norteamericana que no sea Budweiser.

4.2.2 - Desarrollo

Habiendo analizado los puntos de interés del contrato de licencia, se pueden desarrollar los posibles escenarios futuros que la marca podría llegar a tener. El contrato servirá como reglamento y delimitador de las estrategias que tanto AB InBev como CCU Argentina pueden tener sobre Budweiser. A continuación se desarrollaran algunos de los posibles horizontes futuros que la marca podría llegar a experimentar.

4.2.3 - Análisis de Portfolio

Para comenzar el análisis, se desarrollará un análisis de portfolio de marcas. Para ello se analizarán los posicionamientos de las macaras que integran los portfolios de CCU Argentina y C.M. Quilmes y se observarán las dinámicas de competencia entre ambos. Se intentará demostrar que Budweiser no compite o canibaliza ninguna de las marcas que comercializa CCU Argentina y que si lo hace contra las marcas del portfolio de C.M. Quilmes.

Segmento	Análisis de Portfolio de Marcas		
	CCU Argentina	VS.	C.M. Quilmes
Super Premium (14% Share)	Heineken, Corona, Imperial	⟷	Iguana, Stella Artois
Premium/ Mainstream (60% Share)	Budweiser	⟷	Quilmes
Sub Premium (22% Share)	Schneider	⟷	Brahma
Precio/Descuento (4% Share)	Bieckert, Palermo	⟷	

Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por CCU

En primer lugar, es precios mencionar que CCU Argentina dispone de un portfolio de marcas más amplio y variado que C.M. Quilmes. Al ser la segunda empresa más grande del mercado, inmediata perseguidora de C.M. Quilmes (76%), CCU Argentina (21%) opta por tener una estrategia de portfolio más variado. La prueba de esto radica en que CCU Argentina mantiene contratos de licencia con Budweiser, Heineken y Corona, mientras que C.M. Quilmes produce y distribuye solo marcas propias. Esto demuestra la necesidad de CCU Argentina de ampliar agresivamente su portfolio con el fin de competir de forma más eficiente y abarcar todos los segmentos posibles. La empresa se caracteriza por tener marcas más *premium* que C.M. Quilmes, la cual tiene marcas de volumen como Quilmes y Brahma.

En segundo lugar, es posible dividir los portfolios de ambas empresa según los cuatro segmentos de posicionamiento. Comenzando por el segmento Super Premium es posible observar que CCU Argentina cuenta con tres marcas dentro del mismo: Heineken, Corona e Imperial. Estas marcas compiten de forma directa con Iguana y Stella Artois de C.M. Quilmes.

En el segmento *premium/mainstream* se encuentran compitiendo Budweiser y Quilmes. Esta última se caracteriza por ser la marca nacional argentina y a su vez domina el mercado con 43.2%, Budweiser es su principal competidora y se distingue por ser una marca internacionalmente conocida. En este caso se puede observar el *premiumness* de las marcas del portfolio de CCU Argentina contra el volumen de las marcas de C.M. Quilmes.

En el segmento Sub Premium se encuentran Schneider marca *flagship* de CCU Argentina y Brahma. Schneider es una marca mainstream que la compañía reposicionó para que no compita y se canibalice con Budweiser.

Por último, respecto del segmento de Precio/Descuento, es importante mencionar que C.M. Quilmes en el 2003 al ser adquirida por AmBev tuvo que desprenderse de las marcas Bieckert, Palermo e Imperial, las cuales en el 2007 pasaron a ser controladas por CCU Argentina. Es por eso que dentro de este segmento, se puede observar que CCU Argentina dispone de Bieckert y Palermo y C.M. Quilmes no tiene una marca significativa para competirles.

Universidad de San Andrés

4.2.4 - Análisis de Incentivo

A través de este capítulo se intentará plantear los posibles escenarios futuros que Budweiser podría llegar a experimentar hasta el cumplimiento del contrato de licencia en el 2025. Para ello, se desarrollarán algunas de las posibles estrategias que tanto CCU Argentina como C.M. Quilmes podrían llegar a implementar sobre la marca. Es de mera importancia mencionar que, como establece el contrato de licencia[17], estas estrategias deberán estar amparadas por el mismo. De no ser así, la parte damnificada podría romper con el contrato. Para cumplir con el trabajo, es preciso comenzar desarrollando lo que podría llegar a ocurrir internamente en CCU Argentina.

4.2.5 - Internamente en CCU Argentina

A CCU Argentina como empresa, le interesan tres variables:

1) Crecer en Ingresos
2) Crecer en *Share*
3) Valor de sus Marcas

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

Por supuesto, estas tres variables dependen de la performance de las marcas que integran su portfolio. En la actualidad, CCU Argentina posee el 21% de participación de mercado, del cual Budweiser, al ser la tercera marca más vendida en el país (detrás de Quilmes y Brahama), es responsable del 6% del mismo. Esto se traduce en que la marca representa alrededor del 30% del share interno de CCU Argentina que a su vez según Pablo Beltrán[18] significa aproximadamente un 25% de los ingresos totales de la empresa. Estas cifras evidencian la importancia en el rol de la marca dentro del portfolio de la empresa. Es importante mencionar que un crecimiento en share no significa necesariamente en un crecimiento en ingresos y viceversa. Estas variables dependen del margen de ganancia que se genera a partir del precio de venta menos los costos de producción, distribución y marketing.

[17] *El contrato puede ser dado de baja si alguna de las partes no respeta lo establecido en el documento.*

[18] Brand Manager de Budweiser en CCU Argentina

Habiendo introducido el tema, es posible continuar desarrollando el análisis mencionando que CCU Argentina tiene dos caminos posibles para con el futuro de Budweiser:

1) Hacer crecer la marca: Esto implica más ingresos para la empresa hoy, pero menos en el futuro. ¿Por qué? Porque todo lo que Budweiser crezca hasta el cumplimiento del contrato (2025), CCU Argentina lo perderá en manos de su competencia C.M. Quilmes.

2) No hacer crecer la marca: Implica menos ingresos para la empresa hoy, pero más en el futuro. ¿Por qué? Porque cuanta menos participación de mercado CCU Argentina le entregue a su competencia C.M. Quilmes a través de Budweiser, más oportunidades de crecimiento tendrá en el futuro con sus propias marcas.

Sin embargo, ambos escenarios dependerán fundamentalmente de la variable tiempo. ¿Por qué? Porque como anteriormente ha sido mencionado, en la actualidad Budweiser representa aproximadamente un 25% de los ingresos de CCU Argentina y por supuesto la empresa no querrá resignar a su derecho de usufructuar de la marca. Por lo contrario, la compañía querrá maximizar los beneficios de tener a Budweiser dentro de su portfolio. Lo incierto es ¿Hasta cuándo a CCU Argentina le convendrá explotar o hacer crecer a Budweiser?, y ¿Cuándo comenzará a dejarla de lado? ¿Cómo hará la empresa para lograr esto?

Universidad de San Andrés

4.2.6 – Desarrollo de los Escenarios Futuros

Escenario Futuro 1: CCU Argentina hace crecer a Budweiser

Este escenario es el que se puede observar en la actualidad. La prueba de esto radica en que desde el 2004 Budweiser viene creciendo sostenidamente a doble dígito y por encima del mismo crecimiento de la industria.

Sumado a lo dicho, según el contrato de licencia, CCU Argentina debe alcanzar en la actualidad un mínimo de 4.5% de Market Share y en la práctica la marca lo está haciendo 1.5% por encima del mínimo, ubicándose como la tercera cerveza más vendida del país. Estos números evidencian que en la actualidad, CCU Argentina está interesada en el crecimiento de la marca.

Como anteriormente ha sido mencionado, Budweiser representa aproximadamente alrededor del 25% de los ingresos de la empresa, lo cual demuestra la importancia de la marca para la misma. En el presente, la compañía no está preparada para resignar este ingreso y dejar caer a la marca al mínimo establecido en el contrato. Esta tendencia se mantendrá vigente hasta el momento en que la empresa crea conveniente comenzar a hacer performar a la marca en el mínimo que estable el contrato de licencia. Pero para que esto suceda, la empresa debe prepararse e intentar reducir el impacto que generaría la caída de Budweiser. Lo incierto es ¿cuándo sucederá esto?, ¿cuándo CCU Argentina hará performar a la marca por el mínimo del *share* que establece el contrato de licencia?, ¿cuándo CCU Argentina, dejará caer a la marca?, ¿cuándo estará preparada para poder realizar esto? Estas preguntas reflejan la importancia de la variable tiempo. Si bien es incierto el año en que esto comenzará a suceder, es lógico pensar que sucederá en los últimos años de vigencia del contrato (2025). Para poder dimensionar el caso con mayor precisión, es posible trazar un paralelismo con el caso de Budweiser en Chile.

Caso Budweiser Chile

En Chile, AB InBev mantiene un contrato de distribución con CCU Chile que se originó en 1996 y finalizará en 2015. A diferencia del contrato de Budweiser en Argentina, en este caso el documento solo se remite a la distribución, no a la producción.

En dicho país, AB InBev tiene una filial (Cervecería Chile S.A.), que es competidora de CCU Chile. Al finalizarse el contrato (2015), Budweiser pasará a ser distribuida por Cervecería Chile S.A. y competirá contra el portfolio de marcas de CCU Chile.

A diferencia del contrato en Argentina, el acuerdo de distribución de Budweiser en Chile no fija porcentajes mínimos de *share* que CCU Chile deba cumplir, sino que regula los volúmenes en hectolitros a los cual debe llegar en sus ventas. El documento establece que la compañía debe alcanzar el 100% del volumen vendido en el año anterior. Llevándolo a la práctica, desde 1996 al 2009 la marca ha tenido un crecimiento sostenido en sus ventas llegando a los 60.000 hectolitros de ventas anuales. Desde entonces, tanto al cierre del 2010 como al

del 2011, la marca ha experimentado un estancamiento, dejando de crecer en ventas. Para el 2012, el volumen en ventas presupuestado es similar al del cierre del 2011 y tanto desde AB InBev como desde CCU Chile no se espera ningún crecimiento en las ventas. Para frenar el crecimiento de la marca, en los últimos años CCU Chile ha incrementado el precio de Budweiser posicionando la marca por encima de Heineken. De esta forma la empresa se asegura de que la marca no canibalice ninguna de sus marcas. Esto también puede traducirse en un desinterés por parte de CCU Chile en que Budweiser crezca en volumen de ventas. Al subir su precio, la compañía gana un margen más amplio por hectolitro vendido y controla o limita el crecimiento en volumen de Budweiser. Al igual que en Argentina, CCU Chile no quiere entregarle en el 2015 a su competidor una marca fuerte en volumen.

Esto mismo podría ocurrir en los últimos años de contrato en Argentina. Por lo cual es posible asumir que a medida de que se acerque la finalización del contrato, CCU Argentina dejará de interesarse en el crecimiento en volumen de Budweiser. Por lo contrario, intentará que el *Market Share* de la marca caiga hasta el mínimo establecido en el contrato (5%). Hipotéticamente hablando, CCU Argentina podría elevar los precios de Budweiser al máximo establecido en el acuerdo, dejar de presionar en un mayor crecimiento en volumen y si buscar un mayor crecimiento en rentabilidad, para aprovechar al máximo dentro de su conveniencia el usufructo de la marca Budweiser.

Escenario Futuro 2: CCU Argentina deja de hacer crecer a Budweiser

¿Qué debe de hacer CCU Argentina para que Budweiser no crezca más en *Market Share*? El contrato de distribución otorga a CCU Argentina un gran control sobre el *Market Share* de Budweiser. Sin embargo, ese control tiene un límite hacia abajo, el documento establece que "Anheuser-Busch puede finalizar el contrato si el *Market Share* de la marca (publicado por Nielsen), al menos no alcanza los puntos de *Share* indicados en la siguiente tabla":

Market Share Target	**As of the end of each of**
5.0%	2000 and 2009
4.5%	2010, 2011, 2012, 2013 and 2014
5.0%	2015 and each year thereafter

Fuente: Contrato de Distribución Entre Anheuser-Busch y CCU Argentina

Como anteriormente ha sido mencionado, en la actualidad (2012) Budweiser es la tercera cerveza más vendida del país con 6% de *Market Share.* Por lo tanto se puede observar que CCU Argentina, está haciendo performar a la marca por encima de lo que establece el contrato. A través de este dato, se podría suponer que actualmente a CCU Argentina le interesa el buen desempeño de la marca. Pareciera que la empresa aun desea redituar lo máximo posible de Budweiser.

Sin embargo, si CCU Argentina quisiera que Budweiser cayera en *Market Share*, subiría su precio al máximo que establece el contrato de licencia. En este caso, el contrato establece que al ser una cerveza posicionada en el segmente *mainstream* su precio puede fluctuar entre un 100 y un 110 por ciento del precio de Quilmes Cristal[19]. De esta forma, al ser la cerveza un producto elástico al precio, naturalmente la marca caerá en participación de mercado. Si esto ocurriera, CCU Argentina únicamente debería preocuparse en llegar a los puntos mínimos de *Share* que establece el documento.

De una forma u otra, si la empresa quisiera que Budweiser cayera en puntos de mercado lo podría lograr fácilmente. Lo incierto es ¿Cuándo CCU Argentina va a querer que Budweiser empiece a decaer en *Share*?, ¿Cómo hará (a nivel empresa) para reducir el impacto en la caída del *Share*? ¿Cómo remplazará CCU Argentina el vacío que va a dejar Budweiser?, y ¿Qué estrategia tendrá sobre la marca hasta el 2025? En cuanto a cómo hará la empresa para reducir el impacto en la caída de Budweiser, se pueden enumerar distintas alternativas que se podrían llegar a realizar: Fortalecer una marca propia como Schneider; Hacer una extensión de marca (ej., Schneider XXX); Introduciendo una nueva marca al portfolio de la empresa.

[19] Según Esteban Amoia, Regional Manager de AB InBev, si ambas partes acuerdan, el precio puede fijarse según convenga. De no haber un acuerdo, debe respetarse lo que dictamina el contrato de licencia.

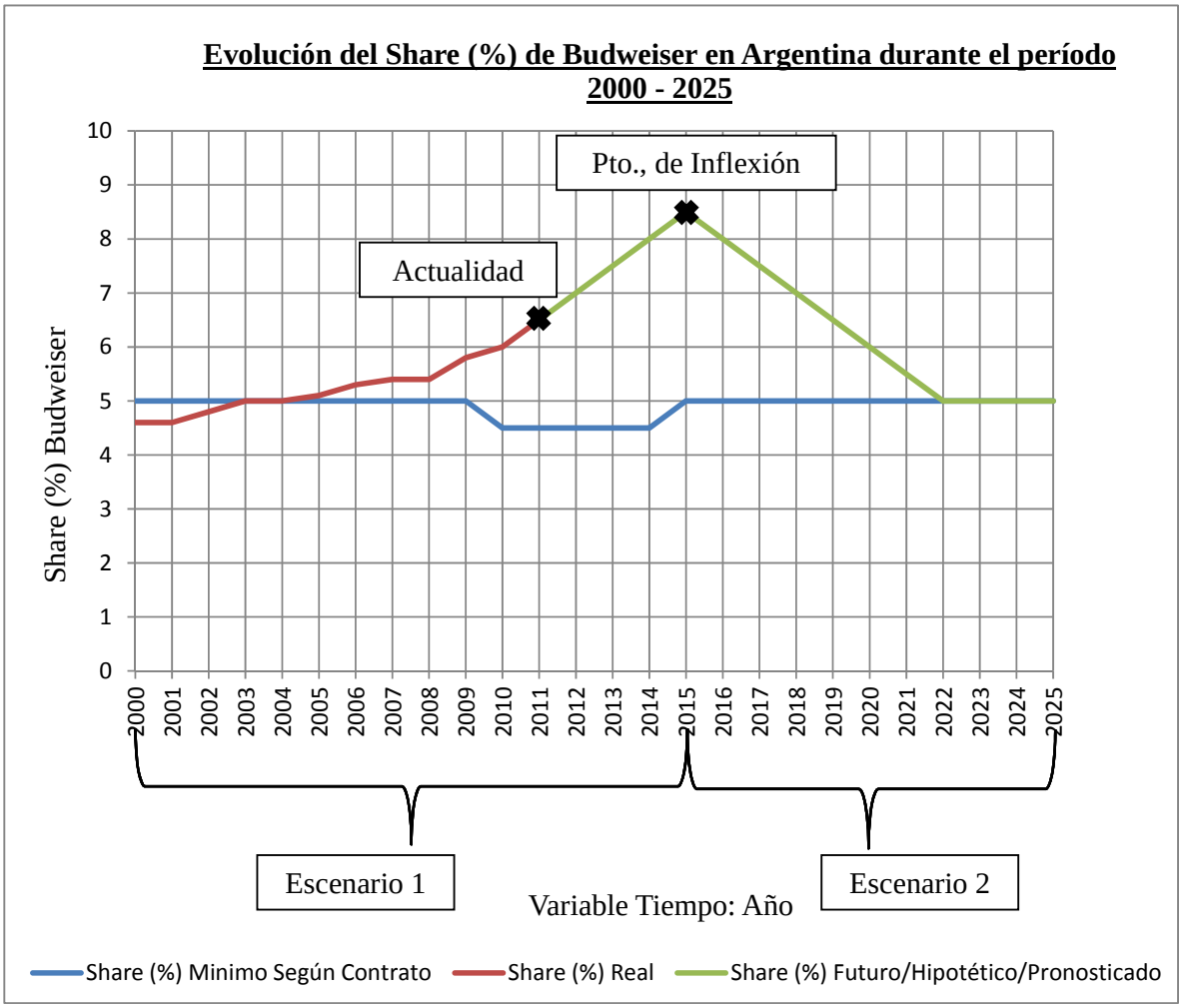
Sin embargo, el contrato de distribución impone ciertas restricciones sobre las posibles estrategias que CCU Argentina podría implementar hasta el 2025. Según el mismo, "CCU Argentina no puede producir, comercializar, distribuir o adquirir ninguna marca de cerveza que compita en el segmento *mainstream* de la industria. No obstante, se le está permitido adquirir una marca de cerveza *mainstream* siempre y cuando en un plazo menor a los 6 meses de su adquisición, la empresa reposicione esta marca en otro segmento. De todas formas, esta limitación no se aplica a las marcas *mainstream* que ya poseía CCU Argentina en su portafolio: Schneider, Santa Fe y Salta." También, según el acuerdo, a CCU Argentina tampoco se le está permitido incorporar una marca de cerveza de origen norteamericano que no sea Budweiser sin previa autorización de Anheuser-Busch.

Según Pablo Beltrán[20], lo más probable es que CCU Argentina en el 2025 reemplace la perdida de Budweiser fortaleciendo una marca propia o incorporando una nueva marca. Pero no cree factible que el reemplazo de la marca sea a través de una extensión de marca. A su vez, alude que en el 2025 el mercado va a ser muy diferente al actual. En los últimos años en la industria se generó una tendencia de reducción del segmento *mainstream* traducido en un aumento del segmento Super Premium. Por ende, es importante mencionar que si bien Beltrán no tiene una certeza firme de lo que sucederá y lo que menciona son estimaciones, al ser Brand Manager de Budweiser en CCU Argentina, es un buen referente para formar ciertas suposiciones. Según él, en la actualidad CCU Argentina cuenta con un portfolio de marcas con un gran potencial que aun no ha sido explotado (ej., Schneider, Imperial). Pablo cree que ambas marcas pueden ser reposicionadas en el 2025 para suplir la salida de Budweiser. También piensa que es factible que el día que la compañía no disponga más de la marca, puede llegar a incorporar algunas de las marcas que pertenecen al portfolio de CCU Chile (ej., Cristal, Royal).

En conclusión, en el 2024, CCU Argentina no va a poder hacer "desaparecer" la marca de un año para otro. Por lo cual, como anteriormente ha sido mencionado, denota la importancia de la variable tiempo. Entonces, ¿Hasta cuando a CCU Argentina le conviene hacer crecer Budweiser?, ¿Cuándo debe parar el crecimiento y aplicar una estrategia a largo plazo con una marca propia que siga reteniendo luego del 2025?

[20] Brand Manager de Budweiser en CCU Argentina

Para comprender la importancia de la variable tiempo es necesario analizar el siguiente gráfico: “Evolución del Share (%) de Budweiser en Argentina durante el período 2000-2025”. En el mismo se destaca la variable en conjunto al Share de Budweiser desde el 2000 en adelante.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por CCU

En la figura se pueden observar tres líneas; la azul proyecta el Share mínimo que establece el contrato desde el año 2000 al 2025; la roja grafica el share real que Budweiser tuvo desde el año 2000 al 2011; la verde representa la participación de mercado estimada que la marca podría llegar a tener desde el 2012 hasta el 2025. Haciendo hincapié en esta última, es de mera importancia mencionar que la misma se ha trazado según el *trendline* o proyección estimada por Esteban Amoia[21] y Pablo Beltrán[22]. Habiendo dicho esto, es posible analizar que según lo

[21] Regional Manager de AB InBev.

mencionado por Amoia y Beltrán, Budweiser estaría llegando a su Punto Máximo de *Market Share* alrededor del 2015. Allí se daría el Punto de Inflexión en donde CCU Argentina comenzaría a limitar el crecimiento de Budweiser y gradualmente la marca empezaría a perder puntos de *Share*. Según el Regional Manager de AB InBev, esta pendiente negativa se mantendría hasta el año 2022. A partir de entonces, CCU Argentina definitivamente comenzaría a dejar la marca estancada en el *share* mínimo establecido por el contrato de distribución (5%) hasta la finalización del mismo en el año 2025.

En el gráfico, también es posible diferenciar de forma ilustrativa los escenarios recientemente analizados:

- Escenario Futuro 1: CCU Argentina hace crecer a Budweiser
- Escenario Futuro 2: CCU Argentina deja de hacer crecer a Budweiser

Escenario 3: ¿Qué pasa si CCU Argentina no cumple con lo que establece el contrato?

Según lo establecido en el contrato, el mismo puede ser dado de baja si alguna de las partes no respeta lo establecido en el documento. Anheuser-Busch puede finalizar el contrato si el *Market Share* de la marca (publicado por Nielsen), al menos no alcanza los puntos de *Share* indicados en la siguiente tabla:

Market Share Target	As of the end of each of
5.0%	2000 and 2009
4.5%	2010, 2011, 2012, 2013 and 2014
5.0%	2015 and each year thereafter

Fuente: Contrato de Distribución Entre Anheuser-Busch y CCU Argentina

Así mismo, el acuerdo establece que Anheuser-Busch tiene el derecho de terminar el contrato si CCU Argentina durante tres años consecutivos falla con su obligación respecto de la inversión mínima anual de Marketing. También puede finalizar si llegara a haber un cambio en el Control de CCU Argentina o su Corporativa. Como también se podría terminar si CCU Argentina produce, comercializa y distribuye alguna marca de cerveza norteamericana que no sea Budweiser.

[22] Brand Manager de Budweiser.

En conclusión, hasta aquí se han analizado tres escenarios posibles que podrían llegar a ocurrir desde la perspectiva de CCU Argentina para con la marca. Sin embargo, también va a ser necesario analizar los posibles escenarios que podría llegar a plantear la otra parte vinculada al caso, AB InBev.

Escenario 4: ¿Qué hará AB InBev (C.M. Quilmes) con la marca hasta el 2025?

Como anteriormente ha sido mencionado, AB InBev por la venta de Budweiser en Argentina recibe el 8,5% de la venta neta en concepto de regalías que CCU Argentina le paga a la compañía por el uso de la marca. Sin embargo, AB InBev a través de su filial C.M. Quilmes, gana el 100% de las ventas que generen sus marcas las cuales actualmente ocupan un total de 76% de *Market Share.* Por lo tanto, si Budweiser continuara creciendo y aumentara el 6% de participación de mercado, atentaría con quitarle *share* a las marcas por la cual AB InBev gana un 100% de sus ventas. En términos estadísticos la probabilidad de que esto suceda es justamente un 76%. Sin embargo, si tenemos en cuenta el posicionamiento y el segmento en el cual compite Budweiser se podría decir que la probabilidad de que la marca gane participación de mercado a raíz de una pérdida de C.M. Quilmes es del 43.2% (Quilmes). Por ende, el crecimiento de Budweiser es altamente riesgoso para el portfolio de C.M. Quilmes.

Por supuesto, lo conveniente para AB InBev es que ante un crecimiento de Budweiser su participación no se vea afectada y si se reduzca la participación de su competencia C.A.S.A. Isenbeck (3%). Vale aclarar que el crecimiento de la marca no afectaría de forma interna al portfolio de CCU Argentina ya que según lo analizado previamente, Budweiser no canibaliza ninguna de las marcas de su portfolio.

Siguiendo con el hilo conductor, si bien AB InBev se podría ver afectado por el crecimiento de Budweiser, aun así ganaría un 8.5% por las regalías de CCU Argentina. Sin embargo, la evidencia de que la compañía no quiere que la marca crezca fue la aparición de Quilmes Bajo Cero. Esta extensión de la marca Quilmes se dio a conocer a fines del 2010. En la comunicación de su campaña de marketing, se destacan los mismos atributos que Budweiser comunica: Suave y Refrescante. A su vez, según información de AC Nielsen (2010), la región en donde Quilmes Bajo Cero hizo foco es el noreste argentino (NEA), donde Budweiser tiene sus porcentajes de participación de mercado más altos. Por lo tanto, es posible considerar que esta extensión de marca ha sido lanzada con el objetivo principal de competir de forma directa

con Budweiser. Esto demuestra que AB InBev no desea que la marca crezca o por lo menos no a costo suyo.

Escenario 5: ¿Qué hará AB InBev (C.M. Quilmes) con la marca a partir del 2025?

En la actualidad (2012), C.M. Quilmes tiene una gran brecha entre el posicionamiento en precio de Quilmes (100%) y Stella Artois (150%). A partir del 2025, cuando la empresa disponga de Budweiser, podrá utilizarla para posicionarla alrededor de un 125% de Quilmes y cubrir esa brecha. De esta forma, C.M. Quilmes ampliaría su portfolio de marcas encerrando a Heineken (150%) por encima con Stella Artois (160%) y por debajo con Budweiser (125%). A su vez, es posible mencionar que C.M. Quilmes, al tener una mayor y mejor distribución que CCU Argentina, podrá hacer que la marca crezca más en share que en la actualidad (6%). También al estar Budweiser manejada por AB InBev y al ser la marca *flagship* de la compañía, querrán implementar una importante estrategia de crecimiento en ventas y valor de marca.

Escenario 6: AB InBev, ¿Rescindirá el contrato antes de que el mismo finalice (2025)?

Esta situación podría darse y para ello, AB InBev debería resarcir económicamente a CCU Argentina, indemnizando a la empresa por todos los años que dejaría de usufructuar la marca. Según Esteban Amoia, esta situación había sido evaluada en el 2008 tras la adquisición de InBev a Anheuser-Busch.

Universidad de San Andrés QUAERERE VERUM

5 - Conclusiones

Para sintetizar lo expuesto en el presente trabajo, se utilizará este capítulo para desarrollar las preguntas originalmente planteadas y se demostrará cómo se ha logrado llegar a las conclusiones deseadas. A lo largo del trabajo se han analizado de mayor a menor y en orden progresivo: Los cambios ocurridos a nivel Corporativos, Filiales y de Marcas dentro de la industria Argentina; La estructura actual de como está compuesto el mercado de cervezas; La industria cervecera argentina; Las marcas más relevantes al presente estudio; El caso Budweiser en Argentina desde 1996 al 2010; La investigación del caso, eje central de la Tesis.

Para comenzar el desarrollo de este capítulo es preciso recordar que el análisis del presente documento surgió a partir del gran atractivo que presenta la situación de la marca Budweiser en Argentina. Lo interesante del asunto es lograr comprender la forma en la cual la marca llegó a estar en la situación actual. Sumado a la dinámica en el conflicto de interés entre las partes involucradas que usufructúan de la marca.

Por lo cual, a modo introductorio y recordatorio cabe mencionar que la marca Budweiser es propiedad de AB InBev y en Argentina, bajo un contrato de licencia, es producida, distribuida y comercializada por CCU Argentina, su competencia. En dicho país, el grupo AB InBev controla dos empresas, C.M. Quilmes, y Anheuser Busch Latin America Development (ABLAD). La primera es responsable de la comercialización de marcas como Quilmes, Brahama, Stella Artois, y en plano doméstico compite contra CCU Argentina. La segunda fue creada con el objeto de supervisar el correcto cumplimiento del contrato de licencia de la marca Budweiser. El mencionado contrato comenzó en 1996 en virtud de un acuerdo celebrado entre Anheuser-Busch y CCU Argentina. El mismo fue renovado en el 2007 prolongando su vigencia hasta el año 2025.

¿Cómo llegó la marca a estar producida por la competencia (CCU Argentina)? A partir de la adquisición por parte de InBev a Anheuser-Busch en el año 2008. Previamente, ambas compañías eran las dos competidoras más grandes del mercado internacional cervecero. Este cambio, detona un conflicto de interés en el mercado argentino donde Anheuser-Busch tiene un contrato de licencia con CCU Argentina para producir, distribuir y comercializar Budweiser hasta el 2025. En Argentina, a través de dicho contrato, CCU Argentina y Anheuser-Busch, competían juntos contra InBev (representado por C.M. Quilmes). Pero al

crearse Anheuser-Busch InBev (2008), automáticamente Anheuser-Busch pasó a ser competencia de CCU Argentina. Al respetarse el contrato de licencia, el futuro de Budweiser quedará en manos de su competencia (CCU Argentina), hasta el año 2025.

¿Dónde se genera el conflicto de interés? El conflicto de interés se genera a partir del momento en que la dinámica doméstica se contrapone a la internacional. En el plano doméstico un tercer jugador, CCU Argentina, seguirá usufructuando la marca Budweiser hasta la finalización del contrato de licencia. Este contrato es ahora entre AB-InBev y un competidor (CCU Argentina).

En consecuencia, ¿Cómo queda el mercado luego de la adquisición? CCU Argentina comercializará Budweiser hasta el 2025, en ese año la perderá a manos de su competidor principal en el mercado doméstico, C.M. Quilmes, perteneciente a AB-InBev.

Entonces, ¿Cuál es la problemática que presenta el caso central de la tesis? La problemática radica en que cuanto más haga crecer CCU Argentina a Budweiser, en un futuro, estaría yendo en contra de su propio portfolio de marcas, Heineken, Schneider, etc. A su vez, cuanto más crezca la marca durante el dominio de CCU Argentina, más *Market Share* le estará entregando en el 2025 a su competidor, C.M. Quilmes. En síntesis, cuánto más se beneficie CCU Argentina en la actualidad, más se perjudicará en un futuro.

Habiendo hecho este breve resumen de lo expuesto en el trabajo, es preciso comenzar a desarrollar las conclusiones a las que se llegaron. Para comenzar, es preciso señalar que por más que Budweiser sea producida, distribuida y comercializada por su competencia (CCU Argentina), es la tercera cerveza más vendida del país con un 6% de participación de mercado. Inclusive sus ventas superan en 1.5% al mínimo que establece el contrato de licencia. Desde el 2004 la marca viene creciendo sostenidamente a doble dígito y por encima del propio crecimiento del mercado. Esto demuestra que por más que en el 2025 Budweiser pase en manos de su propietario AB InBev, competidor de CCU Argentina, en la actualidad a esta última empresa le interesa el crecimiento de la marca.

La primera conclusión a la que se ha llegado es que en la actualidad a CCU Argentina le interesa que Budweiser crezca en participación de mercado, aun sabiendo que a partir del 2025 esta marca competirá contra su propio portfolio de marcas. Entonces, ¿Por qué le

interesa el buen desempeño de la marca? Porque en la actualidad la compañía recibe el 91.5% de las ventas de la marca. Considerando que la misma abarca el 6% del mercado y que CCU Argentina tan solo ocupa el 21%, se traduce en que internamente Budweiser representa alrededor del 30% de las ventas de cerveza de la empresa. Según Pablo Beltrán[23], sus ventas generan alrededor del 25% de los ingresos de la compañía. Estos números evidencian la importancia que cumple la marca en la actualidad para CCU Argentina.

La segunda conclusión es que a CCU Argentina no le conviene que Budweiser crezca en forma sostenida hasta la finalización del contrato de licencia en el 2025. ¿Por qué? si hasta que finalice el contrato va a redituar de la venta de la marca. Porque todo lo que CCU Argentina haga crecer a la marca, en el 2025 lo cederá en manos de su competencia, C.M. Quilmes. Por lo cual, hipotéticamente hablando, cuanto más se acerque la finalización del contrato, más se descuidará la compañía en que la marca crezca. Seguramente, en los últimos años de contrato, la empresa intentará que Budweiser no supere la participación de mercado mínima que establece el contrato (5%). De esta forma, le cederá el mínimo *Market Share* posible a C.M. Quilmes, su competencia.

La tercer conclusión es que, aunque en la actualidad AB InBev se beneficie con las regalías que CCU Argentina paga por la venta de su marca (8,5%), paradójicamente, cuanto más crezca Budweiser, el activo más importante de AB InBev, más se podría llegar a perjudicar la empresa, ya que atenta con quitarle participación de mercado al portafolio de marcas de C.M. Quilmes (76%) por las cuales la empresa se beneficia con el 100% de sus ganancias. Por ende, Budweiser, siendo la marca *Flagship* de AB InBev, en Argentina termina siendo su talón de Aquiles. En conclusión, a AB InBev le conviene que la marca crezca sin quitarle participación de mercado a C.M. Quilmes, sino que a raíz de quitarle *Share* a C.A.S.A. Isenbeck y en lo posible a marcas que integre el portfolio de CCU Argentina. A su vez, a AB InBev le conviene que la marca crezca en *Brand Equity* y en preferencia, que crezca siendo una marca sana y fuerte. De esta forma, el día que cuente con la marca le será menos costoso explotarla de la mejor forma posible. Se ahorrará el costo de tener que generar un *Brand Awareness.*

[23] Brand Manager de Budweiser en CCU Argentina

Por último, como conclusión final es posible aludir a que en la actualidad la marca Budweiser se encuentra en una encrucijada entre dos empresas con conflicto de intereses entre sí. Evidentemente esta situación no contribuye al correcto desarrollo que la marca podría tener en Argentina. Por un lado, se encuentra CCU Argentina quien actualmente se beneficia con el incremento en las ventas de la marca en cuestión, pero en el futuro (2025) cuanto más haya crecido la marca, más le cederá a su principal competidor. Por otro lado, está C.M. Quilmes quien hoy en día se ve afectado por el crecimiento de la marca, pero a partir del 2025 este crecimiento le será favorable.

En pocas palabras, CCU Argentina tiene dos caminos posibles para con el futuro de Budweiser:

1) Hacer crecer la marca: Esto implica más ingresos para la empresa hoy, pero menos en el futuro. ¿Por qué? Porque todo lo que Budweiser crezca hasta el cumplimiento del contrato (2025), CCU Argentina lo perderá en manos de su competencia C.M. Quilmes.

2) No hacer crecer la marca: Implica menos ingresos para la empresa hoy, pero más en el futuro. ¿Por qué? Porque cuanta menos participación de mercado CCU Argentina le entregue a su competencia C.M. Quilmes a través de Budweiser, más oportunidades de crecimiento tendrá en el futuro con sus propias marcas.

Para concluir, el hecho de que CCU Argentina va a hacer crecer a Budweiser hasta cierto año (20XX) y que a partir de allí la va a dejar caer en participación de mercado es algo factible. Lo incierto es ¿cuándo?. Según lo mencionado por Amoia[24] y Beltrán[25], Budweiser estaría llegando a su Punto Máximo de *Market Share* alrededor del 2015. Allí se daría el Punto de Inflexión en donde CCU Argentina comenzaría a limitar el crecimiento de Budweiser y gradualmente la marca empezaría a perder puntos de *Share*. Según el Regional Manager de AB InBev, esta pendiente negativa se mantendría hasta el año 2022. A partir de entonces, CCU Argentina definitivamente comenzaría a dejar la marca estancada en el *share* mínimo establecido por el contrato de distribución (5%) hasta la finalización del mismo en el año 2025.

[24] Regional Manager de AB InBev
[25] Brand Manager de Budweiser

6 - Bibliografía

- Aaker, David A. *Managing Brand Equity*. The Free Press, New York, 1991.
- Aaker, David A. *Building Strong Brands.* The Free Press, New York, 1996.
- Collis, D. y Rukstad, M. "¿Puede usted decir cuál es su estrategia?", "Harvard Business Review". Abril 2008. Volumen 86. Número 4.
- Dvoskin, Roberto. *Fundamentos de Marketing*. Granica, Buenos Aires, 2004.
- Goold, M. et al. "Corporate Level Strategy. Creating value in the multibusiness Company" John Wiley & Sons. Nueva York, 1994.
- Hernández, Sampieri; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar. Metodología de la Investigación. Mc Graw-Hill, Colombia. (1998).
- Hitt, Michael. *Administración Estratégica: Competitividad y Globalización.* International Thompson Editores, México, 2004.
- Iacobucci, Dawn; Kotler Philip. *Marketing Según Kellogg.* Illustrated, Javier Vergara, 2002.
- Irigoin, I. "Negocios en la Base de la Pirámide: El Marketing Mix en el Sector de Bebidas Alcohólicas", Trabajo de Graduación de la Universidad de San Andrés, Buenos Aires, 2009.
- Keller, Kevin L., *Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity*. Journal of Marketing, 1993.
- Kenning, D., y Jackson R: *Cervezas del Mundo*. Editorial Parragon Books Ltd., Londres, 2006.
- Kim, W. y Mauborgne, R: "Blue Ocean Strategy" Harvard Business School Press, 2005.
- Kotler, Philip. *Dirección de Marketing.* Prentice Hall, México, 2001.
- Kotler, Philip; Keller, Kevin L. *Dirección de Marketing.* Prentice Hall, México, 2006.
- Manduca, P. "La Evaluación del Consumidor de las Extensiones de Marca. Un Estudio Ex-Ante Enfocado en las Marcas de Cerveza Heineken y Schneider", Trabajo de Graduación de la Universidad de San Andrés, Buenos Aires, 2006.
- Montañés Duato: "Inteligencia Política: El poder creador en las Organizaciones." El Escorial, Septiembre 2002.
- Nalebuff, Barry J. y Brandenburger, Adam M.: "*Coopetition"* London: HaperCollinsBusiness, 1996.
- Oliveira, Claudio. *La Marca es el Negocio.* Levy Marketing Press, Buenos Aires, 2000.

Universidad de San Andrés

- Porter, Michael E: “Competitive Strategy”. The Free Press. Nueva York, 1980.
- Porter, Michael E: “Competitive Advantage”. The Free Press. Nueva York, 1985.
- Porter, Michael E: *“La Ventaja Competitiva de las Naciones.”* Buenos Aires: Vergara, 1991.
- Porter, Michael E: “*Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia”*. Buenos Aires: Rei, 1991.
- Ries, Al; Trout, Jack. *Posicionamiento.* Mc Graw-Hill, Madrid, 1989.
- Serra, Roberto; Iriarte, Jorge; Le Fosse, Guillermo. *El Nuevo Juego de los Negocios.* Grupo Editorial Norma, Buenos Aires, 2004.
- Thybout, A; Sternthal, B. *Posicionamiento de la marca*, en Iacobucci, D (comp.), *Marketing Según Kellogg*, Vergara, Buenos Aires, 2001.
- Wilensky, A: “Claves de la Estrategia Competitiva”. Fundación OSDE. Buenos Aires, 1997.

Sitios de Internet

- Budweiser Argentina: http://www.budweiser.com.ar 09/04/2012
- CCU Argentina: http://www.ccu.com.ar 09/04/2012
- Anheuser-Busch: http://www.anheuser-busch.com 09/04/2012
- AB InBev: http://www.ab-inbev.com 09/04/2012
- C.M. Quilmes: http://www.cerveceriaymalteriaquilmes.com 09/04/2012
- Heineken Inc: http://www.heinekeninternational.com 09/04/2012
- CCU Chile: http://www.ccu.cl 09/04/2012
- SABMiller: http://www.sabmiller.com 09/04/2012
- Isenbeck: http://www.isenbeck.com.ar 09/04/2012
- Instituto Nacional de Estadística y Censos: http://www.indec.gov.ar/ 09/04/2012
- Cámara de la Industria Cervecera Argentina: http://www.camaracervecera.com.ar 09/04/2012

Universidad de SanAndrés