

Materia: Marketing Estratégico

Carrera: Licenciatura en Comercialización

Alumnos:



Breve reseña de Schneider

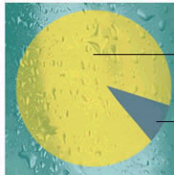
La cerveza Schneider pertenece a la compañía CCU.

Dicha empresa cuenta con un amplio know-how que le confieren sus 150 años de tradición cervecera en Chile.

CCU ingresa al competitivo y concentrado mercado argentino en 1995 desarrollando un plan de expansión que apuntó, primero, a la adquisición de cerveceras regionales para construir una base firme de negocio, y luego, a la creación de una alianza con un socio estratégico de nivel mundial que permitiera introducir una importante marca internacional.

Ambos propósitos fueron alcanzados a través de la compra de las tradicionales cervecerías de Salta, Santa Fe, y posteriormente, los activos fijos de la ex cervecería de Córdoba, sumado a la realización de un joint venture con la multinacional norteamericana Anheuser-Busch (A-B) para producir, comercializar y distribuir la prestigiosa cerveza Budweiser en Argentina.

Industria cervecera argentina:



Fuente: Cámara de la Industria Cervecería Argentina.

Marcas comercializadas por la compañía CCU:

□

1º etapa: Análisis de situación

Análisis de situación interna

Estrategia de producto

La cerveza Schneider es valorada en Argentina por su larga tradición; los atributos que resalta son precio justo y alta calidad. Esta cerveza es rubia, tipo Lager cuenta con 4,7 grados de alcohol y viene en presentaciones de :

- Litro retornable
- 650 cm 3 retornable
- Latas de 473 cm 3
- Latas de 355 cm 3
- Long Neck 355 cm 3
- Six pack latas 355 cm 3
- Six pack long neck 355 cm 3

Estrategia de distribución

CCU Argentina vende y distribuye su marca Schneider en todo el país. La comercialización es llevada a cabo a través de la propia fuerza de venta directa o utilizando distribuidores mayoristas para llegar a los lugares más alejados. En los suburbios del Gran Buenos Aires sus productos son comercializados por Danone, una de las principales empresa de productos lácteos y agua mineral a nivel mundial, y en el sur del país por Embotelladora Polar S.A. Schneider se vende y distribuye directamente en la Capital Federal , contando para ello con oficinas comerciales y depósitos.

CCU distribuye en todo el país todas sus marcas , mediante un equipo de 106 preventistas que atienden en forma directa a cerca de 20.000 clientes y para cubrir los territorios más alejados, utiliza cerca de 370 distribuidores mayoristas.

Canales de distribución utilizados:

CCU Minorista CF

CCU Mayoristas Minoristas CF

Estrategia de precios

Schneider está posicionada como la cerveza de precio justo y accesible, preferida por consumidores que saben de cerveza. El precio al consumidor aproximadamente es de \$1.50.

En el caso de la ciudad de Buenos Aires y el Gran BS AS, la marca solo intentó consolidarse como una marca de precio bajo, con el objetivo de conseguir alguna parte del enorme volumen que mueve este territorio, el de mayor población del país. La razón principal por la cual en su oportunidad se tomó tal decisión es la impresionante guerra competitiva entre compañías y marcas como Quilmes, Brahma, Isenbeck y Budweiser, que desplegaron todo su know how y recursos de marketing a la conquista del mercado más importante de la Argentina. Schneider no estaba en condiciones de ser parte de dicha guerra.

Estrategia de comunicación

No encontramos datos sobre la comunicación realizada por CCU para Schneider antes del 2001. Se le envió un mail a CCU para poder contar con estos datos.

Evolución de las ventas

No se han encontrado los datos de ventas específicos de Schneider.

Análisis de la situación externa

Mercado

El mercado cervecero argentino tuvo un consumo total en el 2000 de casi 1.232 millones de litros, que corresponde a aproximadamente 33 litros per cápita. Debido a la difícil situación económica que ha enfrentado este país durante los dos últimos años, la industria cervecera que hasta 1998 crecía a tasas cercanas al 4,2%, ha observado un decrecimiento, anotando en el 2000 una caída de 2,6% versus 1999. A ello se suma, a partir de enero del 2000, una significativa alza de 4 a 8% en la tasa de impuesto específico a las cervezas, afectando los resultados finales de toda la industria cervecera.

A la hora de analizar el liderazgo en la Argentina, al igual que en la mayoría de los países americanos, existe una marca o empresa de origen nacional con una fuerte participación de mercado a pesar de la llegada de competidores internacionales. Por otro lado, el éxito en este negocio depende del dominio de factores claves como son la distribución, el marketing y la producción.

Hábitos de consumo

- Hombres: consumidor tradicional de cerveza. Se produjo un incremento del consumo por parte de los jóvenes en los últimos tiempos.
- Mujeres: incorporación más reciente como consumidora fuerte, sobre todo en las jóvenes. Asume carácter de emancipación cuando se asocia al consumo en público (mujeres jóvenes y de mayor edad).
- Se produce un mayor consumo en los fines de semana.
- En general en encuentros con amigos.
- Se da el consumo principalmente en las picadas y en menor medida en las comidas.

De acuerdo a la información proporcionada por el gerente de comercialización de CCU concluimos que es difícil identificar al consumidor de cerveza con una determinada clase social, dado que su consumo está generalizado en la sociedad. Sí se diferencian los segmentos por las marcas consumidas. El nivel ABC1 se caracteriza por consumir marcas premium e importadas; el segmento C2C3, mayor consumidor, elige marcas nacionales siendo determinante en su elección el costo- beneficio, ya que por un precio módico adquiere un producto rico. La clase baja basa sus elecciones en el factor precio.

La franja de edad mayoritaria es entre los 18 y 45 años, siendo el grupo de los más jóvenes (hasta 25 años), los mayores consumidores.

En general, el consumidor de cerveza no demuestra una lealtad de marca muy pronunciada, sino que principalmente selecciona y evalúa el producto a través de su sabor. Por otro lado, es una bebida muy relacionada con la noche, reuniones familiares y entre amigos, festejos y espectáculos.

Comúnmente, este producto es consumido en pubs, boliches, bares, restaurants y en el hogar, es adquirido en kioscos, en el lugar donde se consume y el supermercado.

Respecto a la compra, generalmente se decide en el momento de consumir el producto.

En cuanto al envase, el consumidor valora aquello que le proporciona mayor comodidad. Así, prefiere elementos tales como la tapa a rosca o abre fácil y la retornabilidad.

Situaciones de consumo

- Hombres adultos: en la casa, en bares, con amigos, en cualquier momento. Se da también el consumo en soledad.
- Hombres jóvenes: consumo grupal, en pareja, a veces esporádico, es casi nulo el consumo en soledad.
- Mujeres adultas: en la casa, con amigas, en bares, muy esporádico.
- Mujeres jóvenes: marcadamente en las salidas de fin de semana, grupal o en pareja.

Caracterización del Sector cervecero



El Sector cervecero se caracterizó históricamente por la fuerte concentración de las ventas en manos de pocas empresas, mostrando un lento pero constante crecimiento desde mediados de la década del '80.

Quilmes participaba con el 81 % de la producción y el resto se repartía entre Bieckert (actualmente perteneciente a Quilmes), marca Córdoba en el Centro, marca Santa Fe en Litoral, y marca Salta en el NOA.

Los cambios de hábitos de consumo a partir de los años '90, en que se experimentó una tendencia creciente hacia el consumo de cerveza, generó una fuerte expansión del sector, provocando una demanda insatisfecha, especialmente en temporada estival.

A partir del '94 comienza el desembarco de nuevas compañías, comenzando por Brahma e Isenbeck, seguida por C.C.U.

El consumo per capita de 33 litros , en el año 2000 , podría incrementarse como consecuencia de:

- Una mayor presión de la oferta.
- Nuevas alternativas en cuanto a marcas y sabores (Light, sin alcohol, más graduación alcohólica).
- Caída del consumo de vino común.
- Incorporación de nuevos consumidores (jóvenes y mujeres) y aumento en los heavy (+ de un litro), ante alternativas de productos mas suaves.

Análisis del sector industrial

Grado de concentración del sector cervecero:

El sector cervecero argentino se puede considerar como concentrado ya que existen en él pocas empresas que tienen una participación elevada en el mercado, quedando el resto repartido en un número amplio de competidores de dimensiones menores.

Participación en el mercado:

- Cervecería y Maltería Quilmes: 66%
- Brahma(Ambev): 16%
- CCU: 11%
- Isembeck: 7%

Tamaño e importancia del sector:

La importancia del sector cervecero con respecto al PBI argentino nos permite clasificar al mismo como un sector *Estratégico Consolidado* debido a que se explotan tecnologías maduras, intensivas en capital y que su producción posee una demanda en crecimiento constante. Debido a esto las empresas más importantes se apropian de una gran cuota de mercado y se aseguran una demanda futura. Su participación en el consumo

global de bebidas es del 13%.

Ciclo de vida de la industria:

Cabe mencionar que el Sector Cervecerero en Argentina se encuentra en la etapa de *Madurez*. Dicha etapa se caracteriza por un alto nivel de competencia, la que puede explicarse por los siguientes motivos:

- Gran número de competidores intervinientes en el sector.
- Nivel de ventas en leve crecimiento o prácticamente estabilizado. Este hecho se ve reflejado en que el crecimiento anual promedio del sector es del 3% aproximadamente.
- Intensa competencia en precios, con diferencias entre los productos cada vez mas sutiles.
- Como consecuencia del punto anterior, se realizan fuertes inversiones en promoción y publicidad, teniendo como objetivo la diferenciación y la preservación de la lealtad a la marca.

Análisis estructural del sector para Argentina:

Amenazas de ingreso:

Al ser este un sector muy concentrado, donde existen muy pocas empresas, son altas las barreras de ingreso al mismo debido a:

- Diferenciación de productos: Esta se debe principalmente a la lealtad que existe de los clientes a las diferentes marcas como se puede apreciar en el caso de la cerveza Quilmes que su market share es superior al 60% y el resto del mercado se encuentra repartido entre las restantes marcas.
- Requisitos de capital: En relación con el punto anterior, se puede ver que para que una nueva empresa desee ingresar a este sector, deberá desembolsar grandes cantidades de capital si esta desea desarrollar una estrategia agresiva de penetración en el mercado.
- Acceso a canales de distribución: Al ser este un producto de consumo masivo, la nueva empresa deberá estar en condiciones de desarrollar un canal de distribución adecuado para asegurar que el producto llegue al cliente.

En general, la estrategia de la mayoría de las empresas para ingresar al mercado cervecero argentino consiste en la adquisición de empresas nacionales existentes para de ese modo reducir los riesgos que implicarían la instalación de una nueva empresa en el país.

Competidores existentes:

Este sector es muy competitivo debido a que existen muy pocas empresas que manejan el mercado, pero sobresale la presencia de Quilmes quien, al poseer el mayor Market Share es quien en general impone su liderazgo coordinando la industria cervecera mediante distintas estrategias.

Principalmente, las estrategias de las distintas empresas se basan en el manejo de las siguientes variables:

- Precio.
- Publicidad.
- Promociones
- Diferenciación del producto.

Presión de Productos Sustitutos:

Para comenzar este análisis, definiremos a los productos sustitutos como aquellos que puedan desempeñar la misma función que el producto en el sector industrial por lo que podemos definir a la cerveza según los

significados asociados a ella:

- El encuentro/ reunión de amigos, lo social.
- El fútbol, pasión e identificación popular.
- El refresco joven/ del boliche, función de gaseosa adulta.
- El momento de relax, el descanso, la pausa.

A partir de este análisis, podemos identificar a los siguientes productos sustitutos:

- Vino común de mesa.
- Fernet.
- Aperitivos con alcohol.
- Gaseosas.

Estos productos son considerados de consumo masivo, en los que el nivel socioeconómico no es vista como una variable importante de segmentación. En general, no representan una gran amenaza para el sector cervecero ya que la cerveza tiene una alta participación en el sector bebidas (aproximadamente el 13%). El aumento del consumo se da a expensas de la caída del consumo de vino común de mesa.

Poder Negociador de los Compradores:

Los principales compradores de este producto son los consumidores finales, quienes son cada vez más exigentes, buscando mejores precios, calidad y mayor variedad. En general, poseen un alto poder negociador ya que pueden cambiar de marca si no se encuentran satisfechos .

Otros compradores importantes son los hipermercados y las grandes cadenas de supermercados, quienes realizan compras en grandes volúmenes, lo que le permite contar con un gran poder negociador, ya que son ellos quienes establecen los plazos de pago, distribución de espacios físicos, etc. Como consecuencia de esto, muchas veces las empresas, para tener presencia en esos comercios, deben adecuarse a dichas exigencias.

También se pueden mencionar a los distribuidores independientes, quienes se reparten zonas geográficas, no contando con exclusividad en la misma, por lo que disminuye considerablemente su poder negociador.

Poder Negociador de los Proveedores:

En general, las materias primas principales para la elaboración de este producto son la malta, agua potable, jarabe de maíz de alta maltosa, lúpulo y levadura. Se puede decir que los proveedores no tienen un gran poder de negociación ya que, al ser el Sector Cervecero muy concentrado, no tienen muchas opciones de clientes. Entre Quilmes y Ambev, poseen el 70% de la producción de malta por lo que, si se llegara a llevar a cabo la fusión entre estas dos empresas, la provisión de este insumo estaría muy concentrada, razón por la cuál el resto de las empresas cerveceras perderán un gran poder de negociación con estos proveedores.

Análisis de grupos estratégicos

Para analizar el mapa de grupos estratégicos en el sector cervecero de la Argentina, se tomó como base un trabajo práctico realizado por alumnos de la Facultad de Ciencias Económicas (1), donde se señala que las principales marcas de cerveza que existen en el país son Quilmes, Brahma, Isenbeck y C.C.U. (que fabrica entre otras marcas, Budweiser).

Mapa de grupos estratégicos:

Cobertura

geográfica

(% del mercado

argentino)

0

0 Intensidad en Marketing 15

(costo de MKT como % sobre ventas)

Podemos señalar que la marca Quilmes pertenece al grupo estratégico A1, ya que la misma presenta una alta cobertura geográfica nacional (64,60 %) y grandes inversiones en comercialización.

En el grupo estratégico A3 ubicamos a Brahma, como consecuencia de que esta marca cuenta con fuertes inversiones en Marketing y posee una reducida cobertura geográfica (16,90 %).

Por último y con relación a Isenbeck y C.C.U. podemos resaltar que, al repartirse aproximadamente el 20 % del mercado argentino y no presentar grandes costos en Marketing, se encuentran situadas en el grupo estratégico C3.

Competencia

• Quilmes

La cerveza Quilmes pertenece a la empresa Cervecería y Maltería Quilmes. La marca argentina ya lleva más de un siglo de vida. La bebida sin alcohol nació en 1888 de la mano de su fundador Otto Bemberg. La cerveza debe su denominación a una antigua localidad cuyo nombre está basado en un pueblo aborigen que habitaba la actual Argentina: Quilmes. En la actualidad, la Cervecería y Maltería Quilmes –el tradicional grupo Bemberg– tiene plantas en Zárate, Llavallol, Corrientes, Mendoza y Tucumán, con un volumen de ventas en la Argentina de \$564,4 millones sólo en cervezas. Pero tuvieron que pasar varias décadas para que la cerveza Quilmes, con un continuado de campañas publicitarias exitosas y algunos traspies de fondo, se convirtiera en la marca favorita de los argentinos. En la actualidad, los datos indican que Quilmes tiene una participación de entre un 60 por ciento y un 65 por ciento del mercado argentino (la cifras de porcentaje varían de acuerdo a la inclusión, o no, de toda la cartera de productos de la empresa). Las otras marcas elaboradas y distribuidas por Cervecería y Maltería Quilmes son: Andes, la tradicional Bieckert, la holandesa Heineken, Iguana, Imperial, Liberty (cerveza sin alcohol), Norte (en sus tres variedades: Blanca, De Lujo y Negra), la cerveza negra Palermo, Quilmes Light y Quilmes Bock.

La imagen de Quilmes

La imagen de la cerveza Quilmes está compuesta por: la etiqueta con dos franjas celestes y una blanca en el medio, el logo de Quilmes en letras negras, debajo la palabra Cristal y, por último, un envase de vidrio oscuro que refuerza el amarillo de la cerveza. Elementos que forman parte de la simbología de Quilmes: la espuma blanca, el chopp con el mango de la Q, el color amarillo de cerveza, la Quilmes de un litro, el color azul ahora celeste de la marca, la tapita de lata y su posterior ruido de destapar la botella.

La marca comenzó a asociarse con uno de los valores más tradicionales en la Argentina: el fútbol. La estrategia de Quilmes y su alianza con los clubes deportivos incluyen el esponsorio de los eventos deportivos,

las promociones vinculados con los clubes y la publicidad en las camisetas.

Según los datos provenientes de Quilmes, la empresa invertía anualmente una cifra promedio de u\$s 2,5 millones para la publicidad en el fútbol. Pero la relación con el deporte no termina en el fútbol, Quilmes también realiza alianzas con el rugby o la equitación. En la actualidad, Quilmes es el sponsor oficial de la Selección Argentina de Fútbol.

Actualmente su agencia de Publicidad es Young & Rubicam.

El gran logro de Quilmes fue adaptarse a las nuevas tendencias del consumo como lo light y acercarse cada vez más al consumidor y al gusto argentino, al punto de que hoy en día la marca Quilmes es sinónimo de Argentina. En su continua búsqueda realizó importantes modificaciones: la etiqueta de Quilmes en la actualidad es celeste y blanca, como los colores de la bandera argentina.

Para alcanzar este punto, Quilmes tuvo que saber cómo piensa y ver cuáles son las costumbres típicas del argentino en relación al consumo de cerveza. Las publicidades de Quilmes muestran cómo es esa relación.

• **Brahma**

La cerveza Brahma es de Compañía Cervecería Brahma. Es de origen brasileño e ingresó al mercado argentino a principios de los '80 como cerveza importada, pero fue recién una década después cuando la Compañía Cervecería Brahma se decidió fabricar el producto a nivel local.

La primera inversión de Compañía Cervecería Brahma fue en 1993: montar su propia distribuidora en la Argentina. Al año siguiente, Brahma construyó su primera planta industrial fuera de Brasil, en la localidad de Luján, provincia de Buenos Aires. En la actualidad, la marca Brahma ocupa un segundo lugar en el mercado de cervezas de la Argentina con un market share del 17 por ciento.

Estrategias: el gran desembarco de Brahma

La marca Brahma ya era un producto conocido por los consumidores argentinos por todas aquellas personas que veraneaban en las playas de Brasil, por las promociones playeras con remeras y gorros y por las distintas publicidades que llegaban desde Brasil. Brahma tenía un punto a favor: los consumidores argentinos ya conocían la marca. Pero esto no era suficiente para alcanzar al grueso de la población. Para acceder al gusto del consumidor local, la primera estrategia de Brahma fue aumentar la producción de cerveza en botellas de un litro, a diferencia de Brasil, donde el consumo está más orientado a las latas y las botellas de ½ litro. La estrategia principal fue llegar al consumidor con precios bajos. Las campañas publicitarias fueron, así, acompañadas de promociones y descuentos.

La imagen de Brahma fue desarrollada por la agencia Savaglio TBWA (Actualmente su agencia es CraveroLanisEuro RSCG –ex de Budweiser), que trabaja el eslogan Date el gusto. Desde las gráficas se invita al consumidor, con frases como Llorá, Date el gusto y la imagen de la lata de cerveza toda llena de gotitas, con una gota grande que se desliza por el extremo derecho a modo de una lágrima.

Brahma está dirigida a un público joven más trasgresor, sin inhibiciones para disfrutar pequeños momentos placenteros.

Brahma no ha abandonado las estrategias promocionales –como la venta del pack de seis cervezas en lata y dos portavasos de porcelana–, porque ha tenido muy buenos resultados, tanto en Capital Federal como en el Interior. Un dato muy importante es que la marca brasileña tiene gran aceptación en ciudades importantes como Corrientes, Mendoza y Rosario, lo mismo que en la región Norte del país.

• **Isenbeck**

La cerveza Isenbeck es de Cervecería Argentina SA (CASA). Isenbeck llegó al mercado local en 1994, pero el origen de la cerveza Isenbeck data de 1769, cuando en la región de Westfalia, más concretamente en la localidad de Hamm, la señora Cramer comenzó a fabricarla.

En la Argentina, CASA elabora y comercializa toda la línea Isenbeck en sus distintos tamaños, desde el barril de cinco litros hasta la lata de 354 cc y los envases, retornables y no retornables. La segunda gran marca es Isenbeck Premium Dark. El grupo CASA también se encarga de la elaboración de las marcas Diosa Tropical y Carrefour, pero no de su distribución y marketing.

Isenbeck es una cerveza Premium elaborada con ingredientes naturales sin aditivos químicos. Los colores de la etiqueta son blanco en la parte superior y amarillo en la parte inferior, el logo de la marca es el jinete montado a caballo y el logo de la marca está en letras rojas. El envase es de vidrio oscuro y, como las botellas de vino, presenta una etiqueta blanca con franja verde en el cuello. La constitución de la imagen de Isenbeck está conformada por la espuma blanca, el caballo y el logo.

De acuerdo a cifras estimativas, Isenbeck tenía entre un 7 y un 8 por ciento del mercado de cervezas en la Argentina (los números varían de acuerdo a si se toma en cuenta el nivel nacional o únicamente Buenos Aires). En un primer momento, las estrategias de publicidad se focalizaron en el lanzamiento de Isenbeck en la Argentina, resaltando el atributo de 'Premium' de la cerveza. Una vez que la imagen de la marca se afianzó en el mercado local y los consumidores empezaron a reconocerla la marca, Isenbeck fue probando nuevas estrategias para relacionar a los consumidores con la marca.

La estrategia principal de Isenbeck, que le ha dado muy buenos resultados y hasta premios internacionales, es la innovación y el lanzamiento de productos. En septiembre de 1998, Isenbeck lanzó al mercado su nuevo packaging: cerveza en botella de 355 cc, tipo long neck, con tapa twist-off (que se abre al girarla) Este nuevo envase está dirigido a los consumidores jóvenes, que buscan la practicidad en el tamaño del envase.

En 1999 el gran logro de Isenbeck fue lanzar un nuevo envase para la tradicional botella de litro: se presentó un envase no retornable y con tapa a rosca. La imagen de Isenbeck para este lanzamiento fue desarrollada por la agencia McCann-Erickson. La campaña publicitaria Tapa Rosca apeló al recurso del humor.

• **Budweiser**

En 1996 llegó a la Argentina Anheuser-Busch, primera en el ranking mundial, que fabrica Budweiser, una de las marcas con mayor presencia internacional. El desembarco de Budweiser se produjo con una inversión inicial de 80 millones de dólares en la planta de Santa Fe de Cervecerías Santa Fe, perteneciente a Compañía Cervecerías Unidas (CCU) del grupo chileno Luksic, en la que se empezó a elaborar la famosa marca estadounidense.

En relación al desarrollo de las marcas regionales, Tomás Siedmann, gerente de marketing de CCU, aclara que Budweiser es nuestro buque insignia, pero defendemos a muerte las marcas regionales, que tienen un gran potencial de crecimiento, debido al fuerte vínculo que establecen con los consumidores locales.

Para las marcas regionales son muy importantes las estrategias promocionales y de eventos.

Para la casa matriz Anheuser-Busch, el objetivo era convertir a Budweiser en una marca internacional, al mejor estilo de Coca Cola. Pero tratar de vender una marca típicamente estadounidense al público argentino era todo un desafío. Desde un primer momento se focalizó la elaboración de Budweiser en envase de 1 litro y long neck de 355 centímetros cúbicos, mientras que el formato lata se dejó para la importación. Actualmente se fabrica la lata 355cc en Argentina.

Las estrategias promocionales para Budweiser ocupan un lugar de importancia.

Un ejemplo de ello fue la última movida del verano 2000, cuando la marca apostó con una cifra de 200.000 dólares para tener una fuerte presencia en las playas de Punta del Este, Uruguay. El objetivo principal del Parador Budweiser no fue la venta de cerveza, ya que el municipio prohíbe la venta de cerveza y alcohol porque construcciones de ese tipo –de madera– son extremadamente inflamables, sino reforzar la presencia de marca y sumar nuevos consumidores.

También auspicia eventos de deportes extremos como Snowboard, Mountain Bike, Wakeboard, etc.

2º etapa: Diagnóstico estratégico

AMENAZAS :

- Recesión económica e inestabilidad del contexto político de la Argentina , por lo que los consumidores se han vuelto más sensibles al precio debido a la pérdida de poder adquisitivo.
- La entrada, en los últimos años, de nuevas empresas al sector , ha intensificado la competencia; por lo que es necesario un fuerte control de las políticas a aplicar, cuidando de no generar una guerra de precios.
- Posibles fusiones de empresas competidoras, que les permitiría lograr mayores economías de escala en diversos aspectos, como producción, comunicación y distribución, debilitando así la participación de mercado de Schneider.

OPORTUNIDADES

- Expansión del mercado, debido a la caída del consumo de vino
- Debido a la intensa recesión sufrida en el país, aumentó el número de consumidores que deciden su compra en función del precio.

FORTALEZAS

- Experiencia de CCU en el mercado de las cervezas
- Sólida presencia en el interior del país.
- Amplia red de distribución, que le permite cubrir todo el territorio nacional

DEBILIDADES

- Escaso conocimiento de la marca, principalmente en la provincia de Buenos Aires.
- Débil imagen de marca, especialmente en Capital Federal y Gran Buenos Aires.
- Ausencia de un posicionamiento sólido.
- Falta de comunicación con el mercado.

3º etapa: Formulación de los objetivos de marketing a alcanzar

- Reposicionar la marca Schneider en el mercado de Capital Federal y Gran Buenos Aires.
- Crecer en el mercado de Capital Federal y Gran Buenos Aires.

4º etapa: Elaboración y elección de las estrategias de marketing a seguir

Estrategia de cartera

Según la matriz de crecimiento de Ansoff, la estrategia utilizada para Schneider es PENETRACIÓN DE MERCADOS, porque intenta aumentar sus ventas en mercados actuales, por medio del aumento de su cuota de mercado (atrayendo compradores de marcas competidoras por acciones de comunicación importantes).

	Actuales	Nuevos
Actuales	Penetración de mercados	Desarrollo de nuevos productos
Nuevos	Desarrollo de nuevos mercados	Diversificación

Segmentación y posicionamiento

Schneider decidió implementar una nueva segmentación, tomando parte del segmento liderado por Brahma, dirigiéndose a consumidores racionales, que ponderan una marca conocida con calidad estándar y precio accesible.

El posicionamiento elegido se basó en el producto, denotando que lo que importa es la cerveza.

Estrategia funcional

- Estrategia de comunicación

Reposicionar a Schneider dándole un carácter de marca, una ideología de producto y un imaginario propio.

- Las estrategias de precio, producto y distribución son las mismas utilizadas hasta el momento.

5° etapa: Acciones o planes de acción

Para desarrollar la estrategia de comunicación, se seleccionó a la agencia de publicidad Diálogo (teniendo como director de arte a Gustavo Serrano). Esta agencia decidió basar la campaña en spot radiales, utilizando el personaje Flavio Pedemonti (protagonista conocido del programa Todo X \$2).

- Objetivo de comunicación: romper la tanda con un mensaje disruptor, un personaje auténtico y original, evitando la saturación a través de la variedad de comerciales.
- Público objetivo: jóvenes y adultos de todos los niveles socio-económicos.
- Mensaje: La idea era transmitir el concepto de lo que importa es la cerveza, buscando que el consumidor tome distancia del juego publicitario y descubra la esencia de la cerveza.
- Medio: se utilizó un solo medio, la radio, para focalizar los recursos y aumentar la efectividad.
- Se pusieron al aire 40 piezas publicitarias, donde se mantuvo la consistencia del mensaje. En total se hicieron unas 70 frases de radio, todas con el cierre lo que importa es la cerveza
- Inversión: 750.000 pesos

Fue una campaña con mucha rotación, renovándose para que la gente se pregunte ¿qué dirá Pedemonti ahora?.

Según afirmó Gustavo Serrano, la idea de convocar a Flavio Pedemonti para esta campaña surgió a partir de la complejidad del caso que les presentaron. Primero analizaron el mercado de las cervezas en general, donde se encontraron con ciertos datos interesantes. Uno es que la calidad no es tenida como atributo relevante entre los valores de comunicación. En cambio, el origen es usado como argumento de jerarquización de la cerveza en otras marcas, sea norteamericana, alemana u holandesa. Además, encontraron que el consumidor promedio considera que el bajo precio de una cerveza define su calidad.

El producto que tenían que relanzar no se adecuaba a ninguna de esas tendencias: es una cerveza de muy buena calidad, con una marca que, si bien tiene reminiscencias alemanas, es nacional y que tiene un precio

relativamente bajo. Además se trataba de una marca sin historia ni posicionamiento; se estaba defendiendo en la góndola por el producto en sí. Así que aprovecharon el hecho de no estar posicionados para ubicar la marca, de algún modo, en contra de los estereotipos publicitarios ya establecidos. Como voz parlante de la comunicación querían encontrar una persona under, que se banque ese discurso; esta idea no podía realizarse sin un personaje hecho desde abajo.

- Se logró que Schneider se hiciera un lugar dentro del competitivo mercado de las cervezas comercializadas en Capital y GBA.
 - Los resultados fueron óptimos: en septiembre del 2001 la marca tenía un 2,1 por ciento de participación de mercado y en noviembre un 4,1. En 90 días quedó tercera en ventas de supermercado, detrás de Quilmes y Brahma.
 - Se alcanzó un alto grado de recordación de la marca
 - Se obtuvo un alto índice de aceptación del producto.
 - Se consiguió construirle riqueza imaginaria a la marca, fortaleciéndose y alcanzando presencia, inclusive a nivel de las grandes marcas.
 - Por la campaña comunicacional llevada a cabo, Schneider ganó el Gran Premio Mercurio de Plata, entregado por la Asociación Argentina de Marketing.
-
- Memoria anual de CCU 2002
 - www.ccu.com
 - www.dialogopublicidad.com.ar –nota de Santiago Offenhenden
 - Boletín Oficial. Cámara de la Industria Cervecera Argentina. Diciembre 2001.
 - El Consumidor Argentino del 2000. Revista Mercado. Junio de 2000. Argentina.
 - <http://www.rel-uita.org/sectores/bebidas/especial2.htm>
 - Documento Informe sobre Bebidas, elaborado por la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación de la nación.
 - Trabajo de grupos estratégicos realizado por este grupo para esta cátedra.
 - Trabajo práctico sobre el sector cervecero, realizado por el alumno Santiago Martín, para la cátedra Estrategia Empresaria.
 - www.isenbeck.com.ar
 - www.quilmes.com.ar.
 - Las cervezas pelean mercado. Diario Clarín. 14 de junio de 1997. Argentina.

(1) Trabajo práctico (Análisis estructural del sector cervecero) realizado por el grupo n° 9, integrado por los siguientes alumnos: Angerosa, Aquino, Elías, Galán y Goicouria. Cátedra: Estrategia empresaria. Profesora: CPN Francisca S. de Dusso.

87 % otras cervecerías

13 % CCU

C3

A3

A1

Mercados

Productos