



UNIVERSIDAD
NACIONAL DE
SAN MARTÍN



TRABAJO FINAL DE PRÁCTICA PROFESIONAL

Análisis del caso: “Cerveza Patagonia”



Carrera: Licenciatura en Administración y Gestión Empresarial.

Autor: Vilar Evequoz, Eric Adrián.

Tutor: Dalurzo, Agustín Ignacio.

4 DE AGOSTO DE 2017

RESUMEN

En el presente Trabajo Final de Practica Profesional de la Carrera de Administración y Gestión Empresarial se expondrá el análisis de un caso concreto de la realidad, el del producto “Cerveza Patagonia“ elaborado por Cervecería y Maltería Quilmes perteneciente al grupo AB InBev en Argentina, lanzado en el año 2006.

El estudio del caso conlleva investigar cuáles son los diferentes mercados de cervezas que existen, cuáles son las nuevas tendencias en elaboración y en consumo, en gustos y preferencias, y como las empresas deben adaptarse a estos cambios.

Para el estudio de este caso será necesario, en primer lugar, estudiar las características del mercado cervecero y en particular el de Cervezas Artesanales, no solo en nuestro país sino también en el mundo; y en segundo lugar, desentrañar los motivos por los cuales la empresa decidió lanzar el producto al mercado, como así también los fundamentos de la forma específica en que lo llevó adelante.

Utilizaremos herramientas de análisis del entorno de Marketing para analizar el producto y el mercado en el que compite. También se aplicarán métodos de interpretación de datos y los resultados serán expuestos en gráficos anexos.

Posteriormente observaremos de manera analítica, si las acciones aplicadas por Cervecería y Maltería Quilmes en el lanzamiento de “Cerveza Patagonia” fueron exitosas, evaluando principalmente las estrategias llevadas adelante por el departamento de marketing de la empresa, la respuesta y recepción del producto en los clientes, como así también los resultados que obtuvo la empresa en esos periodos.

En la parte final del trabajo reflexionaremos acerca del fenómeno de las Cervezas Artesanales, habiendo diferenciado este tipo de bebida de las “Industriales”, cada una de

ellas con sus características particulares, para así poder definir y catalogar a nuestro producto objeto de análisis.

La metodología de investigación abordada para la elaboración del presente trabajo es el “análisis de caso”¹, donde se persigue un razonamiento inductivo, haciendo hincapié en las evidencias particulares estudiadas en el caso, para llegar a conclusiones fundadas sobre la problemática en cuestión.

¹ El estudio de caso o análisis de caso es un instrumento o método de investigación con origen en la investigación médica y psicológica y que ha sido utilizado en la sociología por autores como Herbert Spencer, Max Weber, Robert Merton e Immanuel Wallerstein.

INDICE

1.0 - PALABRAS CLAVE.....	5
2.0 - INTRODUCCION.....	6
3.0 - PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	8
3.1 - El “BOOM” de la Cerveza Artesanal.....	8
3.2 - Cerveza Industrial Vs. Artesanal.....	10
3.3 - El Valor de lo Artesanal.....	12
4.0 - DESARROLLO.....	14
4.1 - La empresa.....	14
4.1.1 - Misión.....	16
4.1.2 - Estrategia comercial.....	17
4.1.3 - Quilmes en el mundo.....	18
4.2 - Descripción del mercado.....	19
4.2.1 - Materia Prima.....	19
4.2.2 - Producción de Cerveza.....	20
4.2.3 - Comercio Exterior.....	21
4.2.4 - Mercado Cervecerero en Argentina.....	22
4.2.5 - Compra de SABMiller por AB-InBev.....	23
4.2.6 - Estilos de Cerveza.....	24
4.3 - Diferencias clave entre Cervezas Artesanales y Cervezas Industriales.....	26
4.3.1 - Procesos de elaboración.....	26
4.3.2 - Ingredientes (Materia Prima).....	26
4.3.3 - Formula del Maestro Cervecerero.....	26
4.3.4 - Filtrado.....	27
4.3.5 - Producción local y de proximidad.....	27
4.3.6 - Precio.....	27
4.3.7 - Otros aspectos.....	28
4.4 - Cerveza Patagonia:.....	29
4.4.1 - Segmentación y Posicionamiento.....	30
4.4.2 - Mezcla de Marketing. “Las 4 P”.....	33
4.4.3 - Modelo de Análisis de las Fuerzas Competitivas de Michael Porter.....	39
4.4.4 - Ciclo de Vida del Producto.....	42
4.4.5 - Matriz BCG.....	43

4.4.6 - Datos de Volumen y Cobertura.....	44
5.0 - CONCLUSIONES	46
6.0 - BIBLIOGRAFIA	49
7.0 - ANEXOS	51

PALABRAS CLAVE

- *Cerveza.*
- *Mercado.*
- *Estrategias.*
- *Industrial.*
- *Artesanal.*

INTRODUCCION

En el presente Trabajo Final de Practica Profesional de la carrera de Licenciatura en Administración y Gestión Empresarial de la Universidad Nacional de San Martin, se expondrá de manera analítica el caso del producto “Cerveza Patagonia” elaborado por la compañía Cervecería y Maltería Quilmes perteneciente a la empresa multinacional Belga “Anheuser-Busch InBev N.V./S.A”, elegido por ser un modelo paradigmático de las estrategias que una empresa debe implementar cuando el mercado en el que compete cambia, tornándose más competitivo, más dinámico, con nuevas particularidades, y donde las empresas que compiten deben reinventarse para adaptarse a las nuevas tendencias del mercado que la coyuntura demanda.

El objetivo principal del presente trabajo es aplicar los conocimientos y herramientas obtenidas durante la carrera en el análisis de este caso, desentrañando los motivos que impulsaron a la empresa a realizar el lanzamiento del nuevo producto, y estudiando las características del mercado cervecero, y en particular el mercado en crecimiento de cervezas artesanales.

En primer lugar problematizaremos acerca de la diferencia entre ambos mercados señalados en el párrafo anterior, buscando describir sus particularidades, las cualidades de los productos que lo integran, los agentes que lo componen, sus tipos de clientes y sus puntos en común. Trataremos entonces de delimitar cual es la línea que los separa.

Una vez planteada ésta problemática, veremos donde entra en juego nuestro objeto de análisis (Cerveza Patagonia) y su rol en el mercado.

Sera necesario entonces exponer acerca de la empresa elaboradora, la Cervecería y Maltería Quilmes, su historia, misión, visión y valores que persigue, como así también su cultura empresarial, modo de funcionamiento y cuáles son sus principales Clientes,

Competidores, y Proveedores. También veremos los tipos de producto que ofrece y los tipos de cervezas existentes en el mundo.

Luego analizaremos a través de distintos Modelos de Análisis de Marketing el producto en cuestión (Cerveza Patagonia), para entender en profundidad en que segmento del mercado compete, en donde se buscó posicionarlo, cuál es su “mercado meta”, sus canales de distribución, propuesta de valor y formas de llegar a sus clientes, entre otras cuestiones de análisis.

A través del expuesto proceso de revisión y análisis del caso, habiendo examinado en profundidad sus cualidades y particularidades, y teniendo en cuenta datos obtenidos de cobertura de ventas, buscaremos arribar a conclusiones fundadas sobre la problemática en cuestión y sobre la medida de éxito de este producto, de su campaña de marketing y su aceptación en el mercado.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A la hora de analizar el producto Cerveza Patagonia debemos cuestionarnos acerca de los desafíos coyunturales que atravesó la compañía Quilmes, los cuales demandaron el desarrollo y lanzamiento de este producto.

Por lo tanto en primera instancia debemos preguntarnos: ¿Qué llevo a la empresa a lanzar el producto?

El “BOOM” de la Cerveza Artesanal.

En la década de 1990 comenzó una moda en EEUU y países europeos que luego se esparció por el mundo, la de fabricar cerveza de forma “casera” (o artesanal) por gente no especializada, más bien aficionados, para consumo personal y/o comercialización local.

En nuestro país este fenómeno llegó a ciudades como Mar del Plata, La Plata y Bariloche donde surgieron productores locales y de a poco se fue propagando por todo el país. Estos productores, gracias a las nuevas tecnologías y herramientas de comunicación que permitieron acceder a información sobre el proceso productivo de la cerveza, lograron especializarse cada vez más en sus procesos y técnicas hasta lograr productos de un notable nivel de calidad.

La moda siguió en crecimiento durante la década del 2000, pero no fue sino hasta hace unos pocos años² que la cuota de mercado de este producto alcanzó un nivel de competencia importante (2% aproximadamente) que llamó la atención de los grandes productores de cerveza industrial quienes pudieron denotar el rápido crecimiento del mercado y la gran proyección que prometía.

² Todos los años se realiza un censo de mercado donde los preventistas salen a censar. En el año 2015 se detectó un salto de 1000% (de 0.01% a 1%) de aumento de participación de cervezas artesanales en bares.

Hoy en día hay aproximadamente mil productores de cerveza artesanal en toda Argentina y continuamente abren bares de venta exclusiva de este producto siendo casi siempre un gran éxito desde el día de inauguración. Sus principales consumidores son los llamados "millennials"³ o "generación Y", jóvenes de hasta 30 o 35 años.

Mientras que el mercado de cervezas tradicional (industrial) en Argentina se encuentra estancado en 45 litros de consumo anual per cápita desde hace algunos años⁴, el mercado de cervezas artesanales crece a un ritmo constante y prometedor, de aproximadamente el 20% anual.

"El crecimiento de las artesanales obedece a un cambio cultural, en el que se refinó el consumo de alimentos y bebidas y la cerveza no escapa de eso. Además, desde el punto de vista del consumidor es una forma de escaparse de los productos super industrializados, con marcas que se asemejan cada vez más no solo en materia de calidad sino también desde el punto de vista de marketing, con campañas muy machistas", señaló Leo Ferrari, uno de los fundadores de la marca Antares, que lidera el mercado de las artesanales a nivel nacional.⁵

³ El término Generación Y se utilizó por primera vez en un editorial de agosto de 1993 de la revista estadounidense Advertising Age.

⁴ En el 2016 se detectó una baja del 8% en el volumen de ventas.

⁵ Fuente: Diario El Sol (Mendoza, Argentina)

Cerveza Industrial Vs. Artesanal.

La distinción entre un producto artesanal y uno industrial nos remite a la pregunta: ¿Qué es industrial y que es artesanal?

Para responder dicha pregunta debemos focalizarnos en los procesos de elaboración del producto y en las cantidades. Por definición un producto Artesanal no cuenta con procesos automatizados, ni maquinaria o equipamiento que ayude en su elaboración, pero éste no es el caso de las Cervezas Artesanales que conocemos ya que, casi en su totalidad, los productores de cerveza que llamamos “Artesanales“, utilizan estas automatizaciones y maquinarias en algún punto del proceso de producción, por lo tanto, ¿A que llamamos mercado de cervezas artesanales? Y ¿a partir de qué punto un producto deja de ser artesanal y comienza a ser industrial?

Podemos también poner el foco en los insumos que se utilizan para su elaboración, pero nuevamente no encontramos una clara y tajante distinción entre ambos, lo cual nos lleva a una tercera pregunta: ¿Artesanal e industrial son antagónicos o puede un producto de características artesanales elaborarse a escala industrial?

En primera instancia podemos sospechar que Quilmes aprovecha esta confusa distinción y lanza “Cerveza Patagonia” para hacerle frente a ese nicho de mercado de Cervezas Artesanales que amenaza con desplazar sus productos vigentes, y busca posicionarse implícitamente en la mente del consumidor como una cerveza “artesanal“ pero elaborándolo a escala y con procesos industriales. Pero entonces, ¿Está compitiendo este producto en el sector de Cervezas Artesanales? ¿Es esta una cerveza Artesanal?

Para responder estas preguntas será necesario analizar el mercado cervecero en su conjunto, sus características, sus integrantes, con todos los elementos y factores que

entran en juego, los tipos de productos que encontramos, la competitividad del mismo y la situación de la empresa actualmente y en el momento de su lanzamiento.

El Valor de lo Artesanal

Es importante analizar los motivos del surgimiento de esta moda de producción artesanal, y en que se basa su revalorización.

En todas las civilizaciones del mundo existieron artesanos quienes jugaron un rol importante en la sociedad. Su trabajo era realizado manualmente, sin intervención de maquinarias ni complejos procesos productivos. Esto cambió con la llegada de la Revolución Industrial, donde la maquina a vapor y estandarización del trabajo en serie, entre otras cosas, cambiaron para siempre los estándares de producción, con sus consecuentes rendimientos de escala.

Estos cambios en los procesos productivos trajeron grandes beneficios, las cantidades producidas crecieron exponencialmente, se optimizaron recursos y tiempo, y las personas comenzaron a trabajar de forma más eficiente y eficaz. Pero estos cambios también tuvieron su contracara. Los productos dejaron de ser elaborados uno a uno, especialmente diseñados a medida, con características únicas uno con respecto al otro. La necesidad de sacar el mayor rendimiento posible a los recursos provocó, en algunos casos, disminución en la calidad final de los productos.

En el caso de los alimentos la necesidad de mayores rindes, cantidades, durabilidad y esteticismo de los productos hizo necesaria la implementación de manipulación genética, conservantes, agroquímicos, aditivos, entre otras cosas, perdiendo como contrapartida la naturaleza genuina del alimento o bebida y teniendo como resultado un producto insípido, elaborado de forma masiva y despojado de su esencia.

Estos valores son los que buscan reivindicarse en estos tiempos, los de crear productos con cualidades únicas, hechos a mano por personas de oficio, realizados especialmente para quienes van a consumirlos.

Podemos ver esto reflejado, por ejemplo, en un luthier que fabrica un instrumento, un agricultor que cultiva una huerta orgánica, un talabartero que fabrica la cubierta de cuero de un auto de lujo, o también, en un productor de cerveza artesanal.

DESARROLLO

La empresa.

Cervecería y Maltería Quilmes forma parte de “Anheuser-Busch InBev” (ABInBev), la compañía cervecera internacional líder y una de las cinco empresas de consumo masivo más grande del mundo, teniendo como sede principal Leuven, Bélgica. A su vez, cuenta con un portfolio de más de 200 marcas y con operaciones en 24 países.

Según ABInBev su objetivo de es *“crear lazos duraderos con los consumidores, con el fin de proveerles las marcas y las experiencias que hacen que la gente comparta buenos encuentros”*.

Quilmes es una de las compañías de bebidas más importantes de Argentina. Fue fundada por Otto Bemberg en 1888 en la ciudad de Quilmes y partido homónimo de la provincia de Buenos Aires. La misma produce, elabora, distribuye y comercializa cervezas, gaseosas, aguas minerales, aguas saborizadas, jugos e isotónicos⁶, en alianza con empresa internacionales líderes como PepsiCo y Nestlé

La Compañía tiene en el país:

- Más de 5.000 empleados en su estructura.
- 5 cervecerías.
- 1 maltería.
- 1 chacra de lúpulo.
- 3 plantas de elaboración de gaseosas.
- 1 planta de insumos.
- 9 centros de distribución.

⁶ **Isotónicos** son bebidas que reponen sales y minerales. En este caso estaremos hablando de la marca Gatorade.

- 9 oficinas de venta directa.
- Una red de 192 distribuidores⁷, los cuales cubren áreas donde la empresa no opera de manera directa.

A su vez, cuenta con un plan de inversión de 3.000 millones de pesos argentinos en el período 2011/2015, exporta a 29 países, posee un Programa de Jóvenes Profesionales, y recientemente impulsó un proyecto de Pasantías para alumnos universitarios pronto a graduarse, el cual tiene como principal objetivo capacitarlos e insertarlos de manera veloz en el mercado laboral. Estas prácticas son ejemplos a través de los cuales Cervecería y Maltería Quilmes busca demostrar su liderazgo.

Desde su creación, ha construido una trayectoria de compromiso responsable con el desarrollo social y económico en Argentina.

Tal como lo expresan tanto de Cervecería Quilmes como de ABInBev, su sueño es “*ser la mejor empresa de bebidas en un mundo mejor, con el objetivo principal de deleitar constantemente a los clientes y consumidores*”. Este sueño se fundamenta en principios que se constituyen en la esencia de la cultura de la empresa. Esto lleva a lograr uniformidad, sin dejar de respetar las culturas locales, para así lograr todos juntos el objetivo global de la compañía.

⁷ Un **distribuidor** es aquel que trabaja de manera oficial con Cervecería y Maltería Quilmes. Esta empresa le concede la zona geográfica para que explote su negocio bajo estándares de comercialización.

Misión

La misión de Quilmes es “*Ser la Mejor Compañía de Bebidas Uniendo a la Gente en un Mundo Mejor*”⁸. Para cumplir con su premisa, Quilmes trabaja para fortalecer la reputación de la empresa y de sus marcas. Su compromiso y desafío permanente consiste en ser los mejores, para ello apuntan a elevar los estándares y así construir una compañía que genere crecimiento y resultados sostenibles en el largo plazo.

Para ser los mejores en el rubro, Quilmes considera que necesita de la mejor gente, por eso sus empleados son su principal activo y diferencial fundamental. Ellos otorgan una ventaja competitiva clave.

A su vez la cultura de la empresa es un pilar fundamental. Trabajan para crear lazos duraderos con los consumidores a través de las marcas y de experiencias que acerquen a las personas.

La seguridad de su personal y la calidad de sus productos son prioridades para la compañía.

⁸ Misión de la Compañía consultada en <http://www.cerveceriaymalteriaquilmes.com/nosotros/mision-y-estrategia> (Mayo 2017)

Estrategia comercial

La estrategia comercial de la Compañía se concentra en los siguientes pilares:

- ✓ **Lograr la preferencia de los consumidores a través del portfolio de marcas ganadoras.**

Para ello Quilmes crea lazos duraderos con los consumidores para que elijan de esta forma las marcas y puedan disfrutar de los productos.

- ✓ **Ganar en el punto de venta.**

Se trabaja en el desarrollo de capacidades de ventas y merchandising, en la generación de alianzas para convertirse en el proveedor preferido de los clientes y en la construcción del valor de las marcas.

- ✓ **Eficiencia de primer nivel mundial.**

Quilmes se concentra en optimizar el desempeño de producción, procesos de contratación y compra. A la vez que comparten las mejores prácticas mundiales. Se realiza un riguroso proceso presupuestario, constituyendo el mismo un elemento crucial de la eficiencia de clase mundial en el uso de sus recursos. Los presupuestos son una de las herramientas que ayuda a priorizar el cumplimiento de sus objetivos y a controlar los costos.

Quilmes en el mundo

Actualmente, Cervecería y Maltería Quilmes exporta al mundo la calidad de sus productos en más de 25 países en los cinco continentes.

En noviembre del año 2014, Cervecería y Maltería Quilmes llegó de forma directa a Alemania, uno de los principales mercados cerveceros del mundo. A partir del éxito que tuvo la marca en este país europeo, la compañía decidió exportar de manera directa, incrementando los recursos de exportación y la inversión en este mercado. De esta forma logró consolidar su presencia en la cuna de algunas de las cervezas más reconocidas del mundo.

La cerveza Quilmes Cristal se encuentra disponible en su versión de “Pinina” de 340ml en restaurantes y tiendas de las ciudades de Frankfurt, Colonia, Berlín, Darmstadt, Erlagen y Dusseldorf. Se posicionó como una auténtica cerveza importada dentro del segmento Premium de marcas internacionales, y está dirigida a grupos que siguen las modas y tendencias gastronómicas con una gran afición por las cervezas de esta categoría.

Además de estar disponible en Alemania, Quilmes está presente en otros países europeos como en Italia, España, Francia, Reino Unido, Suecia y Eslovenia.

Descripción del mercado.

Materia Prima

En el mundo se siembran 51 millones de hectáreas de cebada que generan una producción de 135 millones de toneladas, siendo este cultivo dentro de los cereales, el cuarto en importancia detrás del maíz, trigo y el arroz. A pesar de la importancia del mismo (9% del total de granos), la producción de cebada en el mundo en la última década se redujo en un 20% como consecuencia del avance de otros cultivos forrajeros, principalmente el maíz. Los países de la Unión Europea y de la ex Unión Soviética concentran el 60% de la producción mundial, siendo Alemania y Francia quienes hacen el mayor aporte en Europa. Australia participa con el 7,5%, Canadá aporta el 6,0% y Estados Unidos el 3.1%.

A nivel mundial el principal destino que se le da a este grano es su utilización como forrajero (70%). En cambio, en Argentina históricamente la siembra tenía destino predominantemente maltero. Actualmente esto ha cambiado y en la última campaña 2014/2015 el 30% de la cebada es utilizada por las malterías locales para producción de malta, mientras que el resto se exporta, ya sea como grano para forraje (40%) o como cebada cervecera (30%).

La producción de cebada cervecera normalmente se ha concentrado en el sudoeste de la provincia de Buenos Aires (zona donde se encuentran las malterías), pero en los últimos 5 años se verifica una fuerte expansión de la misma hacia el norte de la provincia de Bs. As., Córdoba, Santa Fe y Entre Ríos.⁹

⁹ Fuente: Área de Sectores Alimentarios - Dirección de Agro alimentos Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca.

Producción de Cerveza

En lo que a producción de cerveza se refiere, el mercado cervecero argentino en los últimos años ha demostrado una variación cuantitativa interesante llegando a superar los 20 millones de hectolitros de consumo por año; pasando así de un consumo de 7,9 millones de Hectolitros en 1991 a superar los 21M en el año 2013¹⁰.

La evolución mencionada nos indica que el consumo se duplicó entre 1991 y 2013. **(Ver Anexo I – Evolución Mercado cerveza en Argentina).**

Además de esta evolución, encontramos una variación cualitativa de relevancia: el consumidor se preocupa por la calidad, elige conocer más sobre el producto y está propicio a nuevas propuestas. Lo cual demuestra que el consumo de cerveza se ha instalado con fuerza en la población argentina en los últimos años, y los cambios han sido no solo cuantitativos sino también cualitativos.

En el año 2004, para las marcas Premium el consumo sólo representaba apenas un 4% del mercado total, mientras que hoy el mismo alcanza el 18%. Más adelante veremos el rol de Cerveza Patagonia en este segmento.

¹⁰ Fuente: Cámara de la Industria Cervecera Argentina (CAIC) - Instituto Nacional de Estadística y Censos (Indec)

Comercio Exterior

Según datos del INDEC, en el año 2014 las exportaciones de cerveza fueron de 43.892 toneladas representando estas USD 25.096.000 (un 21% más que en 2013). (**Ver Anexo II – Exportaciones de Cerveza 2014**), mientras que las importaciones fueron de 9.359 toneladas, unos USD \$10.209.000. Se destaca como principal proveedor México, seguido de España e Irlanda.

Quilmes informó que en el año 2015 sus exportaciones aumentaron un 31% con respecto al año anterior, pasando así a un total de 45,7 millones de litros. La tendencia entonces en este aspecto es a la suba.

Mercado Cervecerero en Argentina

El mercado argentino de cervezas se divide entre Cervecería y Maltería Quilmes (CMQ), Compañías Cerveceras Unidas (CCU), South African Breweries Miller (SAB Miller) y otras mayormente conocidas como Cervezas Artesanales.

Más del 90% de la industria cervecera está concentrada en estos tres grandes jugadores:

- ABInBev, que comercializa las siguientes marcas: Quilmes, Brahma, Andes, Iguana, Patagonia, Becks, Stella Artois, Corona, entre otras, siendo la misma líder con más del 70% del mercado.
- CCU, con el 23% de participación, siendo productora de Schneider, Imperial, Santa Fé, Palermo, Bieckert, entre otras, y también como distribuidora de Heineken y Budweiser.
- En tercer lugar, SAB Miller dueña de Warsteiner, Isenbeck y Miller.

Estas cifras son obtenidas por la el reporte denominado “situación competitiva” de la consultora Nielsen¹¹. **(Ver Anexo III – División del mercado cervecero en Argentina).**

¹¹ **Nielsen:** compañía líder global en información y medición, provee investigación de mercado, hallazgos e información de los que la gente ve, escucha, y compra.

Compra de SABMiller por AB-InBev

Luego de varias ofertas fallidas y una dura negociación, el trato se cierra el 10 de Octubre de 2016 por USD \$107.000 millones, convirtiéndose con ello en la empresa más grande en la industria de la cerveza, controlando así un tercio del mercado mundial (28% de cuota de mercado mundial¹²)

Los derechos de comercialización luego de estas fusiones son un tanto intrincados. Las empresas generalmente deben realizar desinversiones y ceder marcas a su competencia. En Argentina por ejemplo, cuando Quilmes se fusiona con la Brasileira Brahma (2003), tuvo que desprenderse de las marcas Palermo, Bieckert e Imperial.

Cabe destacar que el grupo multinacional también adquiere en 2012 el 49% del paquete accionario de la Mexicana Grupo Modelo (Cerveza Corona).

Como vemos la compañía tiene una actitud muy agresiva ante su competencia, busca ser líder a nivel mundial, expandiendo sus fronteras al máximo. No deja de expandir su gama de productos, busca renovación y continua promoción de su cartera.

¹² Fuente: Euromonitor International

Estilos de Cerveza

Existen diferentes tipos de cervezas, y si bien existen distintas formas de tipificar la cerveza en función de diversos factores, uno de los parámetros principales para distinguirlos es el grado de fermentación.

Las Cervezas de baja Fermentación.

Son las llamadas Lager, fermentan a temperaturas bajas (de 0° a 4°) y suelen ser ligeras, espumosas, suaves, de color ambarino o negro. Su nombre significa 'almacén' en alemán, lugar donde antiguamente se guardaban para que se conservaran frescas.

A su vez, existen muchos tipos de cervezas lager. Algunas responden a su denominación por el lugar de origen, por ejemplo: Pilsen (clara, ligera, refrescante, es el tipo más extendido en España); Munich (de color más oscuro y sabor a malta); Viena (más bien dulce y de color rojizo), etc.

Asimismo, su clasificación puede resultar de las peculiaridades de su elaboración: ahumadas, Bock, Steam, Rauchbier, de centeno, negras, de temporada y otras.

Las Cervezas de Alta Fermentación.

Son aquellas que fermentan a temperaturas superiores a las anteriores (hasta 24°). Son muy aromáticas, con cuerpo y sabor muy marcado, se pueden distinguir entre tres subcategorías: Ale, Stout y Porter.

Las cervezas tipo Ale, en consideración a su lugar de origen, pueden ser: Altbier (Düsseldorf); Kölsch (de Colonia; es una Ale dorada); Trapenses (elaboradas en los monasterios trapenses de Chimay, Orval, Rochefort, Westmalle, Westvleteren, Saint Sixtus y Schaapskooi, por monjes); Abadía; Ale y Americana.

A su vez estas también atienden a una subcategorización basada en las peculiaridades de su elaboración.

Según esta categoría, las cervezas Ale podrían dividirse en: Mild Ale (no amarga), Bitter Ale (amarga), Pale Ale (translúcida, con menos lúpulo), Indian Pale Ale, Brown Ale y Old Ale (envejecida o tradicional).

Por último, las Stout, son cervezas negras, cremosas, amargas y ácidas. En función de su elaboración se pueden dividir en secas y dulces, mientras que la Porter es una cerveza ligera, tostada, o negra.

Ver Anexo IV – Estilos de Cerveza

Diferencias clave entre Cervezas Artesanales y Cervezas Industriales.

Hay ciertos puntos claves que diferencian a las Cervezas Artesanales de las Industriales y que deben tenerse en cuenta a la hora de su catalogación según los criterios mencionados. A continuación destacaremos los principales puntos que tanto productores como consumidores señalan en casi todos los casos.

Procesos de elaboración

En su mayoría las Cervezas Artesanales se producen con alta intervención humana y mínima intervención de equipamiento o maquinaria, contrariamente a la producción industrial, donde son elaboradas por procesos automatizados llevados a cabo por máquinas que mezclan y preparan los elementos en sus predeterminadas y exactas dosis, medidas, puntos de humedad, de fermentación, de temperaturas, entre otros.

En la producción artesanal estos procesos no suelen ser tan rigurosos y precisos, por el contrario poseen un mayor grado de improvisación por parte del maestro cervecero, quien se encarga continuamente de supervisar el proceso productivo tomando decisiones que lleven al producto deseado.

Ingredientes (Materia Prima)

Las Cervezas Artesanales se producen por lo general con ingredientes naturales. No llevan aditivos ni conservantes, simplemente agua, malta, lúpulo y levadura. Las cervezas industriales tienen conservantes y en algunos casos aditivos como arroz, maíz o mijo.

Formula del Maestro Cervecero

Mientras que las Cervezas Industriales tienen una receta básica y estandarizada, la Artesanal se prueba y modifica muchas veces para encontrar la mezcla adecuada de gusto,

color y aroma que el maestro cervecero quiere lograr. Esta receta no obedece un estilo único, ya que el maestro cervecero puede ir variando el resultado deseado lote a lote, lo cual hace a cada producto artesanal único e irrepetible.

Filtrado

Se destaca esta etapa de la elaboración como punto clave ya que en el sector industrial siempre esta intervenido por maquinaria automatizada que realiza un filtrado químico, el cual elimina los residuos pero también destruye levaduras y proteínas del producto, restándole gusto, aroma y propiedades.

Los productores Artesanales en cambio, realizan esta etapa de forma manual, sin intervención de maquinarias lo cual evita justamente este tipo de desventajas.

Producción local y de proximidad

Las Cervecerías Artesanales en su mayoría son pequeñas y medianas empresas, casi siempre familiares o de pequeños emprendedores, que se encuentran geográficamente cercanas a sus consumidores, sin amplios canales de distribución. Por el otro lado, las grandes Industrias Cerveceras obedecen a un modelo de globalización y abarcan Países y regiones enteras, con amplios canales de venta y distribución.

Precio

Como veremos más adelante, en las Barreras de Entrada del Modelo de Análisis de las Fuerzas Competitivas de Michael Porter, las economías de escala (entre otras cosas), es decir producir la cerveza en grandes cantidades, reducen el precio unitario de producción de los artículos industriales, lo cual genera una diferencia notable de precio con respecto a productos artesanales, quienes por su diferencia en escala e ineficiencia relativa de producción obtienen un producto más costoso y, por lo tanto, competitivamente más caro.

Otros aspectos

Según la Compañía cervecera del Montseny (Barcelona, España): “No necesariamente artesanal significa bueno e industrial significa malo, pero ciertamente, la sociedad actual busca alimentos más naturales, y rechaza cada vez más los artificios”. Cabe destacar que esta es una tendencia de nivel mundial en alimentos y bebidas.

"Hay muchos híbridos en el mundo cervecero. Grandes artesanales con procesos semi industriales y otras industriales que mantienen la ceremonia en el proceso de guardado, como las cervezas belgas trapenses elaboradas por monjes", contó Pablo Fanchini (Cervecerero Tucumano) a LA GACETA (Diario Cuyano).

Cerveza Patagonia:

La producción de Cerveza Patagonia está dividida en dos:

1- En góndola:

Por un lado encontramos la producción masiva de esta cerveza en sus cinco variedades para abastecer a todo el mercado Argentino y para exportación. Se produce en la planta de Cervecería y Maltería Quilmes ubicada en Zarate, Provincia de Buenos Aires.

2- Cervecería Patagonia:

Por otro lado encontramos la planta de producción llamada “Cervecería Patagonia” ubicada en la ciudad de San Carlos de Bariloche, en la provincia de Rio Negro, que cuenta con un Bar gastronómico abierto al público, y donde se producen las variedades que encontramos en los “Refugios Patagonia” o “Bares Patagonia” que están diseminados por todo el país.

Ésta planta produce una amplia variedad de Cervezas de alta calidad que se distribuyen en barriles, pero su producción solo se limita a unos 5.000 litros mensuales.

El análisis que se realizara a continuación estará focalizado en la Cerveza Patagonia de producción masiva y de alcance para todo el público Argentino y de exportación, ya que la cantidad producida por la Cervecería de Bariloche es insignificante con respecto a la producción masiva de Zarate y solo se encuentra en unos cuantos bares a lo largo del País.

A continuación analizaremos en profundidad el producto a través de herramientas de análisis de Marketing.

Segmentación y Posicionamiento

Segmentación

Para el lanzamiento de este nuevo producto en el mercado, Quilmes tuvo que plantear una estrategia de Marketing agresiva y avasallante para poder hacer frente a la amplia competencia. Para ello primero tuvo que delimitar en que campo jugaría su producto.

Las Cervecerías segmentan el mercado en las siguientes categorías, que están relacionadas con su calidad, cualidades, precio y forma de elaboración:

- 1- **Low**: Son cervezas de bajo costo y de venta masiva dirigida a clientes que priorizan el costo del producto resignando calidad. Encontramos marcas como: Báltica, Palermo, Isenbeck e Iguana.
- 2- **Medium / Core**: Cervezas de mediano costo, de consumo masivo, y buena relación calidad/precio. Son las más consumidas, entre ellas encontramos: Quilmes Cristal, Brahma, Schneider y Budweiser.
- 3- **Core+**: Es un nuevo segmento que se jacta de ser superior al anterior pero conservando precios moderados. Encontramos: Imperial y 1890.
- 4- **Premium**: De calidad superior a las anteriores, están elaboradas con ingredientes seleccionados y obedecen a un público selectivo. La **Cerveza Patagonia** se ubica en este segmento, compitiendo con marcas como: Stella Artois, Heineken, Grolsh y Corona.
- 5- **Artesanales**: Como ya vimos este segmento es paralelo al Industrial, tienen marcas conocidas a nivel nacional como: Antares, Daniel, Berlina Tao, Otro Mundo.
- 6- **Spirits**: Encontramos Cervezas Saborizadas o MixxTail.

Posicionamiento – Mercado Meta

Una vez delimitado el sector donde entraría el producto en cuestión se dirigió hacia sus clientes. El maestro cervecero de Cervecería y Maltería Quilmes, Raúl Falcón¹³ dijo en una entrevista: "El que se volvió gourmet es el consumidor, no el producto. El proceso de elaboración de una cerveza Premium es prácticamente el mismo¹⁴, el secreto está en la materia prima utilizada, donde la cebada malteada y los lúpulos, las plantas que dan el aroma y el sabor más amargo o más dulce a la bebida, son fundamentales".

La Cerveza Patagonia tiene como mercado meta este consumidor del que habla Falcón, el que busca un producto Premium, priorizando la calidad del producto como elemento distintivo. Por lo tanto la empresa hará hincapié en profundizar las características que persiga este tipo de cliente, el cual se encuentra tanto en el segmento de Cervezas Premium como en el de Artesanales, y su campaña publicitaria estará basada en promocionar esas cualidades.

¹³ Ingeniero Químico y Master en Tecnología en Cerveza y Malta, vinculado al desarrollo y elaboración de Cerveza Patagonia, entre otras.

¹⁴ Se refiere al mismo proceso de elaboración de una Cerveza común.

Propuesta de valor

Llamamos propuesta de valor de una marca al conjunto de beneficios que promete entregar a los consumidores para satisfacer sus necesidades.¹⁵ En el caso de Cerveza Patagonia se basa en brindar un producto Premium, Gourmet, de excelente calidad y sabor, elaborado con ingredientes seleccionados y adaptándose a las exigencias del tipo de clientes que hablamos anteriormente.

De esta forma la empresa busca posicionar el producto en la mente del consumidor como uno diferenciado, haciendo referencia a los ingredientes que lo componen, a su proceso de elaboración distinguido, a la materia prima utilizada, y al sector que quiere representar.

¹⁵ Capítulo 1- Creación y captación de valor del cliente - Marketing. Kotler y Armstrong – Decimocuarta edición.

Mezcla de Marketing. “Las 4 P”

Producto

VARIEDADES EN GÓNDOLA.

Se trata de las principales variedades existentes de producción de Cerveza Patagonia a la fecha, disponibles para su consumo en los puntos de ventas en todo el país. Estas son:

- *AMBER LAGER*

Creada en el año 2006, su principal diferencia radica en la alta calidad de sus ingredientes y en una estética refinada en línea con los códigos Premium de la categoría. De un color ámbar rojizo, es ligeramente amarga en boca, y de tostado suave. Es ideal para combinar con carnes rojas grilladas y pastas rojas con salsas especiadas.

- *WEISSE*

Lanzada en 2010, es una cerveza de trigo, de color dorado suave y sabor levemente ácido. Ideal para maridar con comidas especiadas o picantes.

- *BOHEMIAN PILSENER*

Lanzada en 2010. De un color dorado profundo y brillante, tiene un sabor más ahumado que la rubia tradicional. Por su cuerpo y aroma frutal, es perfecta para acompañar carnes blancas sazonadas con hierbas y vegetales salteados.

- *KÜNÉ*

Creada en 2015. Se lee en su etiqueta: “Es una cerveza de aromas intensos, leve amargor y notas herbales, otorgadas por el lúpulo patagónico. Combina una variedad de maltas especiales con una fermentación a altas temperaturas, dando lugar a un color dorado bronce brillante y cuerpo con mucha personalidad. Ideal para acompañar carnes a la parrilla y pescados grasos”.

- 24.7

Llamada de esta forma debido a que se creó en el Km 24,7 de circuito chico en la ciudad de San Carlos de Bariloche, con su color dorado y un menor contenido alcohólico, esta cerveza IPA conserva un intenso sabor a lúpulo gracias a su técnica de Dry Hopping¹⁶. Combina una entrada cargada de amargor y un dejo dulce en el final a partir del sauco añadido en frío.

Ver Anexo V – Variedades de Cervezas Patagonia.

VARIETADES EN LOS REFUGIOS:

- *AMBER LAGER*
- *KÜNÉ*
- *WEISSE*
- *BOHEMIAN PILSENER*
- *24.7*
- *IPA*
- *DOBLE IPA*
- *SESSION IPA*
- *PAULINA*
- *OKTOBERFEST*
- *PORTER*
- *BARLEY WINE*
- *PILÓN PANA*

Precio

El precio de este producto es una de sus características principales. No es un producto barato, por el contrario es más elevado que el de otras cervezas del segmento, de esta forma el mensaje que transmite es que se está pagando el precio de su excelente

¹⁶ El Dry Hopping es una técnica que consiste en "tirar" el lúpulo seco a la cerveza mientras esta está en su período de maduración.

calidad. Como vimos anteriormente, esta cerveza está dirigida a un sector Premium, de elevadas exigencias, que quieren un producto de alta calidad. Una de las mejores estrategias que puede implementar la compañía para diferenciar este producto es poniéndole un precio por encima de la media, ya que de esta forma transmite su propuesta de valor.

Plaza

CADENA DE DISTRIBUCIÓN

El producto se distribuye a través de los canales de ventas por los cuales Cervecería y Maltería Quilmes vende todos los demás productos. Se comercializa a través de las nueve oficinas de venta directa y a través de los distribuidores oficiales.

CANALES DE VENTAS

Es importante definir primero como Quilmes segmenta sus distintos clientes de acuerdo al canal de ventas. Para ello, como primera medida, tiene una fuerza de venta distinta de acuerdo al canal. Entre ellos tenemos distintos tipos, como ser: Supermercados, Autoservicios, Almacenes o Quioscos, Bares y Mayoristas. Es importante entender la diferencia de cada uno, ya que la oferta del producto va a ser distinta de acuerdo al canal que se utilice.

Esta cerveza se encuentra en todos los canales de venta, pero la compañía ha hecho hincapié en ofrecerlo en vinotecas, donde el cliente va en busca de un producto diferenciado.

Promoción

PACKAGING

Según Adrian Pierini¹⁷, de Pierini Partners¹⁸, quien rediseño el packaging luego del lanzamiento de Bohemian Pilsener y Weisse (2010), el packaging busca transmitir, desde sus recursos, una imagen seductora, intimista, capaz de generar un diálogo con un target conocedor de la categoría.

Dice Adrian: “Se han obtenido beneficios funcionales y emocionales. En el primer caso, podría mencionar un mayor stand out de la marca, un código cromático simple que contribuye a la inmediata identificación de las tres variedades y una capacidad de reconocimiento en góndola muy superior al packaging anterior. En el segundo caso, la imagen general respira prestigio, transmite calidad y logra una excelente identificación con un consumidor diferente, valorador de diferenciales cualitativos”.

REFUGIOS

CAPITAL FEDERAL

- ✓ Bar Buenos Aires
- ✓ Facultad de Medicina
- ✓ San Telmo – Perú
- ✓ Cordoba y Mario Bravo
- ✓ Paraguay y Uruguay
- ✓ Callao y Viamonte
- ✓ Gurruchaga
- ✓ Santa Fe y Riobamba
- ✓ Reconquista
- ✓ Distrito Arcos
- ✓ Villa Urquiza

¹⁷ Diseñador gráfico de la Universidad de Buenos Aires (UBA), fue docente universitario y ha trabajado, tanto en su país como en México y Estados Unidos, dirigiendo equipos creativos de los más importantes estudios de diseño argentinos.

¹⁸ Pierini Partners es un estudio de proyección global especializado en diseño estratégico y brandpackaging.

- ✓ Arenales
- ✓ Av. de Mayo

PROVINCIA DE BUENOS AIRES

- ✓ Maschwitz - Jardín Cerveceros
- ✓ Nodelta
- ✓ Mar del Plata
- ✓ Cariló
- ✓ City Bell
- ✓ Remeros Plaza
- ✓ Refugio Lomitas
- ✓ La Plata – 54 y 5
- ✓ La Plata – 7 y 59
- ✓ La Plata – 20 y 50

CÓRDOBA

- ✓ Bar Córdoba
- ✓ Buen Pastor
- ✓ Recta Martinoli
- ✓ Tejeda
- ✓ Villa Allende
- ✓ DINO Mall – Alto Verde
- ✓ Córdoba Shopping
- ✓ Valle Escondido
- ✓ Refugio Mercado Alverdi (Plaza de la Música)
- ✓ Carlos Paz

Además cuenta con ocho Refugios en el Litoral, tres en Mendoza, uno en Corrientes, uno en Tucumán, tres en Uruguay y seis en Paraguay, haciendo un total de 55 Refugios Patagonia hasta el momento.

MICRO CERVECERÍA PATAGONIA EN BARILOCHE

Ubicado junto al lago moreno, ésta micro cervecería produce aprox. 8 mil litros por mes (proyecta aumentar su producción a 50 mil litros por mes para 2019) de las variedades para los bares Patagonia (Refugios) de toda Argentina y los puntos de Cerveza Patagonia tirada en bares no propios, distribuida en barriles. Cuenta con un Bar ubicado junto a la planta donde se puede degustar de todos los sabores que Patagonia tiene para ofrecer.

Ofrece un “tour” por la planta donde se puede ver el proceso de elaboración, desde la materia prima hasta la producción y también gastronomía apuntada a la combinación de los distintos tipos de cerveza con su maridaje¹⁹.

Busca transmitir una idea de la esencia “Artesanal” de la que se habló anteriormente. Es una imagen del producto proyectada hacia los consumidores que hace referencia a su nombre, a su estilo, a sus ingredientes y a su calidad distintiva.

También transmite una “imagen verde” de responsabilidad empresarial al promocionar el uso de nuevas tecnologías que conllevan a prácticas sustentables para el cuidado del medioambiente.

¹⁹ Maridaje: Arte de combinar alimentos y bebidas.

Modelo de Análisis de las Fuerzas Competitivas de Michael Porter.

Este modelo servirá como herramienta de Análisis estratégico de la competitividad del mercado donde opera la Cervecería y Maltería Quilmes y en particular donde compite la “Cerveza Patagonia”. A continuación veremos una valoración para cada una de las fuerzas del modelo.

Poder de negociación de los Clientes

Al ser un segmento de mercado tan masivo, es decir que existe una gran cantidad de clientes, *el poder de negociación de la empresa es elevado*. No obstante, estos exigen cada vez mayor calidad en los productos.

No obstante encontramos gran cantidad de productos sustitutos, como ser el vino o las bebidas espirituosas²⁰ que los clientes pueden elegir. En este sentido esto representa una amenaza para la empresa.

Por otro lado observamos que se ha logrado generar una identificación de marca en el mercado, lo que hace que el consumidor se fidelice con el producto y vuelva a elegirlo.

Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores de la materia prima utilizada para para la elaboración de cerveza *no representan una amenaza considerable*, principalmente debido a su gran abundancia y naturaleza de los productos que proveen, es decir que tienen una baja diferenciación. También por la baja probabilidad que estos lleven a cabo una integración vertical hacia adelante, es decir que se conviertan en productores de cerveza; y por el bajo costo de cambio de proveedor.

²⁰ Son aquellas bebidas procedentes de la destilación de materias primas agrícolas (uva, cereales, frutos secos, remolacha, caña, fruta, etc.).

Amenaza de nuevos competidores entrantes

Como vimos anteriormente el Mercado Cervecerero está concentrado en solo tres grandes compañías, por lo que no representa una amenaza considerable la posibilidad de ingreso de nuevos competidores en el mercado. Esto se debe a las altas barreras de entrada existentes. Sin embargo, y según lo expuesto, hay un mercado de cervezas artesanales que está en crecimiento y abriéndose camino poco a poco entre estos grandes líderes. Ésta inminente amenaza de nuevos competidores que fueron y continúan surgiendo, generó un cambio de paradigma en la producción y comercialización de Cerveza, e influyó en el lanzamiento de “Cerveza Patagonia”.

BARRERAS DE ENTRADA:

- Economías de escala: La producción de cerveza a escala industrial (lo cual reduce el costo unitario de producción) requiere de elevados costos de inversión en maquinaria y en infraestructura. También requiere gran cantidad de personal capacitado, inversión en I+D, desarrollo de la cadena de distribución y venta, estudios de mercado, etc.
- Curva de experiencia: Las empresas vigentes en el mercado cervecero cuentan con una larga trayectoria en el rubro, por lo cual han adquirido un “know how” (saber cómo), muy valioso con respecto a cómo gerenciar asuntos de gestión, procesos, tecnología, control de calidad, etc. Esto les da una ventaja absoluta en costos con respecto a nuevas empresas que intenten ingresar en el mercado.
- Diferenciación del producto: Los productos actuales del mercado cuentan con un valor agregado de posicionamiento en los consumidores lo que les da ventaja de fidelización. Esto demandaría a las nuevas empresas inversiones en publicidad, diseño, presentación del producto, servicio al cliente, etc.

- Acceso a canales de distribución: La competitividad del sector hace que los canales de distribución ya estén ocupados por las empresas dominantes.
- Identificación de marca: Las empresas que pretendan ingresar al mercado deberán esforzarse para lograr prestigio, credibilidad, imagen, fidelidad de marca, etc; de modo de lograr diferenciarse ante sus consumidores.
- Barreras normativas y legales: Hay una gran barrera de leyes, normas, patentes, regulaciones bromatológicas, registros sanitarios, medioambientales, entre otros que las empresas del sector deben cumplimentar.

Amenaza de productos sustitutos

Existe una amplia gama de productos sustitutos que amenazan continuamente a la producción cervecera. Los precios de estos varían desde muy bajos a muy elevados, según su calidad y naturaleza. Entre ellos como se expuso anteriormente, encontramos principalmente al vino y los destilados. Se trata, así, de productos como el brandy, el whisky, Ron, Gin, Vodka, licores varios, entre otros.

Rivalidad entre los competidores existentes

En este aspecto la empresa se encuentra muy bien posicionada. Como se expuso anteriormente abastece tres cuartos del mercado total, pero no dejamos de destacar la inminente y continua aparición de marcas de cervezas artesanales que surgen en todo el país, cada una buscando una porción del creciente mercado; lo cual fue detectado como una amenaza considerable para la compañía y por lo que busca en las campañas publicitarias acopiar las características de este tipo de producto (artesanal) y su propuesta de valor para lograr competir.

Ciclo de Vida del Producto

Luego del lanzamiento de un nuevo producto a la gerencia de la empresa le es útil saber en qué etapa del “ciclo de vida del producto” se encuentra, para adaptar su plan de acción a la etapa que corresponda.

A continuación veremos cuáles son las etapas del ciclo de vida del producto, cuales atravesó hasta el momento “Cerveza Patagonia” y donde se encuentra actualmente.

1. **Desarrollo del Producto:** Esta etapa es donde el producto se ideó en la mente de los desarrolladores de nuevos productos de la compañía, se pensó que mensaje buscaba transmitir y que características debía tener la cerveza para el sector al cual iba a estar dirigido. Aquí las utilidades son negativas debido a que las ventas son nulas y demanda inversión a la compañía.
2. **Introducción:** El producto se lanza al mercado y las ventas comienzan a crecer, las utilidades son nulas debido a los gastos que conlleva su introducción. Nuestro producto en cuestión ya paso por esta etapa en el año 2006.
3. **Crecimiento:** La aceptación en los clientes es rápida y las ventas crecen. Fueron los años siguientes al lanzamiento. Cerveza Patagonia denotó un rápido crecimiento en ventas y fuerte aceptación en el periodo posterior a su lanzamiento (2006).
4. **Madurez:** En esta etapa las ventas disminuyen o se mantienen constantes, debido a que el producto ya gano aceptación. En esta etapa se encuentra Cerveza Patagonia, contando con una sólida posición dentro del mercado de Cervezas Premium.
5. **Decadencia:** Es la última etapa donde tanto las ventas como las utilidades disminuyen. Aquí el producto debe sacarse de circulación o bien reinventarse.

Ver Anexo VI – Ciclo de Vida del Producto

Matriz BCG

La matriz BCG o Matriz de Crecimiento – Participación es una herramienta de análisis estratégico que nos permitirá clasificar a nuestro producto en cuadrantes de 2x2 donde se valora la cuota de mercado en función del crecimiento del mismo, esto será útil para catalogarlo en función de su valor estratégico y tomar decisiones con respecto al mismo.

Tales cuadrantes son:

1. **Estrella**: Gran crecimiento y gran participación en el mercado. Se debe potenciar al máximo esta área de negocio.
2. **Interrogante**: Gran crecimiento y poca participación en el mercado. Se debe reevaluar la estrategia de dicha área.
3. **Vaca**: Bajo Crecimiento y Alta participación en el mercado. Servirá para generar ganancias necesarias para crear nuevos productos estrellas.
4. **Perro**: No hay crecimiento y la participación en el mercado es baja. Se debe desprender de estos productos.

Dentro de la gama de productos de la empresa Quilmes, podemos catalogar a “Cerveza Patagonia” dentro del cuadrante de producto estrella, debido a que tiene una considerable participación el mercado, y se encuentra en un momento de gran expansión y crecimiento.

Ver Anexo VII – Matriz BCG

Datos de Volumen y Cobertura.

Según datos obtenidos de la empresa Quilmes, Santa Fe, acerca de resultados de venta de cada una de las variedades de Cerveza Patagonia en el país y en el exterior (exportaciones), en el periodo interanual desde Julio 2016 a Junio 2017, pudimos realizar los siguientes análisis:

1- Análisis de ventas mensuales:

Partiendo del mes de Julio de 2016 podemos observar un crecimiento constante en el volumen de ventas de la suma mensual de todas las variedades de Cerveza Patagonia, con un pico en el mes de Diciembre de ese año llegando a 13.800 hectolitros. Esta cantidad representa el 11,47% del total de ventas del año. En el rubro cervecero es muy común que este mes sea el pico anual de ventas, debido a la estacionalidad del producto²¹. En los dos meses siguientes la tendencia es a la baja para volver a subir en marzo 2017 y luego en mayo 2017.

Ver Anexo VIII – Ventas mensuales Cerveza Patagonia desde Julio 2016 a Junio 2017

2- Análisis por variedad:

La variedad de Cerveza Patagonia más exitosa de este periodo es la Amber Lager con una participación del 31% del total entre las cinco variedades disponibles representando esto unos 36.860 hectolitros en el periodo Julio 2016 a Junio 2017. Esta variedad es entonces la más demandada por los consumidores, seguida por la Bohemian Pilsener con un 21% de participación. Le siguen las variedades Kune (20%) Weisse (16%) y 24.7 (12%).

²¹ Se conoce como demanda estacional al interés de compra que muestran los consumidores por un producto o servicio durante una determinada parte del año.

Ver Anexo IX – Participación por variedad – Jul 16 / Jun 17.

3- Análisis por zona Geográfica:

Analizando la participación por Zona Geográfica de ventas en el periodo antes mencionado, la mayor parte se la llevan los minoristas del Gran Buenos Aires (29% del total) y las Exportaciones (21,15%). Seguidamente los distribuidores del Gran Buenos Aires (12,67%), sector Patagonia (9,24%) con alta participación con respecto a su densidad de población, y luego el resto de los sectores: Litoral, Costa Atlántica, Zona Central, NEA, Cuyo, NOA, DGO, Gerencia Amancay.

Ver Anexo X- Participación por Zona Geográfica, periodo Jul 16 / Jun 17.

CONCLUSIONES

Como pudimos observar, para la elaboración de este trabajo en primera instancia tuvimos que reflexionar acerca de las diferencias entre la producción artesanal y la industrial, sus puntos en común y sus diferencias. Luego se tuvo que investigar el mercado cervecero en profundidad, en el que estudiamos un producto de consumo humano, masivo, históricamente elaborado y bebido por muchas civilizaciones desde hace miles de años, con distintos procesos e insumos; por lo tanto de características heterogéneas y sin una receta única. Problematizamos acerca de la elaboración artesanal, cuáles son sus características y en qué se diferencia con la elaboración industrial; y por lo tanto determinamos los parámetros para catalogar a una Cerveza como una u otra y tratamos de encontrar formas de clasificar nuestro objeto de análisis dentro de estos encuadres.

Por lo tanto, habiendo investigado sobre los aspectos expuestos, estudiado y desarrollado sobre el producto objeto de análisis podemos concluir que Quilmes lanza Cerveza Patagonia en pleno auge de crecimiento del mercado de Cervezas Artesanales, buscando captar el tipo de consumidor de este mercado (refinado, exigente y demandante de productos distintivos y de calidad superior), pero no puede catalogarse como una Cerveza Artesanal, ya que según lo expuesto se produce bajo una gran intervención de maquinarias, procesos de producción a escala (propiamente industriales), formula estandarizada para cada variedad, utilización de ingredientes comunes y venta masiva.

Las necesidades coyunturales, donde el mercado de Cervezas Artesanales comienza a desplazar poco a poco a las marcas vigentes en el mercado cervecero argentino; y donde los gustos y preferencias de los consumidores cambiaron, tornándose más refinados y exigentes, demandaron el desarrollo de este producto.

Notamos que comúnmente se le llama Cerveza Artesanal a los productos de este tipo que están en el sector del mercado paralelo al de las grandes compañías dominantes, que como vimos, son esos pequeños emprendimientos productivos que surgen en toda la región, de elaboración casera de cerveza con propiedades y sabores únicos. Estos atributos “artesanales” son utilizados por estos pequeños productores de cerveza como estrategia de promoción publicitaria ante sus grandes competidores, ya que transmite a los consumidores un toque distintivo con respecto a las cervezas industriales de marcas conocidas y bien posicionadas en el mercado.

No obstante, Cerveza Patagonia busca posicionarse implícitamente en la mente del consumidor como tal (como una cerveza artesanal), gracias a su estrategia de comunicación expuesta, desde el sabor distinguido (propio de una cerveza artesanal) que lograron los maestros cerveceros de Quilmes a través de investigación y desarrollo para cada uno de los productos de la gama Patagonia, hasta la comunicación publicitaria, los puntos de ventas en los que se promociona, como así también el packaging utilizado y demás campañas publicitarias adecuadas a transmitir el espíritu artesanal.

Por lo tanto podemos concluir que “Cerveza Patagonia” es una Cerveza Industrial del sector “Premium”, elaborada bajo estrictos estándares de calidad y que tiene un público meta de similares características que el mercado de Cervezas Artesanales.

El lanzamiento se realiza en un momento oportuno, donde el nicho en el que busca competir (el mencionado mercado de “Cerveza Artesanal”), se encuentra en una etapa de crecimiento muy acelerada, y donde la calidad demandada por los consumidores aumenta.

El lanzamiento tiene un impacto positivo de forma inmediata. Consecuentemente con el paso del tiempo la empresa decide expandir la gama de este producto y renueva la

imagen, y logra profundizar el éxito del mismo, trayendo beneficios económicos para la compañía.

La aceptación del producto en los consumidores, expuesta en los resultados de ventas, denota que las estrategias implementadas por la compañía fueron exitosas; la empresa supo advertir correctamente la situación coyuntural del mercado y tomo las medidas correctas para sacar ventaja de ello. Este éxito se le puede atribuir a diversos factores, pero destacamos la calidad del producto logrado y la capacidad de la empresa de transmitir su propuesta del valor al cliente como factores claves.

BIBLIOGRAFIA

PHILIP KOTLER Y GARY ARMSTRONG. (2012). *Marketing. Decimocuarta Edición.*

México: Pearson Educación

MICHAEL E. PORTER. (2008). *Estrategia competitiva – Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y la Competencia. Trigésima Octava Reimpresión.*

México: Grupo Editorial Patria.

SELMA WASSERMANN. (1994). *El estudio de caso como método de enseñanza.*

Buenos Aires: Amorrortu Editores

PHILLIP KOTLER & KEVIN LANE KELLER. (2012). *Dirección de Marketing.*

Decimocuarta edición.

México: Pearson Educación.

ROBERT E. STAKE. (1999). *Investigación con estudio de casos. Segunda edición.*

Madrid: Ediciones Morata, S L

Sitios Web:

https://es.wikipedia.org/wiki/Estudio_de_caso

<http://cervesamontseny.cat/es/las-7-diferencias-entre-la-cerveza-artesana-y-la-industrial/>

<http://www.lagaceta.com.ar/nota/693198/sociedad/estas-son-diferencias-entre-cerveza-artesanal-industrial.html>

<https://devinosconcarla.com/2014/08/29/diferencias-entre-una-cerveza-artesanal-e-industrial/>

https://www.gulagalega.com/blog/14_Cerveza-Artesana-vs-Cerveza-Industrial.html

<https://lacerveza.wordpress.com/clasificacion-y-tipologia>

<http://managersmagazine.com/index.php/2009/06/5-fuerzas-de-michael-porter/>

https://es.wikipedia.org/wiki/Matriz_BCG

<http://comunicandova.com/el-analisis-del-producto-en-el-plan-de-marketing/>

<http://www.todocerbeza.com.ar/elaborar-cerveza/estilos-cerveza>

http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/sectores/bebidas/Informes/Cerveza_04_2015_05May.pdf

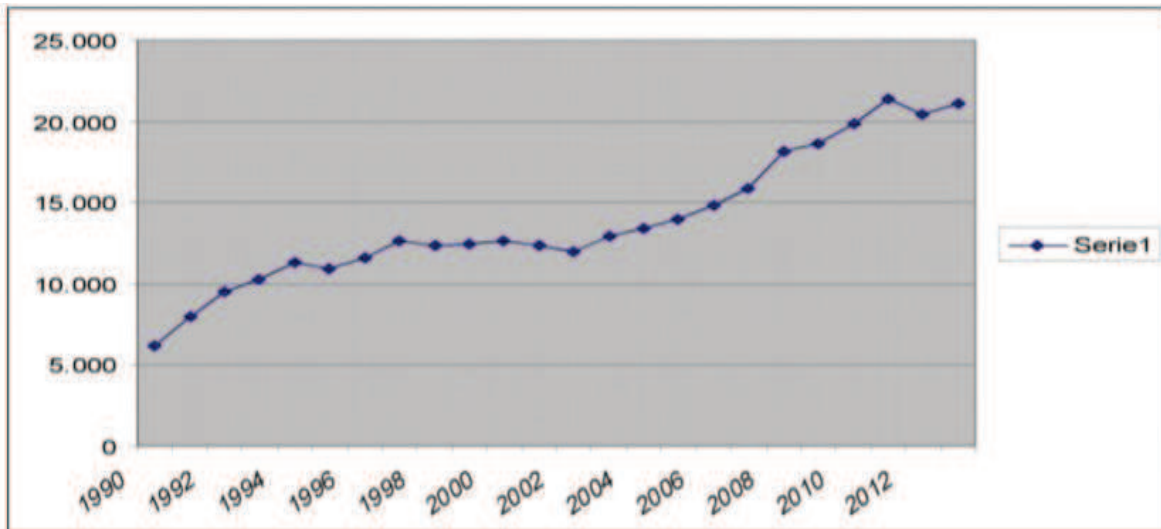
<https://es.wikipedia.org/wiki/Artesania>

<http://www.elsol.com.ar/nota/283816>

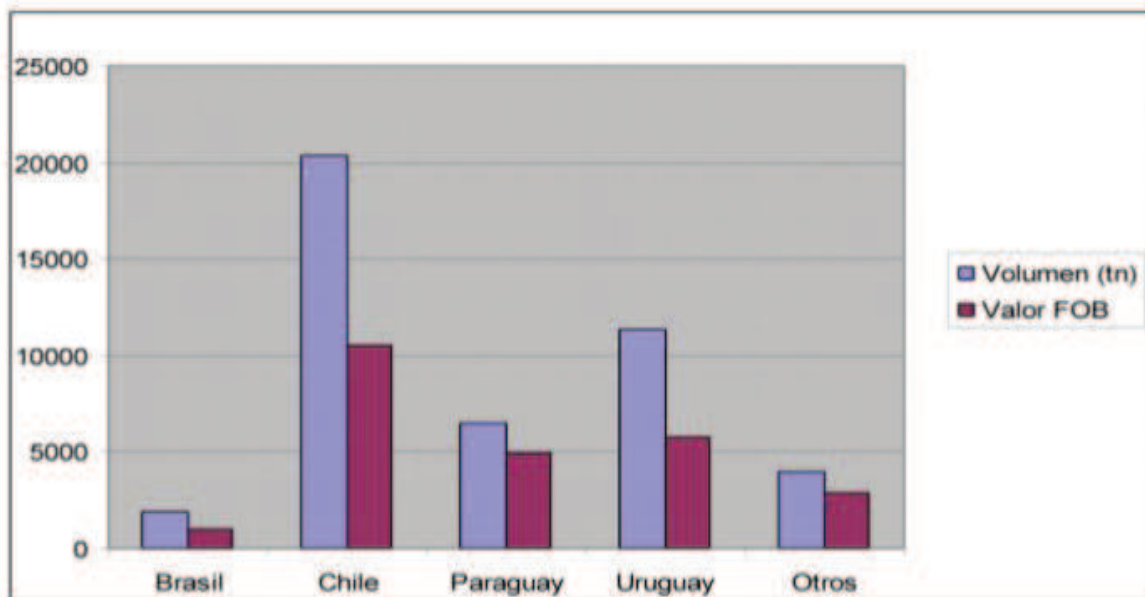
<https://www.headways.com.mx/glosario-mercadotecnia/palabra/demanda-estacional/>

ANEXOS

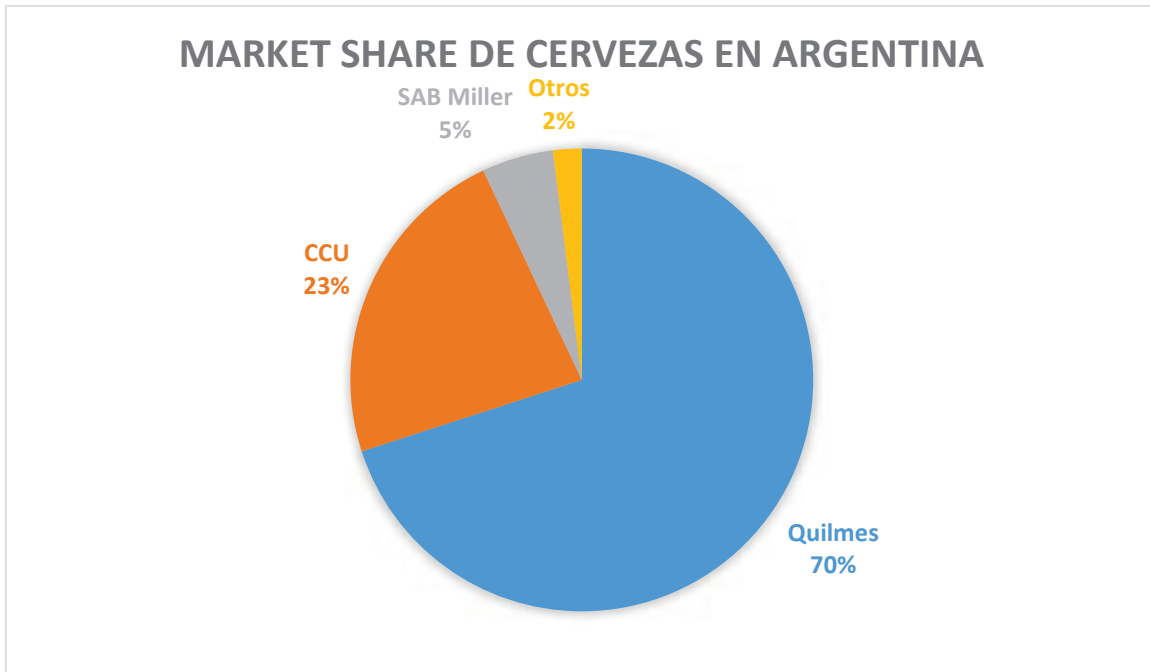
Anexo I - Evolución Mercado cerveza en Argentina 1990 - 2012



Anexo II - Exportaciones de Cerveza 2014



Anexo III – División del mercado cervecero en Argentina



Anexo IV – Estilos de Cerveza

TABLA PERIODICA DE LOS ESTILOS DE CERVEZA

I		II		III	
1094-1095 1096-1097 1098-1099	1 Berliner weisse	1004-1005 1006-1007 1008-1009	2 Lambic	1004-1005 1006-1007 1008-1009	3 Belgian gold ale
1094-1095 1096-1097 1098-1099	2.4 5.12	4.7-6.1 5.15	4.2-3	7.0-9.0 7.5-8.5	4.4
1004-1005 1006-1007 1008-1009	4 Belgian white	1004-1005 1006-1007 1008-1009	5 Gueuze	1004-1005 1006-1007 1008-1009	6 Tripel
2.4	4.7-6.1 5.15	6.1-8	7.0-10.0 7.5-9.0	4.7	4.7
1004-1005 1006-1007 1008-1009	7 American wheat	1004-1005 1006-1007 1008-1009	8 Faro	1004-1005 1006-1007 1008-1009	9 Saison
3.5-6 5.20	2.8	4.4-5.4 4.5-5.5	4.0-10	4.4-10	4.0-10
1004-1005 1006-1007 1008-1009	14 Weizenbier	1004-1005 1006-1007 1008-1009	15 Fruit beer	1004-1005 1006-1007 1008-1009	16 Belgian pale ale
4.3-5.6 8.15	3.9	4.3-7.0 15-21	N/A	3.9-5.6 20-35	4.1-4
1004-1005 1006-1007 1008-1009	27 Dunkelweizen	1004-1005 1006-1007 1008-1009	28 Flanders red	1004-1005 1006-1007 1008-1009	29 Belgian dark ale
4.5-6.6 10.15	7-23	4.0-5.8 14-28	10-18	7.0-12.0 25-40	7-20
1004-1005 1006-1007 1008-1009	41 Weizenbock	1004-1005 1006-1007 1008-1009	42 Oud bruin	1004-1005 1006-1007 1008-1009	43 Dubbel
6.3-9.6 12-25	10-30	4.0-6.3 14-20	12-20	3.2-3.8 20-25	10-20
1004-1005 1006-1007 1008-1009	44 American amber ale	1004-1005 1006-1007 1008-1009	45 Extra special bitter	1004-1005 1006-1007 1008-1009	46 Scottish Export 80/-
4.5-5.7 11-14	11-14	3.7-4.8 12-14	12-14	4.0-4.9 15-20	10-19
1004-1005 1006-1007 1008-1009	47 English brown	1004-1005 1006-1007 1008-1009	48 Robust porter	1004-1005 1006-1007 1008-1009	49 Oatmeal stout
4.8-6.0 15-20	15-20	3.8-5.2 20-30	20-30	3.3-4.1 20-30	40-
1004-1005 1006-1007 1008-1009	49 Oatmeal stout	1004-1005 1006-1007 1008-1009	50 Russian imperial stout	1004-1005 1006-1007 1008-1009	51 American pilsner
3.3-4.1 20-30	40-	7.5-8.0 50-80	40-	4.1-5.1 35-45	3-8
1004-1005 1006-1007 1008-1009	55 Auhber	1004-1005 1006-1007 1008-1009	56 Bière de garde	1004-1005 1006-1007 1008-1009	57 Oktoberfest
14.5-17 11-19	11-19	4.8-5.2 10-20	5-12	1.4-5.5 10-20	7-12
1004-1005 1006-1007 1008-1009	61 Auhber	1004-1005 1006-1007 1008-1009	62 Vienna	1004-1005 1006-1007 1008-1009	63 Steam beer
14.5-17 11-19	11-19	4.8-5.2 10-20	5-12	1.4-5.5 10-20	7-12
1004-1005 1006-1007 1008-1009	64 Barleywine	1004-1005 1006-1007 1008-1009	65 Strong "scotch" ale	1004-1005 1006-1007 1008-1009	66 Steam beer
14.5-17 11-19	11-19	4.8-5.2 10-20	5-12	1.4-5.5 10-20	7-12

Brief description of beer styles with commercial examples

I Berliner weisse: A pale, tart, wheat beer with a high carbonation. Commercial examples include Beck's and New York Super Brew.

II Lambic: A spontaneously fermented, sour beer with a complex, funky flavor. Commercial examples include Cantillon and Duvel.

III Belgian gold ale: A golden, well-balanced beer with a slight sweetness. Commercial examples include Leffe and Westvleteren.

IV Tripel: A golden, strong beer with a high alcohol content and a spicy, fruity character. Commercial examples include Duvel and Tripel Artois.

V Saison: A golden, strong beer with a high alcohol content and a spicy, fruity character. Commercial examples include Saison Dupont and Saison 33.

VI Belgian pale ale: A golden, well-balanced beer with a slight sweetness. Commercial examples include Leffe and Westvleteren.

VII English brown: A dark, malty beer with a rich, toasty flavor. Commercial examples include Samuel Adams Boston Lager and Guinness Extra Stout.

VIII Robust porter: A dark, malty beer with a rich, toasty flavor. Commercial examples include Samuel Adams Boston Lager and Guinness Extra Stout.

IX Oatmeal stout: A dark, malty beer with a rich, toasty flavor. Commercial examples include Samuel Adams Boston Lager and Guinness Extra Stout.

X Russian imperial stout: A dark, malty beer with a rich, toasty flavor. Commercial examples include Samuel Adams Boston Lager and Guinness Extra Stout.

XI American pilsner: A golden, well-balanced beer with a slight sweetness. Commercial examples include Leffe and Westvleteren.

XII Oktoberfest: A golden, well-balanced beer with a slight sweetness. Commercial examples include Leffe and Westvleteren.

XIII Steam beer: A golden, well-balanced beer with a slight sweetness. Commercial examples include Leffe and Westvleteren.

XIV Auhber: A golden, well-balanced beer with a slight sweetness. Commercial examples include Leffe and Westvleteren.

XV Bière de garde: A golden, well-balanced beer with a slight sweetness. Commercial examples include Leffe and Westvleteren.

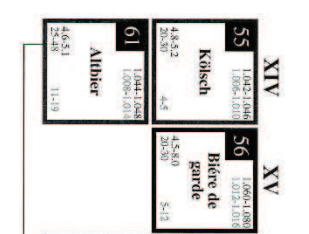
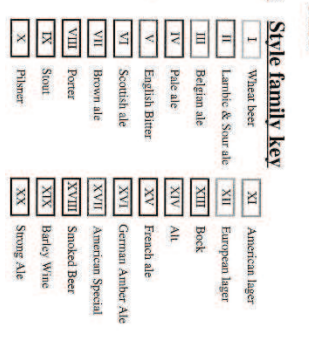
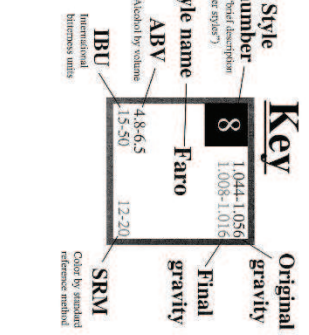
XVI Vienna: A golden, well-balanced beer with a slight sweetness. Commercial examples include Leffe and Westvleteren.

XVII Steam beer: A golden, well-balanced beer with a slight sweetness. Commercial examples include Leffe and Westvleteren.

XVIII Barleywine: A golden, well-balanced beer with a slight sweetness. Commercial examples include Leffe and Westvleteren.

XIX Strong "scotch" ale: A golden, well-balanced beer with a slight sweetness. Commercial examples include Leffe and Westvleteren.

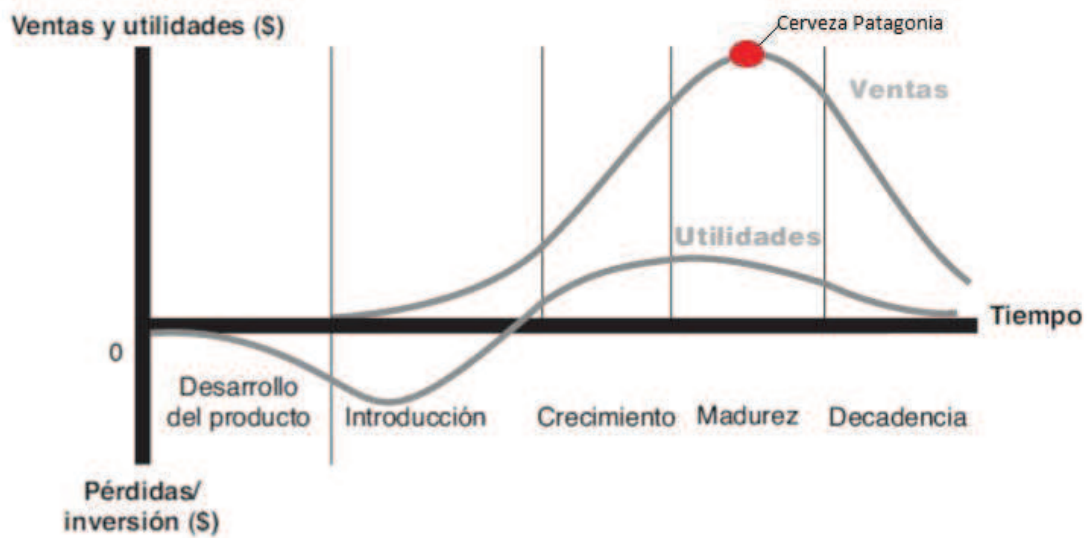
XX Steam beer: A golden, well-balanced beer with a slight sweetness. Commercial examples include Leffe and Westvleteren.



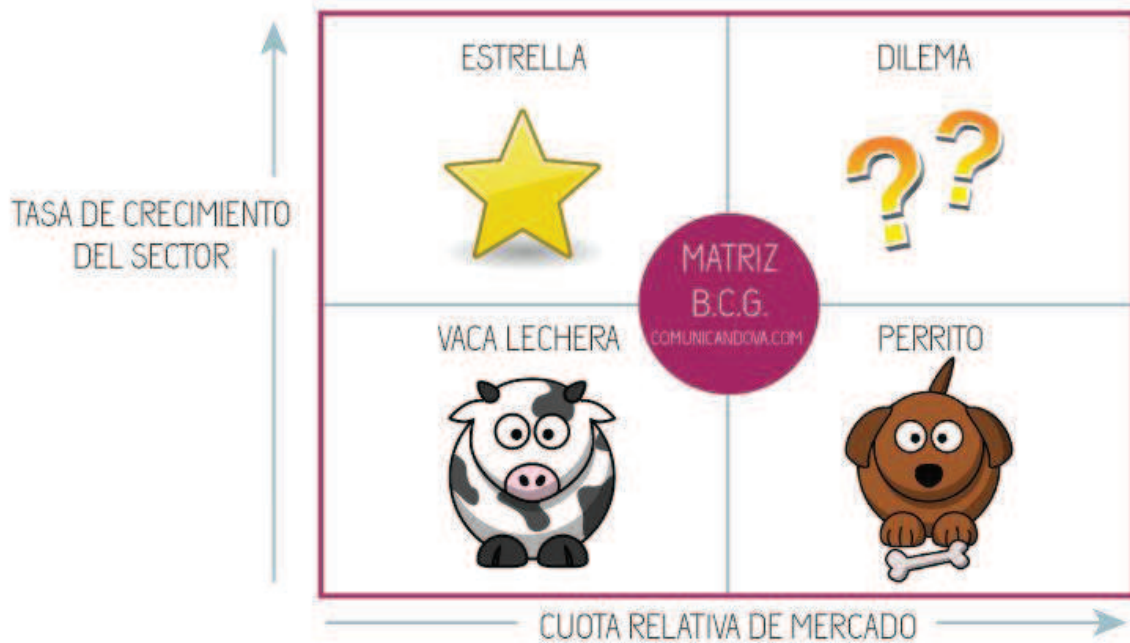
Anexo V – Variedades de Cervezas Patagonia.



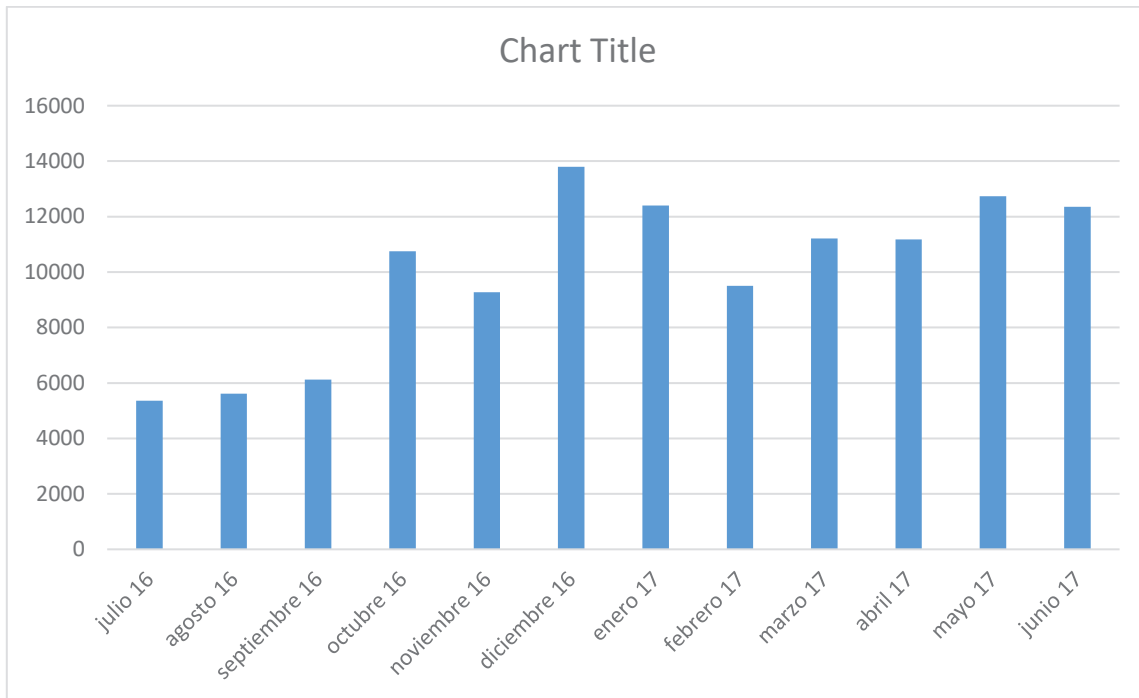
Anexo VI – Ciclo de Vida del Producto



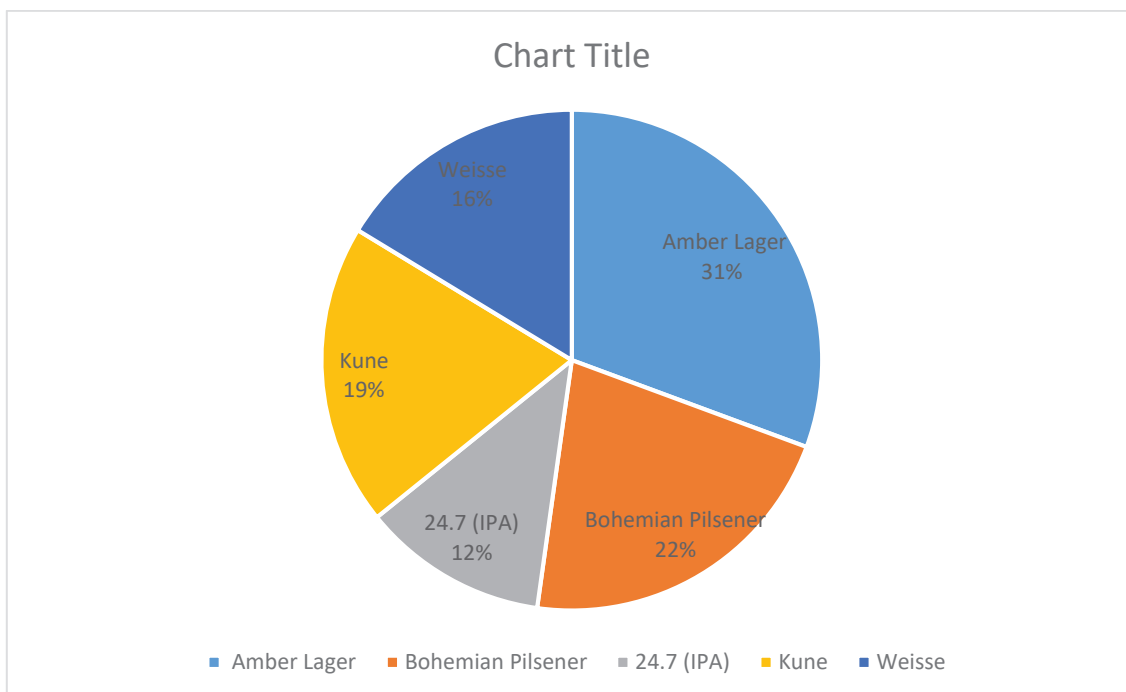
Anexo VII – Matriz BCG



Anexo VIII – Ventas mensuales Cerveza Patagonia desde Julio 2016 a Junio 2017



Anexo IX – Participación por variedad – Jul 16 / Jun 17



Anexo X- Participación por Zona Geográfica, periodo Jul 16 / Jun 17.

