

PLAN DE MERCADEO PARA LA MARCA COSTEÑA II 2009 – I 2010

JUAN CARLOS BORRÁS CARRASCO



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C.
2009**

PLAN DE MERCADEO PARA LA MARCA COSTEÑA II 2009 – I 2010

JUAN CARLOS BORRÁS CARRASCO

**Trabajo de grado para optar al título de
Administrador de Empresas**

Asesor

**Diana Marcela Chaparro Cardozo
Magíster en Mercadeo**

CONTENIDO

| | pág. |
|-------------------------------------|------|
| INTRODUCCIÓN | 7 |
| 1. PROBLEMA DE INVESTIGACION | 9 |
| 1.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA | 9 |
| 1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA | 10 |
| 2. OBJETIVO GENERAL | 11 |
| 3. GENERALIDADES BAVARIA | 12 |
| 3.1 HISTORIA DE LA COMPAÑÍA | 12 |
| 3.2 MISION | 13 |
| 3.3 VISION | 13 |
| 3.4 VALORES CORPORATIVOS | 13 |
| 3.5 ENTORNO SECTORIAL | 15 |
| 3.6 CLIENTES | 15 |
| 3.6.1 Canales y subcanales. | 16 |
| 3.6.2 Ventas. | 17 |
| 3.7 RECURSOS DE LA COMPAÑÍA | 17 |
| 3.7.1 Recurso financiero. | 17 |
| 3.7.2 Recurso humano. | 19 |
| 3.7.3 Recurso técnico. | 19 |
| 3.8 LINEA DE PRODUCTOS | 20 |
| 3.8.1 Participación del portafolio. | 20 |

| | |
|-----------------------------------|----|
| 4. MARCO TEÓRICO | 25 |
| 4.1 LA COMPAÑÍA | 26 |
| 4.1.1 Antecedentes. | 26 |
| 4.1.2 Actualmente. | 28 |
| 4.1.3 Proyección. | 30 |
| 4.2 LA MARCA COSTEÑA | 36 |
| 4.2.1 Historia. | 36 |
| 4.2.2 Ciclo de vida del producto. | 38 |
| 4.2.3 Clasificación de producto. | 40 |
| 5. PLAN DE MERCADEO | 41 |
| 5.1 OBJETIVOS | 41 |
| 5.1.1 Objetivos financieros. | 41 |
| 5.1.2 Objetivos de mercadeo. | 41 |
| 5.2 ESTRATEGIAS | 42 |
| 5.2.1 Estrategias de producto. | 42 |
| 5.2.2 Estrategia de precio. | 47 |
| 5.2.3 Estrategia de distribución. | 49 |
| 5.2.4 Estrategia de comunicación. | 51 |
| 5.3 PRESUPESTOS | 56 |
| 5.3.1 Presupuesto de mercadeo. | 56 |
| 5.4 EVALUACIÓN Y CONTROL | 61 |
| 5.4.1 Controles formales. | 62 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 64 |
| BIBLIOGRAFIA | 66 |

LISTA DE TABLAS

| | pág. |
|--|------|
| Tabla 1. Porcentaje de participación y volúmenes por marca en Bavaria, 2003-2007 | 22 |
| Tabla 2. Consumo <i>per capita</i> de bebidas en Colombia 1998-2008 | 23 |
| Tabla 3. Presupuesto de mercadeo | 56 |
| Tabla 4. Pronósticos de ventas de la marca | 58 |
| Tabla 5. Ingresos proyectados por ventas | 59 |
| Tabla 6. Ventas proyectas para 2009 | 59 |
| Tabla 7. Consolidado de ingresos brutos proyectados | 60 |
| Tabla 8. Plan de marca | 62 |
| Tabla 9. Seguimiento de programa | 63 |

LISTA DE FIGURAS

| | pág. |
|---|------|
| Figura 1. Participación en el mercado | 21 |
| Figura 2. Beer market trends en Colombia 1998-2008 | 24 |
| Figura 3. Matriz BCG del Boston Consulting Group | 39 |
| Figura 4. Ventas proyectadas en hectolitros | 58 |
| Figura 5. Ventas proyectadas | 60 |
| Figura 6. Proporción de las ventas a utilizar para el presupuesto | 61 |

INTRODUCCIÓN

El proceso de apertura de las fronteras comerciales a nivel mundial, facilita la circulación de bienes, servicios y recursos con mayor velocidad, e implica la eliminación o disminución de diversas barreras que reducen la protección de algunos sectores productivos locales y conducen hacia la globalización de la economía mundial que ha impuesto grandes retos para los diferentes actores que intervienen en ella.

En una economía globalizada, los equipos económicos de los Gobiernos trabajan arduamente para encontrar los mejores aliados y los términos de negociación adecuados para sacar provecho de este creciente fenómeno, y así mismo otorgan otro papel protagónico en este proceso de transformación de las economías a las empresas privadas.

En el caso Colombiano se observó una tendencia creciente del PIB hasta el año 2007 que registraba niveles superiores, sin antecedentes en los últimos 30 años, y la disminución de otros indicadores importantes como la tasa de desempleo y los niveles de inseguridad, que siguen atrayendo la confianza de inversionistas y consumidores de diversa índole.

En el desempeño positivo de la economía colombiana tiene gran responsabilidad el sector productivo que al cierre del primer trimestre del año 2007 era uno de los sectores que más aportaba al PIB nacional con el 14.6% cifra nada despreciable si se tiene en cuenta que el primer sector en aportes era el de la construcción con el 28.6% del PIB.

Desde el marco de la Administración de Empresas se han analizado las diversas estrategias implementadas por empresas y grupos económicos de toda índole, quienes se apoyan en sus marcas de bienes y servicios con el objeto de mejorar su participación en un mercado definido y como desarrollo de su actividad económica.

Una forma importante de apoyar al equipo Gerencial de las compañías del sector productivo, es facilitar la búsqueda de elementos diferenciadores que les permitan

cautivar nuevos y mejores mercados, que incrementen sus indicadores de rentabilidad y más aún la generación de valor para todos los stakeholders. Por tal motivo y como parte de la implementación integral de las competencias adquiridas durante la carrera de Administración de Empresas, se realiza este plan de mercadeo para que la marca de cerveza Costeña pueda penetrar el mercado Colombiano, abordando un nuevo segmento, mediante la implementación de estrategias y tácticas innovadoras que le permitan ampliar su participación dentro del total de ventas de bebidas alcohólicas en la ciudad de Bogotá.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Actualmente, en el escenario cervecero mundial, se está llevando a cabo una de las más decisivas batallas por el control de los mercados emergentes o con potencial de crecimiento.

En el caso Colombiano, la multinacional SABMiller propietaria de Bavaria S.A., controla el 98% del mercado cervecero del País y ostenta una posición dominante en el segmento de bebidas alcohólicas con el 66% de participación frente a sus competidores en diversas categorías¹. Sin embargo la organización siempre está buscando la forma de implementar nuevas estrategias para lograr sostener su posición actual y poder enfrentar los retos de la incursión en nuevos y mejores mercados.

Pero a pesar de contar actualmente con una posición de ventaja en el mercado, para Bavaria es cada vez más difícil alcanzar las metas de crecimiento proyectadas debido a la influencia de variables externas no controladas por la Compañía² (como las políticas macroeconómica y monetaria, y el comportamiento de los mercados bursátiles) y de variables internas establecidas por el equipo directivo dentro del Plan Estratégico y que necesariamente deben ser revisadas y controladas con el fin de atender cada casuística concreta para lograr una afectación positiva en los rendimientos del negocio.

El desempeño de la marca Costeña no es ajeno a esta situación pues, aunque en el año 2007 alcanzó la cuota de mercado proyectada para ese periodo fiscal al posicionarse en el segmento pre-rumba como la cerveza preferida por los consumidores jóvenes, en el

¹ VALDES, Cristina Lucía. Sube como espuma. En: La Barra. Revista para Gerentes de Restaurantes Hoteles y Clubes. Bogotá. Edición No. 25 (dic. 2007); p.122.

² LOZANO GARZÓN, Rolando. Bavaria resiste la desaceleración. En: eltiempo.com. [en línea]. Bogotá, 31 de agosto de 2008. [citado en 15 de abril de 2009]. Disponible en Internet: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-3074816>.

año 2008 no fue suficiente mantenerse en este segmento para lograr los objetivos en ventas planeados para ese año fiscal.

Por esta razón y basándose en los casos de éxito presentados durante los últimos tres años en los que Bavaria ha redefinido el segmento al cual se dirigen el 80% de las marcas que componen su portafolio, la compañía ha decidido redefinir la estrategia de esta marca haciéndola más ambiciosa, ampliando su cobertura y buscando penetrar el mercado en el segmento de rumba joven.

Este plan de mercadeo pretende apoyar esta iniciativa, presentando estrategias innovadoras para la compañía, enmarcado en el ámbito de las teorías de mercadeo, pero llevándolo un paso más adelante del enfoque que tradicionalmente utiliza la compañía, contribuyendo al posicionamiento de la marca en la mente del consumidor, de modo que este la prefiera frente a las demás opciones de bebidas alcohólicas independientemente de su categoría.

1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Cómo incrementar las ventas de la marca de cerveza Costeña en el segmento de rumba joven?

2. OBJETIVO GENERAL

Presentar un plan de mercadeo innovador, que permita incrementar las ventas de cerveza Costeña y que permita posicionar el producto en la mente de los consumidores del segmento de rumba joven, como la mejor opción para extender la rumba en compañía de los amigos en Bogotá.

3. GENERALIDADES BAVARIA

3.1 HISTORIA DE LA COMPAÑÍA

Bavaria S.A. es la matriz del Grupo Empresarial Bavaria (GEB) y fue constituida como sociedad comercial anónima el 4 de noviembre de 1930, bajo el nombre de Consorcio de Cervecería Bavaria S.A., a través del aporte de dos cervecerías existentes con operaciones que databan desde 1889. El 29 de mayo de 1959, la Sociedad cambió su nombre por el de Bavaria S.A. En el año 1997, la compañía llevó a cabo un proceso de escisión dando origen, el 27 de noviembre de 1997, a la sociedad Valores Bavaria S.A. El 27 de diciembre del 2002, la Sociedad absorbió por fusión a las sociedades Malterías de Colombia S.A. y Cervecería Águila S.A. El 30 de agosto del 2007, la Sociedad absorbió por fusión a la sociedad Cervecería Leona S.A. El 12 de octubre del 2005, se perfeccionó el proceso de fusión entre una subsidiaria de BevCo LLC (compañía holding de los intereses del Grupo Santo Domingo en Bavaria) y una subsidiaria de propiedad de SABMiller plc, con el cual SABMiller plc obtuvo en forma directa e indirecta el 71.8% de la participación en Bavaria S.A. Entre el 5 de diciembre del 2005, tras la oferta pública voluntaria de adquisición de acciones realizada en Colombia, y el 30 de septiembre de 2006, el Grupo SABMiller plc adquirió un paquete adicional de acciones en Bavaria S.A. con lo cual su participación alcanzó el 97.78%. El 12 de octubre del 2006 mediante la oferta pública obligatoria de adquisición de acciones realizada en Colombia, el Grupo SABMiller plc adquirió otro paquete de acciones en Bavaria S.A. con lo cual su participación alcanzó el 97.99%. El 20 de diciembre del 2006, Bavaria S.A. readquirió 1.279.943 acciones, con lo cual la participación de SABMiller plc alcanzó el 98.48%. Tras compras adicionales al 30 de junio del 2008, este porcentaje es del 98.88%.

La Sociedad tiene como objeto principal la fabricación de cervezas; la producción y transformación de bebidas alimenticias, fermentadas o destiladas, así como la fabricación, producción y transformación de toda clase de bebidas tales como refrescos, refajos, jugos, aguas lisas, aguas carbonatadas y aguas saborizadas; la adquisición, enajenación,

comercialización, distribución, exportación, almacenamiento y expendio de sus propios productos, así como los de otros fabricantes relacionados con estos ramos industriales.

En los estatutos de la Sociedad se encuentra establecido que la misma tiene duración hasta el 31 de octubre de 2030. Bavaria S.A. está sometida al control de la Superintendencia Financiera de Colombia.

3.2 MISION

Poseer y cultivar las marcas locales e internacionales preferidas por el consumidor.

3.3 VISION

Ser la empresa más admirada en la industria cervecera mundial.

- La mejor inversión
- La mejor fuente de empleo
- El mejor socio

3.4 VALORES CORPORATIVOS

- Nuestra gente es nuestra ventaja más duradera:
 - El calibre y compromiso de nuestra gente nos distingue de los demás
 - Apreciamos y fomentamos la diversidad
 - Seleccionamos y desarrollamos a nuestro personal para el logro de metas a largo plazo
 - Lo que cuenta para nosotros es el desempeño

- La responsabilidad es clara e individual:
 - Apoyamos la gerencia descentralizada con un máximo práctico de autonomía local
 - Las metas y los objetivos están alineados y claramente articulados
 - Valoramos tanto el rigor intelectual como el compromiso emocional
 - Decimos la verdad sobre nuestro desempeño
 - Exigimos y permitimos la autogestión

- Trabajamos y ganamos en equipo:
 - Desarrollamos y compartimos activamente el conocimiento dentro del Grupo SABMiller
 - Equilibramos conscientemente los intereses locales y los del Grupo SABMiller
 - Fomentamos la confianza y la integridad en las relaciones internas
 - Promovemos la camaradería y la diversión

- Comprendemos y respetamos a nuestros clientes y consumidores:
 - Nos preocupamos siempre por conocer las necesidades y percepciones de nuestros clientes y consumidores
 - Construimos relaciones duraderas basadas en la confianza
 - Aspiramos a ofrecer las mejores opciones de productos y servicios
 - Somos innovadores y pioneros en un mundo en constante cambio

- Nuestra reputación es indivisible:
 - Nuestra reputación se basa en lo que hace y dice cada uno de nuestros empleados
 - Construimos nuestra reputación para un futuro a largo plazo
 - Somos justos y éticos en todos nuestros negocios
 - Beneficiamos a las comunidades locales donde operamos

3.5 ENTORNO SECTORIAL

En el entorno cervecero mundial las cifras de consumo se incrementaron a una tasa del 7% en el año 2007. El mejoramiento técnico y la capacidad de producción en la industria fueron positivos, sin embargo en el último cuarto del año 2007 el consumo comenzó su desaceleración, y creció a un ritmo más lento; parte del problema radica en el estado inestable del clima que impactó directamente al consumo.

En el caso de Colombia, SABMiller a través de su subsidiaria Bavaria S.A., continúa como el más grande productor que atiende el 99% del total del mercado. La compañía continúa produciendo sus marcas Whortmore (Premium) y Mainstream (Tradicionales) y realizó varios lanzamientos de nuevos productos en el año 2007.

Las cervezas importadas continúan su baja participación en el mercado, pero no solo por falta de interés de los consumidores si no por los elevados precios de venta, es importante destacar que los consumidores han incrementado su preferencia por las marcas Premium.

3.6 CLIENTES

En el 2007 Bavaria llevó a cabo un estudio minucioso de sus marcas, sus clientes y las ocasiones en que se consumen los productos que elabora. Esta investigación dio como resultado una segmentación del mercado que clasificó a los clientes locales en cinco canales y 17 subcanales con el fin de garantizar que las marcas de Bavaria estén en los sitios indicados, en los momentos precisos, y disponibles según las preferencias de los consumidores, lo que se traduce en una mayor rentabilidad para los negocios que venden los productos del portafolio (Anexo 1).

3.6.1 Canales y subcanales.

- Canal: para llevar
 - Tienda de barrio
 - Tienda de conveniencia
 - Superete
 - Cigarrería licorera
 - Supermercado

- Canal: amigos socializando
 - Entrenamiento y diversión
 - Tienda social
 - Bar social
 - Bar premium

- Canal: pausa
 - Institucional
 - Tienda de paso

- Canal: fiesta
 - Discoteca
 - Discoteca premium

- Canal: con comidas
 - Restaurante de comidas rápidas
 - Restaurante social
 - Restaurante premium
 - Cafetería/panadería

Así mismo la Compañía definió algunas tipologías de clientes diferentes que también se relacionan con el negocio:

- Clientes corporativos
- Clientes intercompañías
- Clientes subproductos
- Clientes locales

3.6.2 Ventas.

Las últimas cifras de ventas consolidadas de Bavaria en 2007 alcanzaron los 3,1 billones de pesos durante el año 2007, de los cuales, el 86,3 por ciento correspondió a cervezas, el 9,7 por ciento a maltas, el 2,8 por ciento, y el 1,2 por ciento a otros.

En volumen creció menos en 2008, sus ventas no consolidadas (sin incluir filiales como Cervunión) de cerveza, agua y malta sumaron 10.3 millones de hectolitros, 1.3% más que en la primera mitad del 2007. Este crecimiento es inferior en 8.3 puntos porcentuales al presentado a junio del año 2007.

Sin embargo, las ventas en hectolitros de cerveza, que representaron el 85% de los ingresos en pesos de Bavaria durante el período, crecieron 3.7% con respecto al primer semestre del año 2007 y alcanzaron los 8 millones de hectolitros. Las ventas de malta aumentaron 10.7%, pero las de aguas de mesa (unidad vendida a Coca-Cola Femsa por 92 millones de dólares) descendieron 3.6% y se ubicaron en 1.1 millones de hectolitros.

3.7 RECURSOS DE LA COMPAÑÍA

3.7.1 Recurso financiero.

El consumo de bebidas alcohólicas y no alcohólicas ha sido uno de los más afectados por el menor poder adquisitivo de los hogares.

Ante el endeudamiento de los consumidores, que se agrava con el aumento de las tasas de interés, estos priorizan los gastos en comida, educación, vestuario, transporte y salud.

Pero eso no ha sido un obstáculo para que Bavaria registre unos resultados financieros positivos. También repartirá dividendos de utilidades semestrales y no anuales, como lo hacía desde 1952.

Los dueños de la empresa (filiales de SABMiller) recibirían a finales de octubre 189.000 millones de pesos de las ganancias del primer semestre.

La mejor gestión y los menores costos, originados principalmente en la absorción de Cervecería Leona, prácticamente quintuplicaron las utilidades de la compañía.

La utilidad bruta del 2007 fue de 2,5 billones de pesos, lo que representa un aumento del 42,8 por ciento con respecto a las cifras del 2006.

Por su parte, la utilidad operacional ascendió a 853.087 millones de pesos, lo que representa que el margen operativo fue del 23,5 por ciento, superior al 19,7 por ciento del 2006.

Los activos de la compañía a 31 de diciembre del año 2006 fueron de 8,3 billones de pesos. Mientras tanto, el pasivo total alcanzó la suma de 4,4 billones de pesos. El pasivo corriente fue de 883.740 millones de pesos, que representan el 10,6 por ciento de endeudamiento a corto plazo.

El patrimonio de la cervecera al cierre del 2007 es de 3,9 billones de pesos, un aumento del 12,3 por ciento, es decir, 431.639 millones de pesos más que en diciembre 31 del 2006.

Los gastos de mercadeo, ventas y administración se incrementaron por debajo del nivel de inflación, mientras los de publicidad descendieron 17.5%. Esto se debe en parte a que Bavaria hizo la mayoría de sus lanzamientos y relanzamientos de marcas entre el 2006 y el 2007.

3.7.2 Recurso humano.

Bavaria fomenta una cultura de alto desempeño en el que cada trabajador es el primer responsable de su propio desarrollo, tal y como lo indican las prácticas de gestión, y para ello cuentan con el apoyo de la organización y en especial de cada uno de los jefes.

Durante el 2007, los trabajadores de la compañía participaron de entrenamientos representados en 39.700 horas/hombre, con un presupuesto de \$6.934.086 millones. Estas horas de entrenamiento se reflejan en la mejor capacidad de los trabajadores, en el impulso a las competencias organizacionales y funcionales. Además facilitan el desarrollo de las principales iniciativas estratégicas de la compañía.

Como parte de la formación y actualización del equipo humano, se otorgan patrocinios académicos para adelantar programas de diplomado, especialización y maestría que ofrecen instituciones universitarias de reconocido prestigio, adicionalmente, se incluyeron varios trabajadores en programas internacionales que ofrece SABMiller en sus áreas de formación gerencial. Por otra parte, Bavaria cuenta con uno de los más importantes centros de capacitación privados del país: el Centro de Formación de Competencias, cuyo objetivo fundamental es ofrecer formación y capacitación a todos los empleados de Bavaria en el desarrollo de sus competencias técnicas, personales y gerenciales.

Bavaria se caracteriza por creer en su equipo humano y es consciente de que a través de su desarrollo integral se logran resultados de excelencia. Todo esto enmarcado en la vivencia del valor “Nuestra gente es nuestra ventaja más duradera”.

3.7.3 Recurso técnico.

Bavaria está conformada por siete plantas cerveceras ubicadas en las ciudades de Bogotá, Cali, Medellín, Barranquilla, Bucaramanga, Boyacá, Tocancipá y la nueva Cervecería del Valle que reemplazó a la Planta de Cali; todas ellas manufacturan, distribuyen y venden cerveza, maltas y aguas de mesa. También la conforman dos malterías, una en Tibitó y la otra en Cartagena.

Adicionalmente es dueña de la firma Impresora del Sur, dedicada a la fabricación de etiquetas para sus productos.

En el último año la Compañía produjo, en cerveza y maltas, 22.6 millones de hectolitros y 2.7 millones en aguas de mesa.

3.8 LINEA DE PRODUCTOS

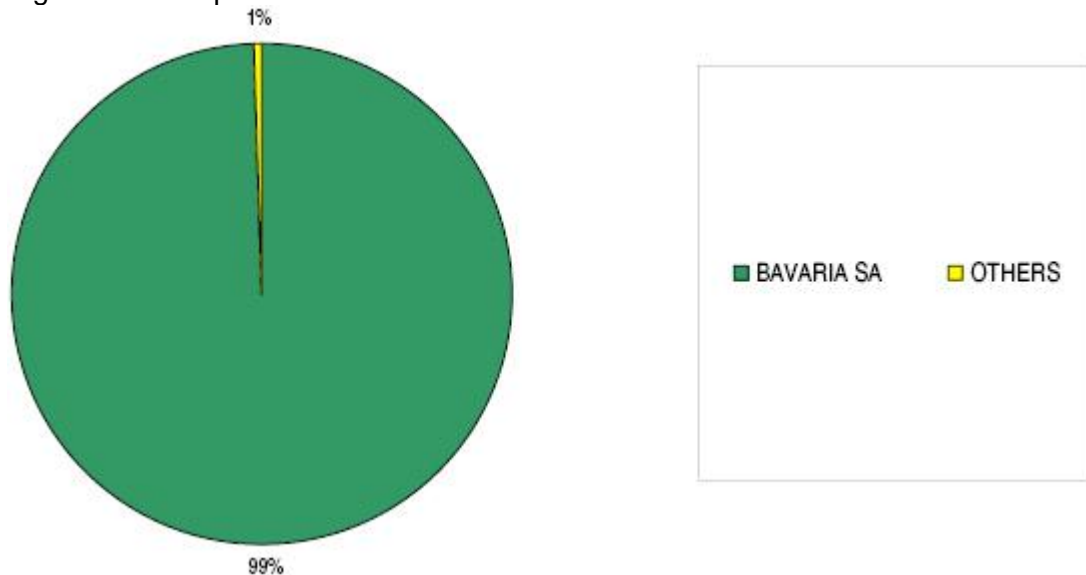
Bavaria es una Organización orientada al mercado, con base en un profundo conocimiento de las necesidades y expectativas de los consumidores y clientes, e impulsada por un portafolio de marcas de Cerveza relevantes, debidamente diferenciadas. Son productos reconocidos en el mercado por su excelente calidad, fácil accesibilidad, con marcas llamativas, en empaques y envases atractivos e innovadores, a precios adecuados, a través de diversos canales y con comunicaciones comerciales que tiene en cuenta las especiales características de cada ocasión de consumo.

La Compañía tomó la decisión de fortalecer su presencia en la categoría de Cervezas y Maltas en el País, simultáneamente perfeccionó la venta de la línea de Jugos Orense y Tutti Fruti durante el año 2008 a Postobón S.A. en una operación estimada en 50 millones de dólares y durante el primer trimestre del año 2009 confirmó la venta de su línea de Aguas con la marca Brisa a FEMSA Coca Cola en una Operación que alcanzó los 92 millones de dólares. La venta de estos activos permitirá soportar los planes estratégicos de la compañía en el corto plazo.

3.8.1 Participación del portafolio.

Actualmente en el escenario Colombiano de cervezas Bavaria es un monopolio, controla el 99% del mercado (Figura 1) con la fabricación de cervezas y tiene el primer lugar como importador de cerveza en el País con la marca Italiana Peroni.

Figura 1. Participación en el mercado



Fuente: The Beer Service Annual Report – 2008 Cycle Colombia³

Las principales marcas son:

- Águila: marca líder de Bavaria con 8.6 millones de hectolitros vendidos en 2007. Águila refresca la pasión de los colombianos.
- Águila Light: la marca de mayor crecimiento en 2007, con un 64%. Con Águila Light que se prolongan los mejores momentos.
- Póker: segunda marca del portafolio de Bavaria con 4.4 millones de hectolitros vendidos. Con Póker siempre gano, es cerveza de verdad.
- Club Colombia: marca premium número uno de Colombia, reconocida internacionalmente. Las mejores cosas de la vida toman tiempo.
- Pilsen: la marca que recompensa el trabajo bien hecho.
- Costeña: la marca de la rumba joven en Colombia.

³ REINO UNIDO. CANADEAN BEER SERVICE. The beer service annual report - 2008 cycle Colombia. Basingstoke Hants : Canadean, 2008. p. 13.

- Costeñita
- Peroni: la cerveza intensamente refrescante, que llena tu autoexpresión italiana.
- Redd's: el sabor que despierta los sentidos de las mujeres colombianas.

Otras marcas de la Empresa son:

- Pony Malta: bebida de malta con la energía nutritiva y refrescante. Que nada te detenga.
- Cola y Pola: refajo.

El porcentaje de participación por marca se puede observar en la tabla 1.

Tabla 1. Porcentaje de participación y volúmenes por marca en Bavaria, 2003-2007

| Bavaria SA Principal Brand Volumes, 2003-2007 | | | | | | | | | | |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|---------|--------|--------|--------|--------|
| VOLUME | 000s HL | | | | | % SHARE | | | | |
| | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
| BAVARIA SA | 14,883.4 | 15,364.7 | 16,808.3 | 18,356.0 | 19,712.5 | 100.0% | 100.0% | 100.0% | 100.0% | 100.0% |
| AGUILA (COLOMBIA) | 8,111.0 | 8,141.6 | 8,765.2 | 8,660.1 | 8,972.4 | 54.5% | 53.0% | 52.1% | 47.2% | 45.5% |
| POKER | 2,054.1 | 2,265.6 | 2,430.7 | 3,248.2 | 3,454.9 | 13.8% | 14.7% | 14.5% | 17.7% | 17.5% |
| COSTENA | 1,967.3 | 2,115.6 | 2,303.9 | 2,219.7 | 2,512.3 | 13.2% | 13.8% | 13.7% | 12.1% | 12.7% |
| PILSEN (COLOMBIA) | 1,136.4 | 1,185.2 | 1,314.4 | 1,486.5 | 1,550.9 | 7.6% | 7.7% | 7.8% | 8.1% | 7.9% |
| COSTENITA | 347.0 | 570.4 | 617.1 | 1,372.6 | 1,310.3 | 2.3% | 3.7% | 3.7% | 7.5% | 6.6% |
| AGUILA LIGHT (COLOMBIA) | 411.6 | 373.5 | 413.8 | 622.2 | 1,093.9 | 2.8% | 2.4% | 2.5% | 3.4% | 5.5% |
| CLUB COLOMBIA | 310.5 | 297.1 | 332.8 | 347.3 | 538.7 | 2.1% | 1.9% | 2.0% | 1.9% | 2.7% |
| COLA Y POLA | 78.0 | 77.0 | 84.3 | 81.5 | 102.5 | 0.5% | 0.5% | 0.5% | 0.4% | 0.5% |
| BRAVA | | | 178.6 | 208.3 | 96.6 | | | 1.1% | 1.1% | 0.5% |
| BARENA | | | | | 42.1 | | | | | 0.2% |
| PERONI | | | | 4.5 | 34.0 | | | | 0.0% | 0.2% |
| CLARITA | 66.9 | 71.1 | 73.8 | 9.0 | 2.0 | 0.4% | 0.5% | 0.4% | 0.0% | 0.0% |
| LEONA | 290.7 | 232.4 | 255.4 | 96.0 | 1.2 | 2.0% | 1.5% | 1.5% | 0.5% | 0.0% |
| REDD'S | | | | | 0.8 | | | | | 0.0% |
| BAHIA | 63.0 | 25.1 | 27.4 | | | 0.4% | 0.2% | 0.2% | | |
| AGUILA IMPERIAL (COLOMBIA) | 10.7 | 10.2 | 10.9 | | | 0.1% | 0.1% | 0.1% | | |
| CRISTAL ORO | 36.1 | | | | | 0.2% | | | | |
| BAVARIA (COLOMBIA) | 0.0 | | | | | 0.0% | | | | |

SOURCE : Trade Interviews; Canadean

Fuente: The Beer Service Annual Report – 2008 Cycle Colombia⁴

El siguiente importador de cerveza para Colombia es Heineken Internacional que ha extendido su portafolio, existen también otras marcas importadas que llegan al país

⁴ Ibid., p. 30.

representadas por cadenas de supermercados pero tienen una participación mínima en términos de ventas.

El panorama de la cerveza frente al consumo de otras bebidas alcohólicas en Colombia sigue siendo bastante favorable para Bavaria, pues el consumo *per capita* estimado de estas bebidas es de 47.1 litros de los cuales 43.6 corresponden a la cerveza de acuerdo con las cifras de la firma Británica Canadean Limited (Tabla 2).

Tabla 2. Consumo *per capita* de bebidas en Colombia 1998-2008

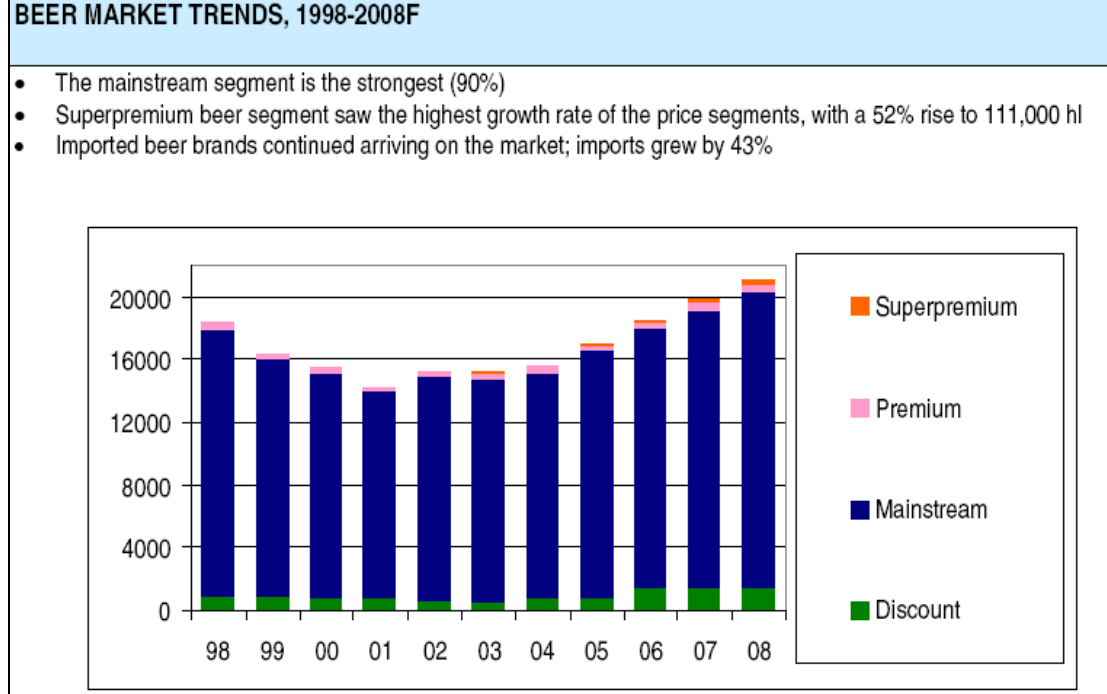
| Table B.0.1 - Commercial Beverage Consumption Per Capita - Litres per Capita, 1998-2008F | | | | | | | | | | | |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| LITRES PER CAPITA | | | | | | | | | | | |
| VOLUME | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008F |
| ALL COMMERCIAL BEVERAGES | 244.1 | 223.9 | 217.8 | 211.0 | 201.3 | 200.1 | 203.6 | 212.4 | 223.0 | 224.7 | 228.9 |
| SOFT DRINKS | 76.5 | 67.8 | 66.7 | 66.7 | 65.2 | 65.2 | 68.0 | 72.3 | 75.9 | 78.0 | 80.6 |
| MILK/MILK DRINKS | 77.9 | 76.5 | 78.3 | 77.3 | 68.9 | 69.7 | 69.4 | 71.9 | 75.1 | 73.7 | 73.6 |
| HOT DRINKS | 40.4 | 36.2 | 32.4 | 30.2 | 28.8 | 27.7 | 28.4 | 27.7 | 28.7 | 27.7 | 27.6 |
| COFFEE | 39.6 | 35.3 | 31.6 | 29.3 | 28.0 | 26.9 | 27.6 | 26.9 | 27.7 | 26.8 | 26.7 |
| TEA | 0.9 | 0.8 | 0.8 | 0.8 | 0.8 | 0.8 | 0.8 | 0.8 | 1.0 | 0.9 | 0.9 |
| ALCOHOLIC DRINKS | 49.3 | 43.4 | 40.4 | 36.9 | 38.5 | 37.4 | 37.8 | 40.5 | 43.2 | 45.2 | 47.1 |
| BEER | 45.0 | 39.4 | 36.6 | 33.2 | 34.9 | 34.1 | 34.3 | 36.9 | 39.6 | 41.7 | 43.6 |
| SPIRITS | 3.6 | 3.4 | 3.2 | 3.1 | 3.0 | 2.6 | 2.7 | 2.8 | 2.8 | 2.6 | 2.5 |
| WINE | 0.6 | 0.6 | 0.6 | 0.6 | 0.5 | 0.7 | 0.7 | 0.7 | 0.7 | 0.8 | 0.9 |
| FABS | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.1 | 0.1 | 0.1 | 0.1 | 0.1 |
| FORTIFIED WINE | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| POPULATION (MILLION) | 40.828 | 41.591 | 42.333 | 43.082 | 43.836 | 44.590 | 45.335 | 46.028 | 46.718 | 47.512 | 48.235 |
| Dairy data has been revised in line with extensive research carried out for the Global Dairy Drinks service | | | | | | | | | | | |
| SOURCE : Trade Interviews; Canadean | | | | | | | | | | | |

Fuente: The Beer Service Annual Report – 2008 Cycle Colombia⁵

El crecimiento del consumo en la categoría de cervezas es jalonado por las marcas tradicionales (mainstream), y por una tendencia ascendente en el consumo de las cervezas de categoría Premium (worthmore) tal como se evidencia en la Figura.2.

⁵ Ibid., p. 21.

Figura 2. Beer market trends en Colombia 1998-2008



Fuente: The Beer Service Annual Report – 2008 Cycle Colombia⁶

⁶ Ibid., p. 8.

4. MARCO TEÓRICO

En el recorrido histórico de Bavaria se evidencia un ambiente de permanente transformación, en la búsqueda de implementar las mejores prácticas mundiales en todas las áreas del negocio, cambios que van desde el ajuste de sus estrategias para mantener su participación preferencial en el mercado cervecero local, el rediseño total de algunos de sus productos, la incursión en nuevas opciones de bebidas y, en un plano más ambicioso, la implementación de una estrategia de crecimiento intensivo, en búsqueda del mercado que actualmente se disputan otras categorías de bebidas alcohólicas.

Para una empresa que se ha desarrollado en un entorno tradicionalmente monopolístico, el proceso de aprendizaje requiere de recursos considerables, pero hoy por hoy esa experiencia el “Know How” lo aporta su nuevo socio mayoritario, la multinacional SABMiller.

Los diferentes niveles de la organización se han visto altamente favorecidos por la transferencia del conocimiento que SABMiller ha adquirido con los más fuertes competidores a nivel mundial, los equipos de mercadeo y ventas están recibiendo una valiosa experiencia que Bavaria hasta el momento no había desarrollado ampliamente en su mercado local en relación con el manejo de la competencia, es importante resaltar que los equipos locales se destacan por el amplio conocimiento que tienen de los mercados latinoamericanos en los que ha operado tradicionalmente la compañía y cuentan con todas las herramientas tecnológicas, financieras y de infraestructura operacional para hacer de las marcas de Bavaria modelos que permanentemente ocupen privilegiados lugares en la mente de los consumidores, el positivo reconocimiento de empresarios, críticos, páginas especializadas en temas económicos y de marketing en todo el mundo.

Los objetivos de crecimiento se hallan en la mayor parte de las estrategias empresariales, se trata del crecimiento en las ventas, de la cuota del mercado, del beneficio o del tamaño de la organización. El crecimiento es un factor que influye en la vitalidad de una empresa,

estimula las iniciativas y aumenta la motivación del personal y de los ejecutivos. Independientemente de este elemento de dinamismo, el crecimiento es necesario para sobrevivir a los ataques de la competencia⁷. Por estas y muchas razones la compañía ha fijado sus ojos en una cifra importante, el 44% del mercado total de bebidas alcohólicas que se vende en Colombia y que aún controlan sus competidores en las demás categorías.

Para el caso de Costeña la estrategia elegida es la penetración de mercado, que consiste en intentar aumentar las ventas de un producto actual en un mercado actual y que persigue un crecimiento intensivo que es justificable para una marca cuando ésta no ha explotado completamente las oportunidades ofrecidas.

4.1 LA COMPAÑÍA

4.1.1 Antecedentes.

Para llegar a un estado deseable de conocimiento y experiencia, la organización ha tenido que enfrentar diversos procesos de transformación entre los cuales cabe destacar la incursión de su competencia, Cervecería Leona del Grupo Ardila Lulle en el año 1997, situación que enfrenta al equipo directivo a un proceso de toma de decisiones estratégicas para el negocio, si se considera que hasta ese momento el mercado cervecero era un territorio seguro para la empresa, esta nueva situación de competencia genera una primera etapa de aprendizaje y desarrollo que redundaría en el crecimiento del consumo y la expansión de la organización en otros países de Latinoamérica, pero a un nivel más especializado se observa la nueva orientación de todos los recursos hacia el activo más valioso de cualquier empresa “sus clientes”, y hacia una nueva filosofía de respeto por el consumidor, el valor de los socios estratégicos como tenderos, supermercados y grandes plataformas, así como la articulación de toda la cadena, fabricación, venta, distribución del producto y la capacidad de atraer gente talentosa que lograría ubicar a la Compañía en un lugar de privilegio entre los jugadores internacionales.

⁷ LAMBIN, Jean Jacques. Marketing estratégico. Edición Tercera. Madrid : ESIC, 2003. p. 50.

Es así como SABMiller internacional toma el control de la compañía en el año 2002 luego de registrar una de las operaciones comerciales más impactantes del continente y trae consigo una centenaria experiencia corporativa similar a la adquirida por Bavaria desde 1889.

Uno de los elementos fundamentales que aportan los nuevos socios de la compañía es la orientación al mercado, que marca definitivamente el camino que hay que seguir, la excelencia en el servicio y el respeto por el cliente.

Esta orientación es factible y es una realidad gracias a la articulación de importantes elementos que interactúan constantemente en el día a día de la empresa tales como la responsabilidad social, la rentabilidad del negocio, la generación de valor, la cultura organizacional, la investigación de mercados, y la atracción de personal calificado para desarrollar procesos de manufactura de clase mundial, elementos que permanentemente se analizan desde la academia.

Sin embargo uno de los retos más importantes para cualquier organización es obtener un buen nivel de recompra de sus productos, tener una base de clientes leales, que son garantía del éxito prolongado. Hacer negocios con personas que ya se conocen y se comprenden es mucho más previsible, efectivo y rentable que tratar con gente extraña. Este índice de repetición de adquisiciones por parte de los clientes es la mejor y probablemente la más sencilla forma de medir la calidad de los productos y del servicio al cliente. Para Olamendi⁸ cuando la empresa se centra en conseguir un índice de mantenimiento superior al de cualquiera de sus competidores, la alta dirección puede controlar directamente su ventaja competitiva.

En el ámbito de las organizaciones empresariales se observa que una herramienta que utilizan con el fin de lograr esa lealtad con sus consumidores y en general los objetivos de su actividad comercial, es el plan de marketing, que cubre varios propósitos que explican detalladamente Hartline y Ferrell⁹. Un buen plan de marketing cubre en forma detallada

⁸ OLAMENDI, Gabriel. Fidelización [en línea]. Bilbao (España). [citado en 2 de marzo de 2009]. Disponible en Internet: www.estoemarketing.com.

⁹ HARTLINE, Michael y FERRELL, O.C. Estrategia de marketing. Edición Tercera. México : Thomson, 2006. p. 32.

algunos propósitos como la explicación de situaciones presentes y futuras de una organización, revisando su desempeño pasado, especifica los resultados esperados (metas y objetivos), de modo que la organización puede anticipar su situación al final del periodo de planeación, describe las acciones específicas que se deben emprender de modo que es posible asignar la responsabilidad a cada una de las acciones, identifica los recursos que se van a necesitar para emprender las acciones planeadas, permite vigilar cada acción y sus resultados, de modo que es posible implementar controles a través de los cuales puede retroalimentar la planificación para el siguiente periodo.

El objetivo último de cualquier estrategia de marketing debería ser atraer, satisfacer y fidelizar al mercado/cliente objetivo, tal como lo plantea Roger Best¹⁰.

4.1.2 Actualmente.

Para analizar los mercados en el contexto actual, es pertinente considerar uno de los efectos más importantes que trae consigo la globalización, una amplia oferta de bienes y servicios en la mayoría de los sectores de la economía, que definitivamente pone en riesgo cualquier plan dirigida a implementar estrategias de marketing, por las condiciones de competencia que se deben enfrentar. Olamendi¹¹ sostiene que el mercado actualmente no puede ser considerado como un ente global si no como la suma de clientes considerados de forma individual con sus necesidades específicas, sus peculiaridades y sus exigencias, por tanto la organización deberá adaptarse rápidamente a estas condiciones para obtener unas ventajas competitivas que coloquen a la Empresa en una situación privilegiada.

Sin embargo es normal encontrar organizaciones que actualmente tienen departamentos de servicio al cliente y servicios post venta enfocados a atender reclamaciones o insatisfacciones de los clientes, cuando estos equipos deberían estar trabajando en generar las ventajas competitivas y en el cliente una percepción de beneficios únicos de sus marcas para lograr la preferencia frente a otras opciones del mercado, parte de este

¹⁰ BEST, Roger. Marketing estratégico. Edición Cuarta. Madrid : Pearson Education, 2007. p. 302.

¹¹ OLAMENDI, Op. cit., p. 3.

problema se evidencia en las empresas en las que se está generando un vacío importante a la hora de cumplir con la promesa de calidad, la promesa de entregar un producto que atienda las necesidades del cliente y que cumpla con altos estándares de manufactura o servicio, para que la alta dirección pueda dedicarse a pensar en la atracción de nuevos mercados y no en sustituir clientes insatisfechos.

En el caso de las marcas de Bavaria es posible encontrar una fuerte conexión con sus consumidores y la mayoría de ellas son ampliamente reconocidas en el mercado local, sin embargo la estrategia de la compañía es posicionar esas marcas en otros momentos de consumo en los que se prefieren otras bebidas alcohólicas con características diferentes a la cerveza, de esta manera el reto de la organización y del equipo ejecutivo de la marca Costeña consiste en entrar a la mente del consumidor e investigar a profundidad sus preferencias y necesidades, para desarrollar estrategias de promoción, producto, precio que puedan lograr esa decisión de compra en un segmento que vende 4 Billones de dólares. Existe un vínculo entre la fidelidad, el valor y los beneficios. La lealtad hacia la marca es muy importante. Así las cosas Bavaria tiene que hacer grandes esfuerzos para lograr la fidelidad del cliente en cualquier ocasión de consumo y para obtenerla hace falta tiempo. La clave está en que el cliente o usuario perciba experiencias positivas.

Gabriel Olamendi expone que el entorno actual para las empresas pre supone algunas barreras para satisfacer a los clientes, las cuales deben ser consideradas por las compañías:

A Nivel de la Organización se encuentran procedimientos internos que dificultan la satisfacción del cliente con normas rígidas, empleados sin flexibilidad y horarios de servicio incorrectos.

A nivel de los empleados se pueden observar equipos que no se sienten identificados con los proyectos, su incertidumbre en el puesto de trabajo es muy alta, los objetivos no están claros, su formación e información son inadecuadas, carecen de autoridad, no se les compensa de manera justa, el clima laboral es frío.

Las herramientas informáticas han sido para muchas empresas el eje central, sin preocuparse por las personas que tienen que utilizarlas, la etapa de desarrollo y otros factores inherentes.

El corto plazo centra la consecución de resultados, en vez de ir construyendo el largo plazo.

4.1.3 Proyección.

Aumentar la satisfacción de los clientes o reducir su tasa de abandono aporta beneficios económicos ampliamente reconocidos, porque permite aumentar la participación en el mercado con clientes fijos, permite reducir o redireccionar el gasto en marketing, se disminuyen los costos de conseguir un nuevo cliente, pero en definitiva una de las razones más importantes es que potencia la visión a largo plazo de la empresa¹².

En un entorno de agresiva competencia es fundamental construir relaciones duraderas basadas en la confianza y en la satisfacción de las necesidades del cliente, las estrategias integradas de marketing facilitan que la atención de la organización se dirija hacia las necesidades de los clientes y se constituye en una poderosa herramienta para enfrentar la competencia.

Tal como lo plantea Olamendi el logro de la conexión con los clientes o consumidores es viable para la empresa si se utiliza un marketing eficaz, y el objeto será conseguir resultados superiores a la medida, las empresas deben desarrollar y ser capaces de mantener ventajas competitivas. Antes, las ventajas competitivas se basaban en determinadas características estructurales, como el poder del mercado, las economías de escala o una amplia gama de productos. Hoy en día, el énfasis se pone en aquellas capacidades que permiten a las empresas proporcionar al cliente un valor superior de forma continuada. Esto es el significado de la ventaja competitiva.

¹² Ibid., p. 5.

La gestión del Marketing significa orientar las estrategias de forma que atraiga a los clientes que consideren que los productos y servicios de la empresa son lo mejor que se puede conseguir y después hacer lo posible por conservar esos clientes, no es necesario hacer un exagerado sacrificio por conservar todos los clientes¹³.

El desarrollo del Marketing a nivel Mundial proporciona diferentes herramientas para buscar la preferencia de los clientes y consumidores, la experiencia y los casos exitosos se enumeran en el ámbito académico y empresarial, sin embargo es importante considerar que cada mercado, cada segmento, cada nicho tiene características especiales y una estrategia exitosa en cualquier parte del mundo no garantiza que será exitosa en otro destino.

El Marketing de relaciones presentó desde hace más de una década la oportunidad de mantener un vínculo permanente entre la empresa y el cliente, Regis McKenna¹⁴ lo expresaba como el pensamiento de los clientes de una empresa frente a sus competidores, los clientes establecen una jerarquía de valores, deseos y necesidades, basados en datos empíricos, opiniones, referencias verbales y experiencias previas con productos y servicios. Usan esa información para decidir una compra.

El líder del mercado como lo es actualmente Bavaria puede capturar la atención del consumidor, y por ahora este es un factor importante que debería ser aprovechado, pues en otros segmentos existen varios líderes simultáneamente, que se posicionan en la mente del consumidor como líderes en precios, calidad, oportunidad, pero siempre es posible destacarse en algún mercado. Como observa McKenna: "El Marketing ha sido y será para el futuro una batalla para lograr la lealtad del cliente"¹⁵, por tanto es de considerar que la estrategia que adelante la marca Costeña para lograr la penetración de mercado en nuevos segmentos dependerá en gran parte de la relación y acercamiento que esta logre con sus clientes. Un producto que quiere llegar a la mente del consumidor que quiere ser privilegiado en un entorno de competencia deberá cambiar el enfoque

¹³ Ibid., p. 6.

¹⁴ MCKENNA, Regis. Marketing de relaciones. Buenos Aires : Ediciones Paidós, 1995. p. 213 - 220.

¹⁵ Ibid., p. 340.

tradicional de hacer Marketing, porque las empresas entienden que el ambiente de los negocios cambia constantemente y casi siempre están enfocadas en los cambios tecnológicos, pero el mantenimiento y crecimiento de las relaciones con los clientes casi nunca constituyen el objetivo central.

La construcción de relaciones es un tema que Bavaria ya viene experimentando, porque los valores corporativos consideran que las relaciones de respeto con los clientes y proveedores son una prioridad para la organización, y se abren día a día nuevos canales de comunicación para que el cliente exprese sus necesidades, pero el cliente en un negocio como el de la Cerveza tiene muchas caras pues es determinante considerar las diferencias entre mayoristas, detallistas y el consumidor final del producto, la clave estará en activar una estrategia de comunicación, beneficios, calidad, servicio, distribución, imagen, hasta que el producto llegue a manos del consumidor final, se debe obtener credibilidad en los compradores, el mercado debe percibir que el producto ha ganado. Tal como lo afirma Porter: “El estratega que quiere capacitar a su empresa para que pueda competir dentro del ambiente de su industria o para influir en ese ambiente a favor de su compañía, debe aprender que es lo que origina la confianza del mercado”¹⁶.

A pesar de que Bavaria es una firma con una gran reputación y que ha implementado modelos empresariales innovadores, debe mantenerse próxima a sus clientes y por delante de la competencia para desarrollar su potencial total. La orientación al mercado está de moda, pero la realidad es que muchas organizaciones no han podido trascender en ese objetivo más allá de la teoría, pero casos exitosos demuestran que empresas realmente orientadas al mercado son más competitivas que aquellas que no lo son.

Por tanto una organización con las características de Bavaria tiene varios retos por superar, pues suele suceder que los procesos, las culturas, estructuras, incentivos y controles de las empresas más grandes tienden a ser más un obstáculo que una ventaja, y George Day¹⁷ plantea que el hecho de ser una “Empresa Multidimensional, multifuncional, multiregional, multisectorial no es culpa de los clientes”, gigantes de la

¹⁶ PORTER, Michael. Competitive strategy techniques for analyzing industries and competitors. New York : Free Press, 1980. p. 35.

¹⁷ DAY, George. Comprender, captar y fidelizar a los mejores clientes. Barcelona : Ediciones Gestión, 2000. p. 160.

industria han tenido que comprender con duras crisis que la adaptabilidad al mercado puede ser definitivo para la subsistencia de cualquier Empresa.

Estar orientado al mercado es una necesidad estratégica, dado que en los mercados se experimentan cada día más turbulencias y la intensa competencia, solo teniendo una capacidad superior, para comprender, atraer y mantener a los clientes pueden las firmas idear estrategias que aumenten el valor del cliente, y mantener estrategias alineadas con los requerimientos cambiantes del mercado.

La adaptabilidad está directamente relacionada con la capacidad que tienen los equipos de primera línea para transmitir a los mayoristas y detallistas la comunicación sobre las características de cada producto, en este sentido Bavaria ha asignado nuevas características y posicionamientos deseables para cada marca, y acorde con esto la marca Costeña busca penetrar el segmento de rumba joven en la ciudad de Bogotá, para esto es necesario desarrollar también un plan de mercadeo, pues la política general de ventas debe adaptarse a cada territorio, en este caso al estrato, hacer un mercadeo especializado, y en lo posible hacer grupos de microsegmentación, acorde con estas características y tipologías de clientes para la marca, en algunos casos no es suficiente con desarrollar un producto exitoso, pues los clientes buscan valores adicionales y beneficios por su preferencia¹⁸.

Armonizar las mejores y más innovadoras estrategias para buscar los consumidores en un nuevo segmento sería la consigna que persigue este estudio de caso, es lograr que un plan de mercadeo estructurado sea la puerta de entrada a un nuevo segmento en el que se pretende cautivar al cliente para que prefiera el producto de la compañía frente a la competencia, para el caso de cerveza Costeña la preferencia frente a otras opciones de bebidas alcohólicas en el segmento de rumba joven.

Este proceso de implementar un plan de mercadeo que acerque al cliente y al consumidor para posicionar la marca como una alternativa diferente y con valores agregados debe considerar tácticas innovadoras en el sentido que se pretende hacer de la marca una

¹⁸ OLAMENDI, Op. cit., p. 6.

compañía para instantes de la vida del consumidor y no solo en los momentos de consumo, quiero obtener su favorabilidad en otros aspectos de su vida dónde requiere apoyo, esto daría inicio a una gran estrategia de penetración del mercado que opta por hacer del cliente parte de la organización y no un grupo separado que no se siente identificado, de alguna manera sería como entrar en el consciente e inconsciente del consumidor de una manera responsable en la que el beneficios es mutuo y la transferencia de información genera una relación de mutuo beneficio y rentabilidad para los dos.

Para aventurarse en este tipo de estrategias es pertinente que la organización este dispuesta a romper paradigmas, y a ceder parte del control de la estrategia a los equipos de marcas que desean innovar o probar nuevas formas de acceder al cliente respetando siempre su integridad, necesidades y deseos, bajo estrictas políticas de responsabilidad social.

“La investigación en los distintos campos del conocimiento humano cada día concede más importancia y atención a cuanto implica la actividad creadora, por la convicción de que el desarrollo de las organizaciones, de la persona humana y de la sociedad en general se da en proporción directa con su poder creador”¹⁹.

Diferentes instituciones a nivel mundial y reconocidos científicos coinciden en afirmar que la garantía para el desarrollo integral y progreso de la humanidad en los próximos años esta asociado a la creatividad y a la innovación. Por ello esta debe ser una preocupación de los directivos organizacionales en los países en vía de desarrollo, como lo afirma Phillips²⁰.

Para Sternberg y Lubart²¹, la creatividad y la innovación son menospreciadas por la sociedad, en general, y por las instituciones que existen dentro de la sociedad. Estos investigadores afirman que los ejecutivos del mundo de los negocios hablan de la

¹⁹ LÓPEZ Quintás, Alfonso. El encuentro y la plenitud de la vida espiritual. Madrid : Ediciones Claretianas, 1990. p. 89.

²⁰ PHILLIPS, Incola. Nuevas técnicas de investigación. España : Financial Times, 1994. p. 117.

²¹ STERNBERG, Roberto y LUBART, T. La creatividad en una cultura conformista. Buenos Aires : Ediciones Paidós, 1997. p. 59.

necesidad de creatividad e innovación; pero sólo lo hacen en el sentido demagógico, pues en realidad no la promueven.

Finke²² afirma que las culturas organizacionales y los modos de hacer las cosas parecen tener una vida que se prolonga más allá de las personas particulares que habitan la organización.

Por otro lado, Gardner²³ muestra que la creatividad es algo difícil de encontrar en el mundo de los negocios, tal vez por que en buena medida los ejecutivos reconocen su necesidad, aunque, por distintos motivos, le temen.

Ante este sombrío panorama una organización que cuenta con los recursos necesarios para adelantar un plan exitoso de marketing, que tiene una experiencia centenaria, podría optar por abandonar los paradigmas y buscar un conocimiento del consumidor de manera más artesanal, las grandes firmas encuestadoras de opinión, las grandes firmas investigadoras de mercados ¿proveen realmente la información que requiere la organización? Sería interesante revisar, ¿porque todos los relanzamientos o nuevos lanzamientos de marcas no son exitosos?, a tal grado que pueda la compañía evaluar puntos importantes que garanticen los proyectos futuros, esta evaluación tiene inmersos varios aspectos a revisar, y es la capacidad de la compañía para valorar sus fuentes de información y hasta dónde la lectura del mercado debería hacerse por fuentes externas o utilizar la misma cadena de producción, ventas, distribución, y expendedores para conocer la real necesidad de mis clientes, pues la información ejecutiva puede dejar varios aspectos entre el tintero que pueden ser la diferenciación para una campaña exitosa, posicionamiento o estrategia de penetración exitosa.

²² FINKE, R.A. Creatividad, teoría, investigación y aplicaciones. Buenos Aires : Ediciones Paidós, 1988. p. 321.

²³ GARDNER, H. Mentas creativas. Barcelona : Ediciones Paidós, 1997. p. 62.

4.2 LA MARCA COSTEÑA

4.2.1 Historia.

Próxima a cumplir 75 años, cerveza Costeña es la cuarta marca de mayor tradición en Bavaria, después de Pilsen (1904), Águila (1913) y Póker (1929). Esta bebida, cuya larga tradición ha estado asociada con las más importantes ferias, fiestas y celebraciones populares de los colombianos a lo largo de su historia, salió al mercado el 8 de octubre de 1934 y su aparición obedeció al fracaso de Cóndor, una marca lanzada en 1933 por la fábrica de Bavaria en Barranquilla, que no fue del gusto de los consumidores y fue necesario reemplazarla. Después de su primera época en la región Caribe, la cual le dio su nombre, la cerveza Costeña se extendió a otros lugares del país, hasta convertirse en un producto nacional. Fue tal su popularidad, que a mediados de los años cincuenta comenzó a envasarse en botella ámbar de 175 centímetros cúbicos; luego en botella verde del mismo tamaño y tras el éxito comercial esta presentación recibió el nombre de Costeñita, produciéndose así la primera extensión de marca de un producto cervecero en Colombia. La imagen de Costeña ha evolucionado con el paso del tiempo, en la forma de su botella, en la etiqueta y en los conceptos que han hablado de sus atributos e imagen en una conexión permanente con los consumidores que la reconocen y valoran por su sabor, calidad y gran tradición.

4.2.1.1 Características del producto. Costeña es una marca de cerveza tradicional, es la de menor precio del portafolio y la de la rumba joven, es una cerveza con sabor acentuado (Lager) que se sirve fría, caracterizada por fermentar en condiciones más lentas empleando levaduras especiales, conocidas como levaduras de fermentación baja, y que en las últimas partes del proceso son almacenadas en bodegas (o "lagered" – de dónde proviene su nombre) durante un periodo de tiempo en condiciones de baja temperatura con el objeto de limpiar las partículas residuales y estabilizar los sabores. Los ejemplos más populares de cerveza de tipo lager son los pale lagers, conocidas también como largers, tipo Pilsen elaboradas con finos ingredientes y con maestría cervecera.

Cerveza Costeña tiene un adecuado balance de malta y lúpulo que le dan características de cuerpo y dulce, con notas de amargo y muy suaves aromas de lúpulo. Su contenido de alcohol de 4% en volumen y una dosis óptima de gas carbónico, la convierten en la bebida preferida para extender los momentos de rumba con amigos.

4.2.1.2 Propuesta de valor de la marca. Cerveza Costeña por su sabor seco me permite disfrutar al máximo la rumba con mi grupo de amigos (extender esos buenos momentos), eso no lo puedo lograr con otra bebida alcohólica por su nivel de dulce.

- Esencia de la marca: Costeña tiene el sabor seco que permite disfrutar al máximo la rumba.
- Ocasiones de consumo: Costeña es ideal para iniciar y extender la rumba con mi grupo de amigos, es la mejor opción para sacar el máximo provecho en estas ocasiones que siempre quiero disfrutar y nunca quisiera que acabaran. Costeña es la mejor rumba al mejor precio.
- Público objetivo: la comunicación está dirigida principalmente a los hombres y mujeres de 18 a 35 años, de estratos socioeconómicos 2 a 4, viven en áreas urbanas, estudiantes /trabajadores, para ellos la música es parte fundamental en la rumba independiente del género.
- Presentaciones.
 - Botella 330cc3 retornable.
 - Botella de 500cc3 no retornable.
 - Lata de 330cc3.
 - Caja lata 6 unidades.
 - Caja lata 12 unidades.
 - Bandeja lata por 24 unidades.
 - Barril x 50 litros.

4.2.2 Ciclo de vida del producto.

El ciclo de vida de un producto es una de las herramientas de planeación de marketing más conocidas y respetadas, y es similar a la de todos los seres vivientes. El ciclo de vida del producto indica las etapas de desarrollo y nacimiento del producto, su crecimiento y madurez y, por último, su declive y muerte. La duración de cada etapa en el ciclo de vida del producto varía en gran medida. Como resultado de ello es difícil determinar el tiempo transcurrido en todo el ciclo.

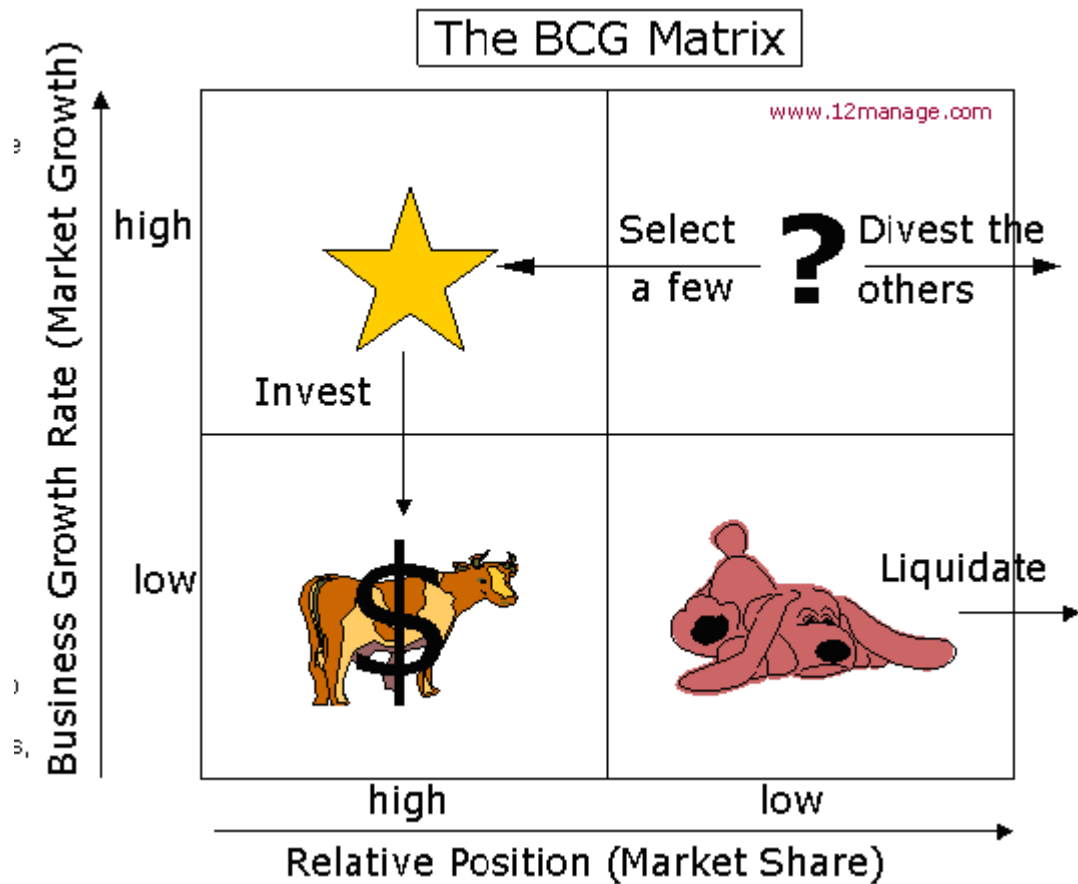
La trayectoria y reconocimiento de la marca de Cerveza Costeña datan de 1934, y en su proceso evolutivo ha pasado por diferentes ciclos de vida del producto, actualmente podría clasificarse como un producto en etapa de madurez.

Después de que se presente la inestabilidad al final de la etapa de crecimiento, la ventana de las oportunidades estratégicas también se va a cerrar para el mercado del producto y entrará en la etapa de madurez. Ya no van a entrar más empresas al mercado, a menos que encuentren algunas innovaciones de productos suficientemente significativas para atraer a muchos clientes. Sin embargo, la ventana de las oportunidades a menudo permanece abierta para nuevas características y variaciones del producto. Un buen ejemplo es la introducción de nuevos productos ligeros, secos, con hielo, o bajo contenido de alcohol y con bajo contenido de carbohidratos en la industria cervecera. Estas variaciones pueden ser muy importantes cuando las empresas están tratando de ganar participación en el mercado. Frente a un crecimiento limitado o inexistente en el mercado, la única forma de que una empresa gane participación en el mercado es robándola a sus competidores. Con frecuencia, este robo se realiza solo con inversiones importantes en la promoción o reducciones en el margen bruto debido a la baja de los precios. Las consecuencias en este juego casi siempre son significativas; por ejemplo, un cambio fraccional en la participación en el mercado en la industria de los refrescos significa millones de dólares más en ingresos y utilidades para la empresa²⁴.

²⁴ HARTLINE, Op. cit., p.161.

De acuerdo con el esquema de la matriz BCG del Boston Consulting Group (Figura 3) podría clasificarse a Cerveza Costeña como un producto “Vaca Lechera”, dado que obtiene un alto grado de participación en el mercado, pero un bajo crecimiento, en este sentido se presume que los beneficios y la generación de efectivo son altos, pero debido a que el crecimiento es lento las inversiones necesarias deberían ser bajas. Sin embargo para Bavaria la decisión estratégica es renovar la marca, razón por la cual se proyecta que durante el primer semestre del año se realizará el relanzamiento de la misma en búsqueda de una nueva fase como producto estrella.

Figura 3. Matriz BCG del Boston Consulting Group



Fuente: 12Manage the Executive Fast Track - Matriz BCG²⁵

²⁵ STERN, Carl W. y STALK, George. Perspectives on strategy from the Boston Consulting Group, citado por 12MANAGE THE EXECUTIVE FAST TRACK. Descripción de la matriz BCG. [en línea]. [citado en 10 de mayo de 2009]. Disponible en: http://www.12manage.com/methods_bcgmatrix_es.html.

Una fortaleza importante que favorece el proceso de cambio que vive la marca Costeña es la experiencia adquirida por la Compañía en otros relanzamientos recientes, esta información que refleja las reacciones del mercado aportará al crecimiento y mejoramiento de las nuevas estrategias que buscan posicionar la marca y renovar sus características y beneficios acorde con el nuevo segmento al que se dirige.

4.2.3 Clasificación de producto.

El enfoque de mayor aceptación para clasificar los productos del consumidor se basa en la forma en que los consumidores se comportan al comprarlos. Este enfoque divide los productos para el consumidor en cuatro categorías: productos de conveniencia, de elección, especializados y no buscados.

Productos de conveniencia: se clasifica a cerveza Costeña como un producto de conveniencia que generalmente por ser un bien económico que se compra con regularidad, en cuya compra los consumidores invierten muy poco tiempo y esfuerzo. Algunos ejemplos incluyen gaseosas, refrescos goma de mascar, periódicos, revistas, pan, gasolina, leche y cigarrillos. En términos del proceso de compra, los consumidores invierten poco o ningún tiempo en buscar información o evaluar las alternativas de productos antes de la compra. En vez de ello, es probable que los consumidores pasen directamente del reconocimiento de la necesidad a la tarea de comprar.

En términos de productos, la clave para vender productos de conveniencia es que exista una gran disponibilidad y sean muy fáciles de adquirir. La disponibilidad es vital porque los clientes esperan que dichos productos sean fáciles de encontrar. Así mismo su bajo costo significa que los clientes cambiaran con facilidad a un producto de la competencia si la marca que prefieren no está disponible.

Los elementos del producto como la marca y el empaque que también son importantes en términos de hacer que el producto sea fácil de reconocer. Los fabricantes de refrescos y caramelos son muy eficientes para hacer que sus productos sean fáciles de localizar o reconocer en anaqueles o exhibidores.

5. PLAN DE MERCADEO

5.1 OBJETIVOS

5.1.1 Objetivos financieros.

- Reducir los costos de producción en un 4% desde la vigencia 2010.

5.1.2 Objetivos de mercadeo.

- Obtener un 1.1% de la participación en ventas que tienen el ron y el aguardiente en el segmento de rumba joven en la ciudad de Bogotá., a través de las estrategias de reposicionamiento.
- Estimular el consumo del producto en sitios de diversión diferentes a los que tradicionalmente se utilizan para la rumba a través de las estrategias de promoción y distribución.
- Afianzar la percepción de calidad Vs. costo del producto a través de las estrategias de comunicación y estrategias de precio.
- Involucrar al consumidor en el desarrollo del producto a través de la estrategia de envase y etiqueta.
- Posicionar la marca Costeña como una bebida con menor contenido de alcohol, ideal para los jóvenes que quieran extender los buenos momentos de rumba con los amigos.

5.2 ESTRATEGIAS

El producto ocupa el lugar central de la estrategia de marketing. Es importante tener en mente que el término productos se refiere a algo más que los bienes tangibles; por lo regular, se refiere a una combinación de bienes, servicios, ideas, conceptos e incluso personas.

Debido a la compleja constitución de muchos productos, la mejor forma de manejar la estrategia de productos es pensar en estos como paquetes de atributos físicos, de servicio y simbólicos diseñados para satisfacer las necesidades y deseos de los clientes.

Para lograr las metas propuestas, la empresa tiene por lo menos cuatro opciones generales para la selección de estrategias durante la etapa de madurez: (1) desarrollar una nueva imagen del producto, (2) encontrar y atraer a nuevos usuarios del producto, (3) descubrir nuevas aplicaciones y usos para el producto, (4) aplicar nueva tecnología al producto.

Bavaria con cerveza Costeña está implementando las dos primeras alternativas puesto que ha trabajado en la nueva imagen de su producto y vende aproximadamente 1,6 millones de hectolitros, buscando incrementar sus ventas de cerveza que tiene un potencial cercano a los dos millones de hectolitros.

5.2.1 Estrategias de producto.

5.2.1.1 Estrategia de reposicionamiento. Bavaria ha adoptado una de las estrategias relacionada con nuevos productos que implica menos cambios, el reposicionamiento, esta estrategia comprende dirigir los productos existentes a nuevos mercados y segmentos. El reposicionamiento comprende cambios reales o percibidos a un producto.

La marca busca captar nuevos clientes en el segmento rumba a partir de un posicionamiento diferenciado en la categoría de bebidas alcohólicas, para disfrutar el

Estudios de mercado realizados por Bavaria demostraron que el dentro del segmento rumba, el 82% de las ventas la hacen las marcas masivas y por eso se decide utilizar a Costeña para satisfacer las necesidades de los consumidores y competir con fuerza frente a los destilados como el aguardiente y el ron en el segmento rumba dónde son fuertes, y en donde Costeña adquiere un papel protagónico por ser la opción más económica en una porción de mercado compuesta principalmente por jóvenes entre los 18 y 25 años de edad, enfocando las campañas publicitarias en generar la idea de que si es posible rumbar con cerveza.

El equipo directivo de la marca ha demostrado su compromiso en romper los paradigmas y las formas tradicionales de analizar a los clientes y consumidores y las oportunidades de obtener una mejor participación en el segmento, porque utiliza diferentes metodologías y prácticas para interactuar con los jóvenes y conocer sus gustos. La estrategia de reposicionamiento parte de un buen análisis del mercado y de la competencia, que permite mantener en perspectiva las metas que se pueden alcanzar, las fases de implementación y los esfuerzos en términos de recursos para que la estrategia sea exitosa. El apalancamiento financiero de las estrategias tiene el respaldo de una firma como Bavaria que está dispuesta a invertir lo necesario para garantizar las mejores prácticas en el desempeño de sus marcas.

Las tácticas a proponer deben hablar el lenguaje de los jóvenes y deben ser versátiles, flexibles, acordes con un mundo de jóvenes cambiante y retador, por el impacto en las ventas de cualquier compañía.

Táctica para reposicionamiento: la propuesta que se presenta para la fase de lanzamiento de la nueva imagen de Costeña, es la realización de un concierto con algunos de los artistas preferidos por los jóvenes del segmento, como son Pipe Peláez, Silvestre Dangond, Juan Luis Guerra, Carlos Vives y Juanes que se identifican favorablemente con los atributos del producto y que transmiten la nueva relación de la marca con sus consumidores.

La táctica propuesta para la ciudad de Bogotá consiste en la programación de dos conciertos, el primero para el mes de Agosto de 2009 y el segundo para el mes de Octubre de 2009.

Para la elección de los artistas fue necesario determinar cuáles eran las preferencias de los jóvenes, tarea que se llevó a cabo revisando los listados de preferencia que tiene las principales estaciones de radio del país dónde califican y registran las votaciones por las canciones favoritas.

El evento es totalmente gratuito para los consumidores, y las invitaciones se entregaran con el siguiente esquema, se deben registrar a través de la página de Internet www.cervezacostena.com con su información básica y posteriormente deberán completar 4 tapas contramarcadas con el slogan "Con Costeña vives más".

Esta táctica genera una oportunidad importante para la recolección de información y la construcción de una base de datos, para entender esto es pertinente citar el comentario de Rapp y Collins en su libro "Maximarketing" en el que recuerda que si las instalaciones, maquinaria, herramientas e inventarios de su empresa quedarán destruidas por un incendio pero usted fuese dueño de un producto o un servicio en el cual el mercado confiara, usted seguiría contando con un activo sumamente valioso, y si hubiera guardado en su caja fuerte a prueba de incendios una copia de su base de datos con los nombres y direcciones de todos sus buenos clientes, sería dueño también de otro activo fundamental, quizás de igual valor²⁶ con el objetivo de:

- Maximizar las ventas repetitivas.
- Maximizar la lealtad de los clientes.
- Maximizar las promociones.
- Identificar los mejores clientes y darles un trato diferencial ayuda a desarrollar su lealtad.

²⁶ ECAFORMACIÓN.COM. La importancia de las bases de datos en la toma de decisiones. [en línea]. Asturias, abril de 2008, tomo 3413, folio 160, hoja no. AS-33481. [citado en 4 de marzo de 2009]. Disponible en: http://www.ecaformacion.com/Boletin/boletin_abril08/bases-de-datos.htm.

- Identificar preferencias, conocer con exactitud los datos básicos de segmentación del cliente (sexo, edad, preferencias básicas, etc.) y tal vez poder ir más allá en el conocimiento (preferencias personales, aficiones, gustos básicos, marcas preferidas) resultan recursos muy valiosos para la marca.

En este entorno, la recopilación de bases de datos servirá a la marca para:

- Mantener comunicación constante con los clientes (e-mailing, contacto telefónico, correo, etc.).
- Conocer las tendencias de compra del mercado objetivo.
- Generar estrategias de branding y publicidad. Cuando se está ofreciendo, se está generando publicidad constante al mismo tiempo.
- Comentar las novedades, promociones y noticias relacionadas con el negocio y en algunas ocasiones con el sector al que se dedica la empresa.

De la misma forma el concierto permitirá desarrollar el objetivo de mercadeo que pretende posicionar a Costeña como la bebida alcohólica que permite extender los mejores momentos en compañía de los amigos, enfrentando así el efecto que producen los principales competidores que son el ron y el aguardiente.

5.2.1.2 Estrategia de empaque y etiqueta para establecimiento de marca. El valor de una marca a menudo se conoce como igualdad de marcas y una forma de medir esa igualdad es mediante el valor de marketing y financiero relacionado con la posición de una marca en el mercado. Por lo general la igualdad de marcas tiene alguna relación con la conciencia del nombre de la marca, la lealtad hacia la marca, la calidad de la marca y la asociación con la organización de la marca. Aunque es difícil medirla representa un activo clave para cualquier empresa y una parte importante de la estrategia de marketing.

Marcas como Costeña tardan años en desarrollarse y relacionarse con los valiosos activos que representan. Esta realidad hace que para las empresas sea más fácil adquirir marcas desarrolladas o reposicionar las propias que arrancar de ceros.

Su posicionamiento retorna al segmento Rumba y vuelve a hablarles directamente a los consumidores jóvenes de la categoría, de 18 a 35 años, quienes buscan más provecho por menos precio.

A primera vista, los aspectos del empaque y las etiquetas no parecen consideraciones importantes en la estrategia de marcas y a menudo comprenden metas diferentes, pero pueden ir de la mano al desarrollar un producto, sus beneficios, su diferenciación y su imagen.

Cerveza Costeña es relanzada en Diciembre de 2008 y sale al mercado con nuevos envases, nuevo precio y con su posicionamiento inicial en el segmento Rumba. Su receta y logotipo se conservan, mientras que sus envases cambian: utilizará la botella marrón 330cm³ y la nueva medio litro (500 cm³), teniendo en cuenta que los grandes formatos están bien asociados a la marca.

En el pasado, el consumidor recibía un envase de 350 por el mismo precio de las demás de 330; ahora la compañía ofrece una botella de 330 pero a un menor precio. La estrategia cambia porque la compañía ha comprobado que el consumidor basa sus decisiones más en el precio por transacción que en el precio por contenido.

Táctica para envase, empaque y etiqueta: la táctica a aplicar en el desarrollo de envase, empaque y etiqueta tiene una incidencia crucial en la reducción de costos de elaboración porque se propone implementar un envase de vidrio ámbar más delgado que permita reducir la materia prima en vidrio que se utiliza actualmente, generando un impacto positivo en el medio ambiente y en la reducción de costos, los estudios adelantados por los diferentes proveedores como Peldar demuestran que hay materiales más livianos y resistentes que hacen viable la propuesta y permite conservar las características del producto.

En lo correspondiente a la etiqueta se plantea el uso de un concurso entre los jóvenes publicistas para diseñar la nueva imagen de la marca en las etiquetas acorde con algunas características de color y mensaje, el concurso se difundiría por radio y las propuestas se enviarían directamente a las oficinas de Bavaria donde los expertos en diseño evaluarán

la mejor propuesta que será premiada con \$500.000, el primer requisito será la inscripción en el concurso a través de la página web y tendrá una duración de 1 mes. El valor estimado de la campaña es de \$20 millones de pesos incluida la estrategia de medios.

5.2.2 Estrategia de precio.

5.2.2.1 Estrategia de precio bajo. Debido a la importancia de los precios en la estrategia de marketing, las decisiones sobre los mismos se encuentran entre las más complejas que se deben tomar al desarrollar un plan de marketing. Las decisiones relacionadas con el precio requieren de un equilibrio estrechamente integrado entre varios factores importantes. De modo similar, casi todos estos factores poseen cierto grado de incertidumbre en cuanto a las reacciones a los precios entre los clientes, los competidores y los socios de la cadena de abastecimiento.

Para el caso de cerveza Costeña se ha implementado a partir de Diciembre del año 2008 una estrategia de precios basados en el valor (EDLP por sus siglas en ingles). Las empresas que utilizan el enfoque de precios basados en el valor establecen precios razonablemente bajos, pero ofrecen productos de alta calidad y un adecuado servicio al cliente. Aunque este tipo de enfoque se utiliza en diversos tipos de empresas, dónde es más frecuente es en las ventas al detalle, dónde se conoce como precios bajos todos los días.

En el uso de esta estrategia se encontraron empresas que se las arreglaron para ser productores de bajo costo en sus industrias. Este enfoque requiere que las empresas sean muy eficientes en sus operaciones y en marketing a fin de mantener los costos.

Esta característica de igual cantidad a menor precio, se materializa en su condición de estar \$100 por debajo de las demás en todas sus presentaciones e impone un reto grande para lograr el precio sugerido. La botella de 330 se venderá a \$1.100, y la 500 cm³, a \$1.500.

La labor de los equipos de Ventas y Trade Marketing será muy importante para lograr que los establecimientos que regulan precio la ofrezcan de esta forma, para ello han sido entrenados y cuentan con material de punto de venta y activaciones que les apalancarán para lograr este objetivo. Fabio Botero, gerente de marca, anota: “De esta forma, se va a satisfacer una necesidad manifestada por los jóvenes que ingresan a la categoría, quienes prefieren una cerveza para disfrutar y maximizar los momentos que llaman de ‘prerumba’. Pero Costeña quiere ir más allá de esos primeros momentos, quiere extender la rumba con los amigos y así les está hablando en la comunicación a su grupo objetivo: jóvenes entre los 18 y los 35 años, principalmente, de estratos 2 al 4”²⁷.

¿Que se está haciendo actualmente?, la Compañía desarrollo una campaña de precios bajos en su presentación 330cm referenciada como “La tapa vale”.

Como un ancla para que los detallistas efectivamente bajen el precio de manera que la marca se venda a \$1.100, Bavaria lanzó la promoción ‘Con Costeña la Tapa Vale’. Fueron en total 25 millones de tapas contramarcadas y premiadas con \$100, que es el precio del descuento que los compradores reciben cuando compran una Costeña en botella 330 cm³ en el canal tradicional. Es una valiosa herramienta para la Fuerza de Ventas, ya que le ayuda a convencer a los tenderos y a explicarles por qué se debe vender a un precio diferente. De esta forma, se espera que los colombianos paguen \$1.000 por la presentación de 330cm y que Costeña se vaya posicionando como la cerveza para la mejor rumba al menor precio.

Táctica para estrategia de precio bajo: en la activación del canal hogar incentivar el consumo de la presentación medio litro con un precio inferior de \$1.500 a \$1.400 pesos por unidad, que permita desarrollar el consumo en hogares y que se traduzca en un mayor consumo del producto, posicionándolo como la compañía perfecta en casa. O para las reuniones con amigos en los hogares. Esta táctica facilita las metas de la compañía en términos de ventas pues busca desarrollar un canal que hasta el momento no se ha explotado y que requiere la integración de diversas áreas como operaciones logísticas,

²⁷ CHAMAT BARRIOS, Lucía. La rumba es con Costeña. En: Revista Premium. Bogotá. Edición 32 (diciembre de 2008); p. 4 - 7.

transporte, ventas y el equipo de mercadeo que aprobara la campaña, como un elemento adicional se busca promover el consumo en casa de manera responsable.

La campaña se activara en compañía de los tenderos y distribuidores como supermercados de barrio que recibirán beneficios tangibles por el apoyo de la campaña de precio bajo, resaltando a los consumidores el beneficio de obtener más calidad por menos precio.

5.2.3 Estrategia de distribución.

5.2.3.1 Estrategia de distribución intensiva. La administración de las cadenas de distribución y abastecimiento es importante por varias razones. Sin embargo, en un punto determinado, todas estas razones se resumen en el hecho de proporcionar tiempo, lugar y utilidad de posesión a los consumidores y compradores empresariales. Sin una distribución adecuada, los compradores no podrán adquirir los bienes y servicios en el momento y lugar que lo necesiten. Sin embargo, el gasto de la distribución requiere que las empresas equilibren las necesidades de sus clientes con su propia necesidad interna a fin de minimizar los costos totales. Como resultado de ello, una estrategia de distribución efectiva no solo cubre las necesidades de los clientes, sino que también satisface las necesidades de la empresa de marketing²⁸.

La distribución intensiva hace que el producto este disponible en el máximo número de comerciantes y tiendas en cada área a fin de obtener la mayor exposición y la mayor cantidad de oportunidades de ventas posibles.

Actualmente y basándose en el perfil del grupo objetivo de cerveza Costeña, los grandes formatos son bien asociados con la marca y por ello, además de la botella medio litro, Bavaria presentó una edición especial de fin de año con botella no retornable de un litro. Es la primera vez que la Empresa saca una presentación de esta referencia y volumen. El

²⁸ HARTLINE, Op. cit., p. 214.

objetivo de este experimento es empezar a indagar en la necesidad y la posibilidad de que los consumidores colombianos compartan, sentados en la mesa, una misma botella.

Para acompañar el relanzamiento de la marca se realizó la campaña de “**La jirafa ganadora**” la cual se activo en 81 establecimientos del canal bar social de la capital del país. Los fines de semana por cada cinco mesas que estuvieran consumiendo Costeña en estos negocios, se sorteaba, a través de unas balotas, el líquido de una jirafa totalmente gratis. Al detallista se le reconocen las jirafas obsequiadas con un bono por \$55.000 que puede usar en su próxima compra de Costeña. De esta forma, Bavaria concluye con la renovación de su portafolio de marcas, al presentar, inicialmente en Bogotá pero más adelante en el resto del país, la cerveza ideal para la rumba joven.

Táctica para distribución intensiva: la táctica de activar el canal para llevar busca fortalecer la presencia en los hogares. Presencia de la marca en las tiendas y supermercados de barrios que tradicionalmente realizan los domicilios, estos establecimientos recibirán publicidad gratis en cada sector atractivo para la marca, dónde se concentran los jóvenes y otros tipos de consumidores de la marca recibiendo combos de cerveza con pasabocas o acompañamientos de las rumbas caseras. El dueño del establecimiento recibe beneficio económico, la marca concreta la venta, el joven siente la cercanía de la marca, entregando neveras portables para proyectar beneficios adicionales.

Es una opción viable para desarrollar el canal para llevar, dado que la portabilidad de las botellas más pequeñas es una barrera de entrada a hogares y frena el consumo fuera de los establecimientos tradicionales. El piloto se realizará en Bogotá de la mano del relanzamiento de las otras dos presentaciones 330cm³ y 500 cm³.

Hay que tener en cuenta que Bogotá es la ciudad con mayor índice de jóvenes universitarios mayores de edad y, en consecuencia, con mayor concentración de rumba joven, lo que la convierte en el mercado óptimo para empezar a presentar la renovación de la marca. Adicionalmente esta regional hace el 50% de las ventas de la marca en todo

el país. Las tres regionales que más aportan a los resultados comerciales de Costeña son, en su orden: Bogotá, Occidente y Central²⁹.

Los consumidores podrán consultar en la página web de Costeña los establecimientos más cercanos a sus hogares. El costo de la campaña incluida la difusión de medios asciende a los 40 millones de pesos sin incluir los beneficios para los tenderos como incentivos en producto, equipos para dotar sus establecimientos o capacitaciones. Actualmente las presentaciones de litro y medio litro ya se encuentran disponibles en el mercado a precios favorables pero con distribución en algunas temporadas limitadas en el año.

5.2.4 Estrategia de comunicación.

5.2.4.1 Estrategia de comunicación integral. La comunicación de promoción y de marketing son los elementos de mayor presencia en la estrategia de marketing de cualquier empresa. Esto no resulta sorprendente ya que las actividades promocionales son necesarias para comunicar las características y los beneficios de un producto al mercado meta de una empresa. La comunicación de marketing incluye la transmisión y la capacidad de compartir el significado entre compradores y vendedores.

La comunicación de marketing integral o IMC (integrated marketing communications), se refiere al uso coordinado de material promocional para garantizar el máximo impacto persuasivo sobre los clientes actuales y potenciales de la empresa. La IMC empieza con el cliente para desarrollar un programa estratégico de comunicación persuasiva que considere cada uno de los contactos que el cliente tiene con la empresa, la clave para implementar IMC es la consistencia y uniformidad que existe entre el mensaje y todos los elementos de la promoción, incluidas la publicidad, las relaciones públicas, las ventas personales y la promoción de ventas.

²⁹ CHAMAT BARRIOS, Op. cit., p. 8.

Al seleccionar elementos promocionales que se van a incluir en el programa de IMC, es importante adoptar una perspectiva holística que no solo coordine todos los elementos, sino que además coordine el programa de IMC con el resto del programa de marketing (Producto, precio y estrategia de la cadena de abastecimiento).

La publicidad: es uno de los componentes más visibles e importantes de la promoción, se identifica como la comunicación pagada no personal a través de los medios masivos, se utiliza generalmente para llegar a audiencias a una escala masiva, o bien, se puede enfocar en segmentos del mercado pequeños y definidos de manera precisa.

Ofrece muchos beneficios porque es muy eficiente en costos cuando llega a gran cantidad de personas, es difícil de medir en términos de efectividad para incrementar las ventas.

Las relaciones públicas: constituyen que registra las actitudes del público, identifica los problemas que le preocupan y desarrolla programas para mantener una relación positiva entre la empresa y sus grupos de referencia. Se puede utilizar para promover, la empresa, su cultura, sus ideas o aumenta la conciencia general de los consumidores acalla factores como la calidad, innovación y el valor y preocupación por los problemas sociales.

Las ventas personales: constituyen una comunicación personal pagada para tratar de informar a los clientes acerca de los productos y de convencerlos de comprarlos. Es la forma de comunicación más precisa porque garantiza que se está en contacto con un buen prospecto pero el costo por contacto es una barrera para el uso de esta herramienta.

La promoción de ventas: es una actividad que agrega valor para el comprador y actúa como incentivo y valor a la compra, puede estar dirigida a los clientes, los intermediarios del canal o la fuerza de ventas, tiene una meta universal incluir la prueba y la compra del producto, casi siempre se toma como apoyo para la publicidad y se puede dirigir a los consumidores y al canal.

Dirigida a los clientes la puede iniciar cualquiera de los miembros de la cadena de abastecimiento, pero casi siempre la ofrecen los fabricantes y detallistas. Representa una forma efectiva de promover nuevos productos o promover marcas establecidas, puede

incluir actividades como cupones, descuentos, muestras, programas de lealtad, promoción en punto de venta, productos gratis, concursos o sorteos.

Dirigida al comercio se realiza para darle impulso a través del canal aumentando las ventas y fomentando los esfuerzos entre los intermediarios del canal. Utiliza muchos de los mismos métodos promocionales que están dirigidos a los consumidores; sin embargo, comprende varios métodos únicos que incluyen descuentos comerciales, mercancía gratis, ayuda en la capacitación, publicidad cooperativa e incentivos de ventas ofrecidos a la fuerza de ventas de un intermediario.

El proceso de comunicación que se da entre la Compañía y el cliente es uno de los aspectos más relevantes para implementar un plan de fidelización, es de esta manera que la Empresa logra transmitir todos los atributos de la marca y los beneficios que tiene por su lealtad, así mismo el proceso comunicativo permite recoger información del mercado para saber cómo reacciona un segmento objetivo frente a las estrategias, por ende permite conocer los gustos del consumidor que es la base de los planes.

Hay muchas formas de establecer canales de comunicación pero los parámetros mínimos para cualquier campaña serán la claridad y el uso de los medios más adecuados maximizando el impacto en los resultados, con una inversión acorde a los presupuestos de la Compañía.

Costeña es quizá la marca que más eslóganes y frases comerciales ha tenido en la Historia de las cervezas colombianas. El primero de ellos, cuando apareció en su natal Barranquilla, decía lo siguiente: “Un placer en el trópico. Costeña de Bavaria”. Posteriormente, en 1946 adoptó la frase “Calidad y sabor incomparables”. “Costeña: Fresca en todos los climas” y “Una delicia en el trópico: Costeña”, fueron dos conceptos de la marca en 1947. “Costeña: la reina de las cervezas, la cerveza de las reinas”, apareció, cuando este producto se vinculó a los reinados de la belleza colombiana.

Sin embargo, dos de los conceptos más populares fueron “No se acalore, tome costeña” y “Costeña, la mejor de todas, pero de todas todas”, aparecidos a finales de los años cincuenta y durante la década de los sesenta. “Costeña, alegría que se destapa” fue una

ingeniosa frase para definir, en 1981, la personalidad y significado de esta cerveza. Han sido más de medio centenar de conceptos ligados a Costeña, cuya evolución en el tiempo ha sido muy armónica y le ha permitido conservar su esencia, significado y sabor de origen.

Táctica para estrategia de comunicación integral: para el caso de cerveza Costeña se plantea el uso de una herramienta poderosa como lo es Internet, el nuevo segmento definido para la marca jóvenes entre 18 a 25 años utiliza esta herramienta como el mejor vehículo de comunicación, actualmente la Compañía está actualizando la funcionalidad del portal de la marca y estaría por definir cuales serían los contenidos más adecuados y de que manera la Página se constituye en una herramienta que aporte en el plan de fidelización del consumidor. Las páginas de Internet ofrecen también una excelente oportunidad para actualizar y alimentar las bases de datos de las compañías.

Esta fase de lanzamiento requiere de dos elementos claves en la identificación del consumidor con la marca, un jingle de Costeña, así mismo la oportunidad para el posicionamiento de una página web renovada. Jingle: actual, pegajoso, que la gente identifique en cualquier lugar que lo escuche, es la ocasión perfecta para lanzarlo.

Página web Costeña: con servicios y beneficios atractivos para los jóvenes, presentación de las actividades Costeña, música, vida universitaria, eventos (fiestas, conciertos, deportes). Esta web puede mantener información sobre los mejores momentos de la vida de los jóvenes en el mejor vehículo de comunicación del segmento "Internet", los consumidores proveen información mediante encuestas y su registro y parte del presupuesto se dirige a beneficios palpables por esa fidelidad y colaboración. Entregando Gadgets Promo: dado que los jóvenes permanentemente actualizan su tecnología como el caso de los Ipods, MP3 para música, portátiles y demás, la campaña obsequiara elementos con identificación de la marca y ofrecerá descargas de música gratuitas de acuerdo con las políticas legales para tal fin.

Patrocinios: la marca patrocinará todos los eventos posibles del segmento haciendo de la marca un elemento activo en la vida de los jóvenes, y existen tres actividades que se relacionan con este segmento, la música a través de Festival de bandas universitarias o independientes, bandas de colegios, toques en bares y sitios de rumba, arte joven que

sería el apoyo a una modalidad cultural que hace parte del segmento; los deportes en general y los deportes extremos se relacionan con los jóvenes, parapente, escalada en muros, paracaidismo, kartismo, skateboarding, paintball, juegos On Line, Xbox, juegos inter-universitarios, estas actividades se iniciarán con una campaña en la que los amigos podrán participar por bonos para estas actividades, genero alianzas con los centros que manejan estas actividades para exposición de la marca, logotipos, pero no expendio de la Cerveza, únicamente se busca entrar en la mente del consumidor a través de esta campaña, y dar cumplimiento a las políticas de responsabilidad social. En estas campañas se busca que los jóvenes diligencien encuestas de la marca, que faciliten información sobre las nuevas tendencias y sobre el desarrollo de sus gustos, siempre obteniendo beneficios palpables que generen un voz a voz entre los consumidores que invitaran a participar activamente con la marca por que “Los beneficios son reales”.

Publicidad. Existen varias alternativas posibles para aplicar una estrategia publicitaria.

Una buena forma de acercarse a los consumidores jóvenes mayores de 18 años sería entregando volantes con las actividades Costeña para cada semana, relacionando los diferentes eventos, fiestas, etc. De esta manera se favorece la relación de la Empresa con los dueños de establecimientos que podrán anunciar y promocionar sus negocios gratuitamente, construyendo una relación gana-gana, recíprocamente le darán preferencia y ventajas a la marca que es el socio estratégico.

University Pack: en una estrategia de microsegmentación sería interesante ofrecer un University Pack o bolsa universitaria que contenga productos de consumo en rumbas, como por ejemplo Costeña con paquetes de pasabocas o con comidas rápidas, generando la facilidad para consumir productos y aprovechando sinergias.

Tiquetes para viajes con amigos: se propone promocionar eventos de la marca en otras ciudades y premiar grupos de jóvenes para que viajen con tiquetes a destinos emocionantes para ese segmento las historias de los grupos se pueden publicar en el portal de la marca.

Meseros promos: para implementar un plan de fidelización es necesario que los consumidores conozcan el producto y que el primer intermediario que es el mesero, el tendero, tuviera la posibilidad de recibir beneficios o incentivos de la marca.

5.3 PRESUPUESTOS

5.3.1 Presupuesto de mercadeo.

En la Tabla 3 se detalla el presupuesto de mercadeo discriminado por cada una de las variables de producto, precio, distribución y comunicación, se indica el nombre de la estrategia explicando cada una de las actividades propuestas para el Plan de Mercadeo de la Marca Costeña.

Tabla 3. Presupuesto de mercadeo

| Estrategias | | Actividades tácticas | Descripción | Cantidad | Valor unitario (Millones) | Valor total (Millones) |
|--------------|--------------------------------|--|--|----------|---------------------------|------------------------|
| Producto | Reposicionamiento | <ul style="list-style-type: none"> Concierto con algunos de los artistas preferidos por los jóvenes del segmento. | Carlos vives, Pipe Pelaez. Silvestre Dangond, Juan Luis Guerra y Juanes. | 2 | \$3.000 | \$6.000 |
| | | <ul style="list-style-type: none"> Registro de consumidores en el portal de la marca, para obtener base de datos. | Desarrollo portal, base de datos. | 1 | \$50 | \$50 |
| | Renovación de envase | <ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de un nuevo envase ambar de menor calibre, con menor uso de materia prima. | Estudio, desarrollo e implementación. | 1 | \$3.800 | \$3.800 |
| | Renovación diseño de etiquetas | <ul style="list-style-type: none"> Concurso para diseñadores Costeña, que deseen elaborar la nueva etiqueta de la marca. | Logística y difusión. | 1 | \$45 | \$45 |
| Precio | Precio bajo | <ul style="list-style-type: none"> Campaña de precio bajo en la presentación medio litro, reduciendo el margen de ganancia en \$100 por Unidad. | Comunicación, reducción de margen. | 1 | \$5 | \$5 |
| Distribución | Intensiva | <ul style="list-style-type: none"> Campaña de distribución intensiva, presentación medio litro en las zonas de mayor consumo, piloto en Bogotá. | Alianzas, despliegue, comunicación, volantes, campaña. | 1 | \$40 | \$40 |

| Estrategias | | Actividades tácticas | Descripción | Cantidad | Valor unitario (Millones) | Valor total (Millones) |
|--------------|----------|--|--|----------|---------------------------|------------------------|
| Comunicación | Integral | • Desarrollo del nuevo portal de la marca. | Mantenimiento, diseño y actualización. | 12 | \$8 | \$96 |
| | | • Jingle de Costeña. | Demos, ajustes, entrega final. | 1 | \$5 | \$5 |
| | | • Promociones web, gadgets (Mp3, Ipods, Portátiles). | Obsequios, promociones. | 500 | \$0.7 | \$350 |
| | | • Campaña, deportes, juegos, deportes extremos. | Bonos | 100 | \$0.05 | \$5 |
| TOTAL | | | | | | \$ 10.396 |

Un pronóstico es una declaración o apreciación cuantificada de las futuras condiciones que rodean a una situación o materia en particular, basada en uno o más supuestos explícitos. Un pronóstico debe manifestar siempre los supuestos en que se basa.

El pronóstico de ventas en Bavaria es controlado por una herramienta poderosa como el SAP que permite obtener en tiempo real las cifras de ventas en todos los rincones del país, así como el comportamiento histórico de ventas que también se incluye para realizar los pronósticos. Es importante tener en cuenta una serie de factores externos que inciden en las ventas generales de la compañía y de la marca tales como el clima.

La empresa no es ajena a la situación actual de la economía mundial y por ese motivo la ambiciosa cifra de crecimiento que se proyectó para el año 2008 del orden del 15% apenas llegó al 11,7%. Por otra parte los indicadores de eficiencia son alentadores, así como los ahorros de cada una de las áreas de la compañía y el apego al presupuesto que se revisa trimestralmente.

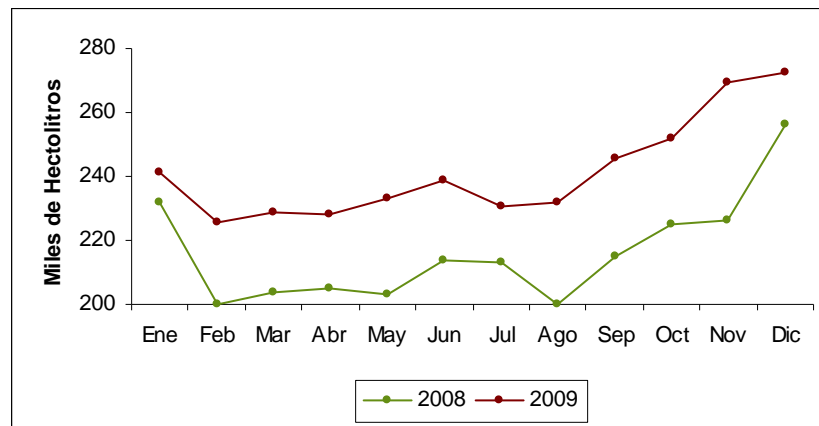
5.3.1.1 Pronósticos de ventas de la Marca. A continuación se describen las ventas nacionales de Cerveza Costeña mes a mes durante el año 2008, se tienen en cuenta estos valores para pronosticar las ventas del año 2009 en Miles de Hectolitros:

Tabla 4. Pronósticos de ventas de la marca

| 2008 | Miles de hectolitros | Proyectado hectolitros | Empresa 11,75% | Ventas año 2009 |
|--------------------------|----------------------|------------------------|----------------|------------------|
| Enero | 232.000 | 216.000 | 25.380 | 241.380 |
| Febrero | 200.000 | 202.000 | 23.735 | 225.735 |
| Marzo | 204.000 | 204.500 | 24.029 | 228.529 |
| Abril | 205.000 | 204.000 | 23.970 | 227.970 |
| Mayo | 203.000 | 208.500 | 24.499 | 232.999 |
| Junio | 214.000 | 213.500 | 25.086 | 238.586 |
| Julio | 213.000 | 206.500 | 24.264 | 230.764 |
| Agosto | 200.000 | 207.500 | 24.381 | 231.881 |
| Septiembre | 215.000 | 220.000 | 25.850 | 245.850 |
| Octubre | 225.000 | 225.500 | 26.496 | 251.996 |
| Noviembre | 226.000 | 241.000 | 28.318 | 269.318 |
| Diciembre | 256.000 | 244.000 | 28.670 | 272.670 |
| Total hectolitros | | | | 2.897.678 |

Para obtener la cifra de proyección de ventas para el año 2009 en hectolitros de cerveza, se utilizan inicialmente los datos históricos de ventas del año 2008, a los cuales se aplican los indicadores de promedios móviles para obtener una proyección base, a esta cifra resultante se le multiplica por el incremento en porcentaje que la empresa ha propuesto como meta de crecimiento global para su categoría de cervezas durante el año 2009 que asciende a 11,75% obteniendo así la proyección en hectolitros.

Figura 4. Ventas proyectadas en hectolitros



En la Figura 4 se muestra la cifra consolidada para los dos años en términos de volumen, este dato sirve como base para calcular los ingresos que recibirá la compañía por las ventas del producto.

Tabla 5. Ingresos proyectados por ventas

| Comparativo | 2008 | 2009 |
|-----------------------|------------------|------------------|
| Enero | 232.000 | 241.380 |
| Febrero | 200.000 | 225.735 |
| Marzo | 204.000 | 228.529 |
| Abril | 205.000 | 227.970 |
| Mayo | 203.000 | 232.999 |
| Junio | 214.000 | 238.586 |
| Julio | 213.000 | 230.764 |
| Agosto | 200.000 | 231.881 |
| Septiembre | 215.000 | 245.850 |
| Octubre | 225.000 | 251.996 |
| Noviembre | 226.000 | 269.318 |
| Diciembre | 256.000 | 272.670 |
| Total Nacional | 2.593.000 | 2.897.678 |

Así mismo se describen los valores de ventas del año 2008 y las ventas proyectadas para el año 2009 en miles de millones de pesos, luego de aplicar los respectivos incrementos por el 11.75% que la empresa espera obtener y la meta de inflación para el año 2009:

Tabla 6. Ventas proyectas para 2009

| Año 2008 | Ventas en pesos 2008 | Ventas proyectadas 2009 | Empresa 11,75% | Inflación 4,25% | Ventas total en pesos 2009 |
|---------------------------------|----------------------|-------------------------|----------------|-----------------|----------------------------|
| Enero | 70.296.000.000 | 72.000.000.000 | 8.460.000.000 | 359.550.000 | 80.819.550.000 |
| Febrero | 60.600.000.000 | 67.333.333.333 | 7.911.666.667 | 336.245.833 | 75.581.245.833 |
| Marzo | 61.812.000.000 | 68.166.666.667 | 8.009.583.333 | 340.407.292 | 76.516.657.292 |
| Abril | 62.115.000.000 | 68.000.000.000 | 7.990.000.000 | 339.575.000 | 76.329.575.000 |
| Mayo | 61.509.000.000 | 69.500.000.000 | 8.166.250.000 | 347.065.625 | 78.013.315.625 |
| Junio | 64.842.000.000 | 71.166.666.667 | 8.362.083.333 | 355.388.542 | 79.884.138.542 |
| Julio | 64.539.000.000 | 68.833.333.333 | 8.087.916.667 | 343.736.458 | 77.264.986.458 |
| Agosto | 60.600.000.000 | 69.166.666.667 | 8.127.083.333 | 345.401.042 | 77.639.151.042 |
| Septiembre | 65.145.000.000 | 73.333.333.333 | 8.616.666.667 | 366.208.333 | 82.316.208.333 |
| Octubre | 68.175.000.000 | 75.166.666.667 | 8.832.083.333 | 375.363.542 | 84.374.113.542 |
| Noviembre | 68.478.000.000 | 80.333.333.333 | 9.439.166.667 | 401.164.583 | 90.173.664.583 |
| Diciembre | 77.568.000.000 | 81.333.333.333 | 9.556.666.667 | 406.158.333 | 91.296.158.333 |
| Total Ventas Proyectadas | | | | | 970.208.764.583 |

Para obtener la cifra de proyección de ventas para el año 2009 en miles de millones de pesos, se calculó inicialmente el valor del hectolitro de cerveza para los dos años, se multiplicó esa cifra por el volumen de ventas a los cuales se aplicó el incremento en

porcentaje que la empresa proyectó durante el año 2009 que asciende a 11,75% obteniendo así los ingresos brutos que se recibirán durante el año.

Se muestra a continuación la cifra consolidada para los dos años en términos de miles de millones de pesos que sirve como base para calcular los ingresos que recibirá la compañía por las ventas del producto en la ciudad de Bogotá que corresponden al 65% de las ventas totales calculadas:

Figura 5. Ventas proyectadas

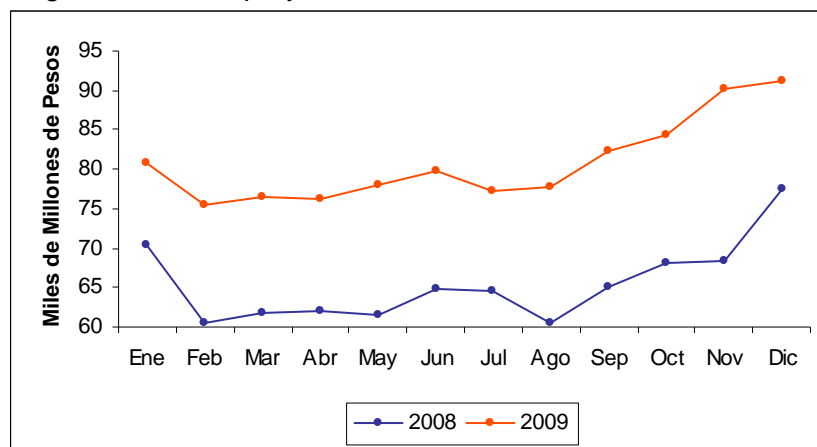


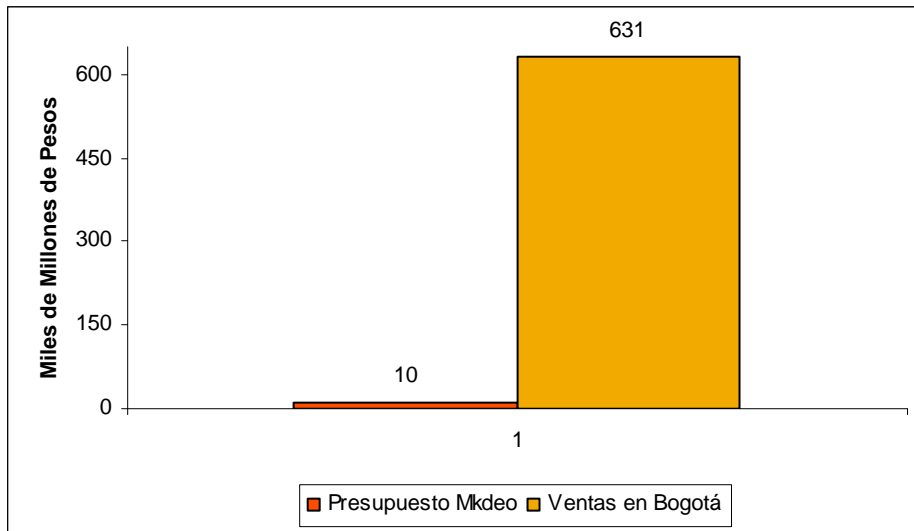
Tabla 7. Consolidado de ingresos brutos proyectados

| Comparativo | 2008 | 2009 |
|--------------|------------------------|------------------------|
| Enero | 70.296.000.000 | 80.819.550.000 |
| Febrero | 60.600.000.000 | 75.581.245.833 |
| Marzo | 61.812.000.000 | 76.516.657.292 |
| Abril | 62.115.000.000 | 76.329.575.000 |
| Mayo | 61.509.000.000 | 78.013.315.625 |
| Junio | 64.842.000.000 | 79.884.138.542 |
| Julio | 64.539.000.000 | 77.264.986.458 |
| Agosto | 60.600.000.000 | 77.639.151.042 |
| Septiembre | 65.145.000.000 | 82.316.208.333 |
| Octubre | 68.175.000.000 | 84.374.113.542 |
| Noviembre | 68.478.000.000 | 90.173.664.583 |
| Diciembre | 77.568.000.000 | 91.296.158.333 |
| Total | 785.679.000.000 | 970.208.764.583 |
| Bogotá 65% | | 630.635.696.979 |

Luego de realizar las proyecciones en ventas por hectolitros de cerveza y miles de millones de pesos para la marca Costeña en la ciudad de Bogotá, que es la ciudad que se

tomó como base para la implementación de las estrategias, se realizó una gráfica comparativa que permitiera visualizar la proporción de las ventas que se utilizarían en el presupuesto para el plan de mercadeo propuesto:

Figura 6. Proporción de las ventas a utilizar para el presupuesto



5.4 EVALUACIÓN Y CONTROL

La implementación del marketing es el proceso de ejecutar la estrategia, creando y emprendiendo acciones específicas que garanticen el logro de los objetivos; la planeación estratégica sin una implementación efectiva podría producir consecuencias negativas.

Para llevar un registro del proceso de implementación, las empresas siempre deben tener formas de evaluar y controlar las actividades, así como de vigilar el desempeño para determinar si se logran las metas y los objetivos.

La evaluación y el control de las estrategias de marketing se usa para reducir la diferencia entre la estrategia planteada y la que realmente se puede implementar.

5.4.1 Controles formales.

La tabla de control para el plan anual de marca, permite visualizar el esquema que se utilizará para el cumplimiento de cada objetivo, con la respectiva estrategia y los planes o cursos de acción para implementarlos.

Tabla 8. Plan de marca

| PLAN DE MARCA | | |
|---|---|--|
| OBJETIVOS ANUALES DE DESEMPEÑO | | |
| 1. Obtener un 1.1% de la participación en ventas que tienen el ron y el aguardiente en el segmento de rumba joven en la ciudad de Bogotá., a través de las estrategias de reposicionamiento. | | |
| 2. Involucrar al consumidor en el desarrollo del producto a través de la estrategia de envase y etiqueta. | | |
| ESTRATEGIA DE MARKETING - PRODUCTO | | |
| Lanzamiento de la nueva imagen del producto, y el nuevo portal de internet, construcción de base de datos de consumidores, campaña de comunicación dirigida al segmento con énfasis en atributos. | | |
| PROGRAMAS DE MARKETING | | |
| PROGRAMA | OBJETIVOS | PRESUPUESTO |
| 1. Conciertos de lanzamiento, con artistas, registro en el portal y envío de invitaciones. | Posicionar la marca como la bebida con menor grado de alcohol, que permite extender la rumba. | \$ 6.000 millones para 2 conciertos en Bogotá con capacidad para 20 mil espectadores cada uno. |
| 2. Renovación de envase, concurso para diseño de etiqueta entre jóvenes | Reducción de costos de elaboración y participación de los consumidores en el desarrollo del producto. | \$3,845 millones para la renovación del envase y para la campaña de diseño de etiquetas. |

La tabla para seguimiento³⁰ de programa permite visualizar desde la línea de ventas, el desempeño de cada uno de los programas a implementar, con cifras que permitirán establecer estadísticas y tendencias de efectividad en el cumplimiento de las promociones, campañas, colocación de obsequios e incentivos para los clientes y consumidores.

³⁰ GUILTINAN, Joseph, PAUL, Gordon y MADDEN, Thomas. Gerencia de marketing. Edición Sexta. Colombia : McGraw Hill, 2005. p. 422.

Tabla 9. Seguimiento de programa

| PROGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN DE MARKETING | | | | | | | | | |
|---|------------|---|----------|-----------|---|----------|-----------|---|----------|
| Marca: COSTEÑA | | | | | | | | | |
| Canal: | | | | | | | | | |
| Tipo Establecimiento: | | | | | | | | | |
| Zona: | | | | | | | | | |
| Actividades de producto | Junio | | | Julio | | | Agosto | | |
| | | | | | | | | | |
| Registros en portal | | X | X | | X | X | | X | X |
| Entrega boletas de concierto | X | | X | X | | X | X | | X |
| Propuestas etiqueta | X | X | | X | X | | X | X | |
| Actividades de comunicación | Septiembre | | | Octubre | | | Noviembre | | |
| | Registros | | Entregas | Registros | | Entregas | Registros | | Entregas |
| Campaña gadgets | | | | | | | | | |
| Campaña extremos | | | | | | | | | |
| RESPONSABLE: | | | | | | | | | |
| Observaciones: | | | | | | | | | |

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- La tendencia creciente en la participación de la categoría de cervezas dentro del mercado de bebidas alcohólicas en Colombia, se debe principalmente al esfuerzo y a los recursos que Bavaria ha destinado en frentes estratégicos para el negocio como el estudio de la estructura del mercado, análisis de la competencia, una clara definición de los segmentos y ocasiones de consumo a los que se dirigen sus marcas, el conocimiento del consumidor, la integración de estrategias y la proyección en el mediano y largo plazo.
- El éxito de las estrategias de marketing que Costeña está implementando depende en gran medida de volver a vincular emocionalmente al consumidor con la marca.
- Una decisión fundamental para incrementar las ventas de la marca, lo constituye la activación de los canales de distribución correctos y de las campañas de comunicación que soportan cualquier iniciativa de este tipo entre los clientes y consumidores.
- La estrategia de precio constituye un elemento diferenciador que favorece el desempeño de las ventas de Costeña dentro de la categoría de cervezas y fortalece su posición comparativamente frente a la compra de los destilados (ron y aguardiente) que son las bebidas líderes en el segmento de rumba joven que la marca quiere penetrar.
- Las estrategias de envase y etiqueta afianzan la percepción de calidad del producto y la cercanía del consumidor en el desarrollo del mismo.
- La estrategia de comunicación integral es un soporte vital en la aplicación de cualquiera de las tácticas que se proponen para cumplir los objetivos del plan de mercadeo.

- El plan de mercadeo permite la materialización de los objetivos y de una serie de actividades estructuradas, que son medibles, mejorables, y que contribuyen al logro de las metas de la compañía.
- La combinación de menor precio y menor contenido de alcohol, es un pilar fundamental para las campañas de comunicación y publicidad que pretenden mostrar los beneficios de Costeña frente a los destilados.

BIBLIOGRAFIA

BEST, Roger. Marketing estratégico. Edición Cuarta. Madrid : Pearson Education, 2007. p. 302.

DAY, George. Comprender, captar y fidelizar a los mejores clientes. Barcelona : Ediciones Gestión, 2000. p. 160.

ECAFORMACIÓN.COM. La importancia de las bases de datos en la toma de decisiones. [en línea]. Asturias, abril de 2008, tomo 3413, folio 160, hoja no. AS-33481. [citado en 4 de marzo de 2009]. Disponible en: http://www.ecaformacion.com/Boletin/boletin_abril08/bases-de-datos.htm.

FINKE, R. A. Creatividad, teoría, investigación y aplicaciones. Buenos Aires : Ediciones Paidós, 1988. p. 321.

GARDNER, H. Mentas creativas. Barcelona : Ediciones Paidós, 1997. p. 62.

GUILTINAN, Joseph, PAUL, Gordon y MADDEN, Thomas. Gerencia de marketing. Edición Sexta. Colombia : McGraw Hill, 2005. p. 422.

HARTLINE, Michael y FERRELL, O.C. Estrategia de marketing. Edición Tercera. México : Thomson, 2006. p. 32, 161, 214.

LAMBIN, Jean Jacques. Marketing estratégico. Edición Tercera. Madrid : ESIC, 2003. p. 50.

LÓPEZ Quintás, Alfonso. El encuentro y la plenitud de la vida espiritual. Madrid : Ediciones Claretianas, 1990. p. 89.

LOZANO GARZÓN, Rolando. Bavaria resiste la desaceleración. En: eltiempo.com. [en línea]. Bogotá, 31 de agosto de 2008. [citado en 15 de abril de 2009]. Disponible en Internet: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-3074816>.

MCKENNA, Regis. Marketing de relaciones. Buenos Aires : Ediciones Paidós, 1995. p. 213 - 220.

OLAMENDI, Gabriel. Fidelización [en línea]. Bilbao (España). [citado en 2 de marzo de 2009]. Disponible en Internet: www.estoesmarketing.com.

PHILLIPS, Incola. Nuevas técnicas de investigación. España : Financial Times, 1994. p. 117.

PORTER, Michael. Competitive strategy techniques for analyzing industries and competitors. New York : Free Press, 1980. p. 35.

REINO UNIDO. CANADEAN BEER SERVICE. The beer service annual report - 2008 cycle Colombia. Basingstoke Hants : Canadean, 2008. p. 8, 13, 21, 30.

CHAMAT BARRIOS, Lucía. La rumba es con Costeña. En: Revista Premium. Bogotá. Edición 32 (diciembre de 2008); p. 4 - 8.

STERN, Carl W. y STALK, George. Perspectives on strategy from the Boston Consulting Group, citado por 12MANAGE THE EXECUTIVE FAST TRACK. Descripción de la matriz BCG. [en línea]. [citado en 10 de mayo de 2009]. Disponible en: http://www.12manage.com/methods_bcgmatrix_es.html.

STERNBERG, Roberto y LUBART, T. La creatividad en una cultura conformista. Buenos Aires : Ediciones Paidós, 1997. p. 59.

VALDES, Cristina Lucía. Sube como espuma. En: La Barra. Revista para Gerentes de Restaurantes Hoteles y Clubes. Bogotá. Edición No. 25 (dic. 2007); p.122.

GULTINAN, Joseph, PAUL, Gordon y MADDEN, Thomas. Gerencia de marketing. Edición Sexta. Colombia: McGraw Hill, 2005. p. 422.