

**ANÁLISIS DOCUMENTAL DE LA HISTORIA DE LAS MARCAS DE LA
EMPRESA BAVARIA S. A. Y UNA EVALUACIÓN ACTUAL DE LAS POLÍTICAS
DE MERCADEO DE SUS MARCAS**

NATALIA ANDREA MOJICA BUSTAMANTE

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

**ANÁLISIS DOCUMENTAL DE LA HISTORIA DE LAS MARCAS DE LA
EMPRESA BAVARIA S. A. Y UNA EVALUACIÓN ACTUAL DE LAS POLÍTICAS
DE MERCADEO DE SUS MARCAS**

NATALIA ANDREA MOJICA BUSTAMANTE

Trabajo de grado presentado como requisito
Para optar al título de Administrador de Empresas

**Director:
DORA ACOSTA**

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

Nota de Aceptación

Firma del Presidente Del Jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá, D. C. Junio de 2009.

“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por los alumnos en sus trabajos de tesis, sólo velará para que no se publique nada contrario al dogma y a la moral católica y porque las tesis no contengan ataques o polémicas puramente personales, antes bien se vea en ellos el anhelo de buscar la verdad y la justicia.”

(Reglamento de la Pontificia Universidad Javeriana,
Artículo 23 de la Resolución No 13 de julio de 1964).

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	10
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	13
3. OBJETIVOS	14
3.1 OBJETIVO GENERAL	14
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
4. JUSTIFICACIÓN	16
5. ALCANCE	17
6. METODOLOGÍA	18
7. MARCO DE REFERENCIA	20
7.1 MARCO CONCEPTUAL	20
7.2 MARCO TEÓRICO	25
7.2.1 Historia de la Empresa Bavaria S.A	25
7.2.2 Matriz de Expansión	44
7.2.2.1 Participación en el Mercado	44
7.2.3. Marcas Actuales Bavaria S. A	51
7.2.3.1 Águila	51
7.2.3.1.1 Esencia de Marca	52
7.2.3.1.2 Eslogan de Marca	52
7.2.3.1.3 Publico Objetivo	53
7.2.3.1.4 Campañas Publicitarias	53
7.2.3.2 Cerveza Águila Light	54
7.2.3.2.1 Esencia de Marca	55
7.2.3.2.2 Eslogan	55
7.2.3.2.3 Publico Objetivo	55
7.2.3.2.4 Campañas Publicitarias	55
7.2.3.3 Cerveza Pilsen	56

7.2.3.3.1 Esencia de Marca	57
7.2.3.3.2 Eslogan	57
7.2.3.3.3 Publico Objetivo	58
7.2.3.3.4 Campañas Publicitarias	58
7.2.3.3.5 Presentaciones Actuales.....	59
7.2.3.4 Cerveza Costeña	59
7.2.3.4.1 Esencia de Marca	61
7.2.3.4.2 Eslogan	61
7.2.3.4.3 Publico Objetivo	61
7.2.3.4.4 Campañas Publicitarias	61
7.2.3.5 Cerveza Póker	62
7.2.3.5.1 Esencia de Marca	63
7.2.3.5.2 Eslogan	63
7.2.3.5.3 Publico Objetivo	63
7.2.3.5.4 Campañas Publicitarias	64
7.2.3.6 Cerveza Club Colombia	64
7.2.3.6.1 Esencia de Marca	66
7.2.3.6.2 Eslogan	66
7.2.3.6.3 Publico Objetivo	66
7.2.3.6.4 Campañas Publicitarias	66
7.2.3.7 Cerveza Peroni	68
7.2.3.7.1 Esencia de Marca	68
7.2.3.7.2 Eslogan	69
7.2.3.7.3 Publico Objetivo	69
7.2.3.7.4 Campañas Publicitarias	69
7.2.3.8 Cerveza Redd's	70
7.2.3.8.1 Esencia de Marca	70
7.2.3.8.2 Eslogan	71
7.2.3.8.3 Publico Objetivo	71
7.2.3.8.4 Campañas publicitarias.....	71
7.2.3.9 Pony Malta	72
7.2.3.9.1 Esencia de Marca	73
7.2.3.9.2 Eslogan	73

7.2.3.9.3 Publico Objetivo	74
7.2.3.9.4 Campañas Publicitarias	74
7.2.3.10 Otras Marcas	74
8. RESULTADOS Y CONCLUSIONES.....	77
9. RECOMENDACIONES.....	81
BIBLIOGRAFÍA.....	83

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Bebidas en Colombia por Nivel de Ventas.....	45
Tabla 2. Bebidas En Colombia Según Su Participacion En El Mercado	46
Tabla 3. Producción de Cerveza en Latinoamérica	47
Tabla 4. Porcentaje Producción de Cerveza en Latinoamérica	48
Tabla 5. Ventas de Cerveza por País en Latinoamérica.....	50

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Producción de Cerveza por País en Latinoamérica	49
Figura 2. Produccion Total de Cerveza en Latinoamerica	49
Figura 3. Ventas en Latinoamerica en HI.....	50

INTRODUCCIÓN

Bavaria S.A. es quizás la empresa privada en Colombia de mayor éxito comercial, financiero y administrativo en lo que va corrido de nuestra reciente historia como nación. Son muy pocas las empresas colombianas que han logrado los resultados obtenidos en casi todos los frentes, donde la empresa se ha desempeñado con los resultados alcanzados hasta hoy por la empresa.

Bavaria mostró la ruta empresarial que muchas empresas en Colombia siguieron, ya que fue una de las primeras empresas que supero las naturales fronteras comerciales y regionales que existían en Colombia a finales del siglo XIX y se posicionaron en todo el territorio nacional en menos de 50 años de historia como empresa. Esta ruta la continuaron grandes empresas como Postobon, el Banco de Bogotá, Alpina, Avianca y Ecopetrol, empresas icono de la industria nacional.

En el presente trabajo buscamos hacer una descripción completa de la historia de esta importante empresa desde su nacimiento hace ya 120 años, analizando las principales variables y hechos que le han permitido convertirse en el grupo empresarial mas grande de la historia económica colombiana.

De igual forma analizaremos de forma detallada cada una de sus marcas, en primer lugar haciendo un recuento histórico de cada una de las marcas y empresas que conforman el grupo, como nacieron, por que terminaron uniéndose, fusionándose o adquiriéndose al gran emporio empresarial y como cada marca ha encontrado y formado su segmento y posicionamiento en el mercado de las cervezas, aguas, maltas y demás productos que fabrica y comercializa Bavaria S.A.

Por ultimo encontramos las conclusiones que nos permiten identificar de forma completa por que cada marca y la misma empresa es lo que es hoy y como a

través de una observación histórica y de mercado Bavaria es hoy por hoy ya no solo una importante empresa de Colombia y de Latinoamérica sino una de las partes mas importantes de la multinacional SAB-Miller en el mundo entero.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

No existe un documento único que refleje toda la historia de la empresa Bavaria S.A. en donde se pueda consultar todo los cambios sufridos por la empresa durante los últimos treinta años.

2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo crear un documento que refleje la historia y los cambios que ha sufrido la empresa Bavaria S.A. durante los últimos treinta años?

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL.

- Evaluar históricamente a la empresa, haciendo una descripción detallada de cada uno de los eventos empresariales, como lo fueron el lanzamiento de productos, la constitución de nuevas empresariales, el desarrollo de modelos empresariales y la adquisición de nuevas marcas y empresas.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Conocer su composición accionaria, quienes han sido sus principales accionistas y administradores, para evaluar empresarialmente el éxito de su gestión
- Detallar la expansión internacional de la empresa en los últimos 30 años, concentrando la investigación en cada una de las marcas que han sido exportadas.
- Estudiar qué empresas se han adquirido en otras naciones y cuales eran los objetivos trazados al realizar estas operaciones.
- Describir sus marcas actuales, cuales han sido sus estrategias de mercado, la historia particular de cada una de ellas, hacer de igual forma una breve descripción de las características del producto, donde podremos encontrar cual es su público objetivo, su esencia de marca, sus principales campañas publicitarias, las presentaciones actuales y aquellas que se han convertido en iconos de alta recordación de marca y posicionamiento del mercado.

- Conocer cuales han sido los puntos fuertes o ventajas competitivas que han dado un marco diferenciador a las marcas de Bavaria a las otras producidas por el mercado tanto interno como externo.
- Reseñar los productos diferentes al de la cerveza, que ha sido el producto más representativo elaborado por la empresa, que han sido lanzados al mercado, analizar porque son producidos, cuál era el objetivo a alcanzar con su lanzamiento y mantenimiento en el mercado.
- Observar cuales son sus principales y actuales estrategias de mercado, a donde quiere llegar la empresa con su actual portafolio de marcas, presentaciones y productos.
- Analizar la evolución de la producción tanto a nivel nacional, como la de los países donde Bavaria actualmente opera.
- Describir su participación en el mercado latinoamericano y encontrar la importancia que obtuvo la fusión de esta empresa con la multinacional SAB-Miller.

4. JUSTIFICACIÓN

Realizar evaluaciones históricas y empresariales en Colombia es muy importante, ya que de ellas podemos conocer y evaluar cuales han sido las principales estrategias desarrolladas por las firmas para alcanzar el éxito, tal y como lo ha mostrado Bavaria a través de su historia.

Además de esto Bavaria tiene una altísima importancia en la economía nacional, no solo como una de las empresas que mas contribuye individualmente con el Producto Interno Bruto, sino también con relevantes variables como son los impuestos que genera para educación y salud, el empleo directo e indirecto, su contribución con el sector externo y la generación de valor agregado a toda la economía colombiana.

Por ultimo, es de resaltar como esta empresa desarrollo su modelo empresarial basándose no solamente en el lanzamiento de determinados productos que buscaban un público objetivo y un lugar en el mercado, sino también como mediante adquisiciones y fusiones termino siendo el único productor de cerveza a nivel industrial en el país.

5. ALCANCE

Para la presente investigación se realizó una descripción de la historia de Bavaria desde 1876 hasta el año 2009, concentrando la investigación principalmente en la producción de cerveza de forma industrial. Adicionalmente se enfocará en la producción nacional y en la evolución y adquisición de sus marcas actuales y principales, centralizándose solamente en las que han tenido un posicionamiento en un público objetivo determinado y en algunas zonas del país una participación relevante que haga incluso que se determinen o identifiquen las marcas con estas zonas del país, como lo son la cerveza Póker en el occidente colombiano, la Pilsen en la zona antioqueña y la Cerveza Águila con la región Caribe colombiana.

6. METODOLOGÍA

Es preciso mencionar que la presente investigación se baso en una metodología netamente documental e investigativa, ya que el presente documento es el resultado de múltiples informes e investigaciones que se han realizado en los últimos treinta años por parte de Bavaria S.A. como otras fuentes tanto periodísticas, económicas e incluso hasta políticas al respecto.

Inicialmente se desarrollo una narración extensiva de la historia de Bavaria a través de sus principales marcas, para este propósito se tomo como fuente principal la historia descrita oficialmente por la empresa, sin embargo, se recurrió a otras importantes publicaciones como la de diferentes estudios realizados por instituciones investigativas independientes como Fedesarrollo, publicaciones económicas como la revista Dinero y Semana y algunas paginas de Internet especializadas en el estudio de casas cerveceras a nivel mundial. Toda esta bibliografía se encuentra en detalle resumida al final del presente estudio.

De igual forma, se han tomado cifras y datos de la unión de cerveceros latinoamericanos quienes han hecho importantes estudios año por año de cada una de las empresas del sector en la región.

Para el desarrollo de la historia de Bavaria se decidió basar la investigación en una tabla cronológica donde se toman como hechos relevantes el lanzamiento de cada una de las marcas que han sido lanzadas al mercado por parte de la empresa, para después mostrar como fueron adquiridas o fusionadas por Bavaria a su portafolio de productos.

Así mismo, se realizo de forma individual un estudio detallado de cada una de las marcas actuales de la empresa en el mercado, describiendo con precisión cual es su historia, que tipo de producto es, cual es la esencia de marca, su propuesta de

valor para el consumidor final, sus principales estrategias de mercado, área de influencia o de penetración del mismo y segmentos especializados donde es fuerte el producto.

Por último se realizó una breve reseña de la evolución del mercado de la cerveza y de los resultados históricos de Bavaria en términos de venta y posicionamiento del mercado, mostrando la evolución de estas variables en los últimos tres años en el sector de las bebidas en la economía colombiana.

7. MARCO DE REFERENCIA

7.1 MARCO CONCEPTUAL.

7.1.1 Glosario.

- **Participación en el Mercado:** proporción de las ventas totales de un producto, durante un periodo declarado en un mercado específico, que es captado por una sola empresa¹.
- **Nicho de Mercado:** Un nicho de mercado es un término de mercadotecnia utilizado para referirse a una porción de un segmento de mercado en la que los individuos poseen características y necesidades homogéneas, y estas últimas no están del todo cubiertas por la oferta general del mercado².
- **Valor Agregado:** El **valor agregado** o **valor añadido** es el valor que un determinado proceso productivo adiciona al ya plasmado en la materia prima y el capital fijo (bienes intermedios) (e.g. marca) o desde el punto de vista de un productor, es la diferencia entre el ingreso y los costos de la materia prima y el capital fijo. Desde el punto de vista contable es la diferencia entre el importe de las ventas y el de las compras³.
- **Integración Vertical:** En microeconomía y dirección estratégica, la integración vertical es una teoría que describe un estilo de propiedad y control. Las compañías integradas verticalmente están unidas por una jerarquía y comparten un mismo dueño. Generalmente, los miembros de

¹ Fundamentos de Marketing. Glosario. Editorial McGraw-Hill. p. 725.

² http://es.wikipedia.org/wiki/Nicho_de_mercado

³ http://es.wikipedia.org/wiki/Valor_agregado

esta jerarquía desarrollan tareas diferentes que se combinan para satisfacer una necesidad común. Esa necesidad común proviene de generar economías de escala en cada compañía, y sinergias dentro de la corporación. Todo ello traducido en la búsqueda tanto de mayores utilidades como de generar mayor valor agregado partiendo del sector primario, hasta el consumidor final. Contrasta con la integración horizontal. El ejemplo clásico de la integración vertical es el de las empresas petroleras: una misma empresa puede reunir bajo su control tareas tan disímiles como la exploración, la perforación, producción, transporte, refinación, comercialización, distribución comercial y venta al detalle de los productos que procesa. En el campo de la agroindustria también son muy frecuentes los casos de integración vertical. Una empresa azucarera, por ejemplo, puede estar en manos de una compañía que tiene sus propias plantaciones de caña de azúcar, sus ingenios o centrales azucareras, fábricas de ron y de otras bebidas y licores, sus marcas comerciales y sus propios medios de transporte⁴.

- **Marca Registrada:** marca que ha sido adoptada por un vendedor y a la que se le ha dado protección legal⁵.
- **Crisis del 29:** también conocido como el crack del 29 o el Gran Crack, fue la más devastadora caída del mercado de valores en la historia de la Bolsa en Estados Unidos, tomando en consideración el alcance total y la larga duración de sus secuelas. Tres frases son usadas para describir este colapso de los valores de las acciones: Jueves Negro, Lunes Negro y Martes Negro. Todas ellas son apropiadas, dado que el crack no fue un asunto de un solo día. La caída inicial ocurrió el Jueves Negro (24 de octubre de 1929), pero fue el catastrófico deterioro del Lunes Negro y el

⁴ SACHS-LARRAIN. Macroeconomía. Editorial Prentice Hall. p. 345.

⁵ Fundamentos de Marketing. Glosario. Editorial McGraw-Hill. p. 723.

Martes Negro (28 y 29 de octubre de 1929) el que precipitó la expansión del pánico y el comienzo de consecuencias sin precedentes y de largo plazo para los Estados Unidos. El colapso continuó por un mes. Los economistas e historiadores no están de acuerdo en qué rol desempeñó el crack en los eventos económicos, sociales y políticos subsecuentes. En Norteamérica, el crack coincidió con el comienzo de la Gran Depresión, un periodo de declive económico en las naciones industrializadas, y llevó al establecimiento de reformas financieras y nuevas regulaciones que se convirtieron en un punto de referencia. La crisis del 29 ha sido, probablemente, la mayor crisis económica a la que se ha enfrentado el sistema capitalista⁶.

- **Fusión:** Una fusión es la unión de dos o más personas jurídicamente independientes que deciden juntar sus patrimonios y formar una nueva sociedad. Si una de las sociedades que se fusionan, absorbe el patrimonio de las restantes, estamos frente a una fusión por absorción.
- **Adquisición:** Una adquisición consiste en la compra por parte de una persona jurídica del paquete accionario de control de otra sociedad, sin realizar la fusión de sus patrimonios
- **Demanda:** Toda necesidad respaldada por un poder de compra efectivo⁷.
- **Elasticidad:** En economía, la elasticidad es la razón formada entre el cambio proporcional de una variable con respecto del cambio

⁶ BIERMAN, Harold. "The 1929 Stock Market Crash". EH.Net Encyclopedia, edited by Robert Whaples. August 11, 2004. Disponible en Internet en: <http://www.eh.net/encyclopedia/article/Bierman.Crash>

⁷ CUEVAS, Homero. Universidad Externado de Colombia. 1993. p. 75.

proporcional de otra variable. También es la sensibilidad de la cantidad demandada u ofertada a los cambios en los precios⁸.

- **Segmentación de Mercado:** proceso de dividir el mercado total para un bien o servicio en varios grupos más pequeños, de modo que los miembros de cada grupo sean similares con respecto de los factores que influyen en la demanda.
- **Imagen corporativa⁹:** La imagen corporativa se refiere a cómo se percibe una compañía. Es una imagen generalmente aceptada de lo que una compañía "significa". La creación de una imagen corporativa es un ejercicio en la dirección de la percepción. Es creada sobre todo por los expertos de marketing en conjunto con los de comunicación que utilizan las relaciones públicas, campañas comunicacionales y otras formas de promoción para sugerir un cuadro mental al público. Típicamente, una imagen corporativa se diseña para ser atractiva al público, de modo que la compañía pueda provocar un interés entre los consumidores, cree hueco en su mente, genere riqueza de marca y facilite así ventas del producto. La imagen de una corporación no es creada solamente por la compañía. Otros factores que contribuyen a crear una imagen de compañía podrían ser los medios de comunicación, periodistas, sindicatos, organizaciones medioambientales, y otras ONGs. Las corporaciones no son la única forma de organización que generan este tipo de imágenes. Los gobiernos, las organizaciones caritativas, las organizaciones criminales, las organizaciones religiosas, las organizaciones políticas y las organizaciones educativas todas tienden a tener una imagen única, una imagen que sea parcialmente deliberada y

⁸ [http://es.wikipedia.org/wiki/Elasticidad_\(econom%C3%ADa\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Elasticidad_(econom%C3%ADa))

⁹ http://es.wikipedia.org/wiki/Imagen_corporativa

parcialmente accidental, parcialmente auto-creada y parcialmente exógena.

- **Holding:** Se entiende como Holding una organización económica que controla una serie de compañías que la garantizan un control sobre los diferentes factores de un mercado. Holding es una palabra inglesa utilizada para referirse a la compañía que controla las actividades de otras empresas mediante la adquisición de todas o de una parte importante de sus acciones. Los Holdings son considerados como una forma de integración y colaboración empresarial, similar a lo que en Colombia conocemos como Grupo empresarial o Grupo económico¹⁰.
- **Monopolio:** Situación de un sector del mercado económico en la que un único vendedor o productor oferta el bien o servicio que la demanda requiere para cubrir sus necesidades en dicho sector. Para que un monopolio sea eficaz no tiene que existir ningún tipo de producto sustituto o alternativo para el bien o servicio que oferta el monopolista, y no debe existir la más mínima amenaza de entrada de otro competidor en ese mercado. Esto permite al monopolista el control de los precios¹¹.
- **Lager**¹²: Es un tipo de cerveza con sabor acentuado 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 aquí viene 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

¹⁰ <http://www.gerencie.com>

¹¹ <http://www.elprisma.com/apuntes/economia/monopolio/>

¹² <http://es.wikipedia.org/wiki/Lager>

cerveza de tipo lager son los pale lagers, conocidas también como lagers.

7.2 MARCO TEÓRICO.

7.2.1 Historia de la Empresa Bavaria S.A.

Una Observación Histórica de sus Marcas¹³.

Corría el año de 1876 cuando los hermanos de origen Judío Leopoldo y Emil Kopp Koppel, procedentes de Offenbach ciudad originaria de la provincia de Hesse en Alemania, arribaron a nuestra nación a hacer empresa. Para 1879 junto con los hermanos Santiago y Carlos Castello deciden constituir una sociedad que denominarían Kopp y Castello la cual tendría como objeto social el comercio, exportación e importación de bienes y servicios, sin embargo, esta sociedad que originariamente asumiría una labor por así decirlo de intermediación comercial, pasaría a la producción industrial de cerveza al adquirir el lote que aun tiene la empresa en el sector de San Diego en la ciudad de Bogota, esta operación se desarrollo el 4 de abril de 1889 fecha que se estableció oficialmente como la que le da inicio a las operaciones oficiales de la empresa.

Para el año de 1890 es disuelta la sociedad Kopp Castello y es conformada la empresa Bavaria Kopp`s Deutsche Bierbrauerie, nombre con el que se conocería a la empresa por un periodo de tiempo considerable. Un año después, para el mes de abril la empresa lanza al mercado la marca Águila Imperial, uno de los símbolos del imperio alemán de finales del siglo XIX europeo; ese mismo año para el mes de mayo es inaugurada la planta de San Diego, constituyéndose en una de las primeras grandes industrias de Colombia. Mas existe un hecho en este año que nos llama profundamente la atención para la presente investigación y es el

¹³ Se toma como fuente principal la página oficial de la empresa www.bavaria.com.co

hecho que la empresa decide salir al mercado con una variedad importante de marcas como lo son la Pilsenerbier, Salvatorebier, Lager y Dophelstout, cervezas de altísimo valor agregado¹⁴ ya que en nuestro mercado de la época no se tenía la posibilidad de contar con tal variedad y calidad de productos cerveceros.

En el año 1894 es lanzada la cerveza Pilsener que con el paso del tiempo se transformaría a la muy conocida marca Bavaria, marca insignia de la compañía por casi un siglo de vigencia. Esta cerveza tendría como valor agregado que para su elaboración se utilizaría cebada del departamento de Boyacá y lúpulo Saaz de Bohemia (Alemania), como dato anecdótico de esa época, fueron necesarias mas de 10.000 cargas de cebada de entera producción agrícola nacional.

Fue el año de 1895 que la empresa comenzó con una serie de compras de otras marcas, que se constituiría en una tradición y política de la empresa a través de su historia. Esta primera compra fue la de la Cervecería Inglesa de lo hermanos Guzmán, empresa que contaba con una participación importante en el segmento popular con la elaboración conjunta de cervezas y gaseosas, de igual forma, este compra obligo a la empresa a que para el año 1896 se montara la planta de botellas Fenicia, montaje que fomento un proceso de integración vertical¹⁵ que le generaría grandes réditos a la empresa en el futuro, ya que le permitía una ventaja

¹⁴ Ver Glosario, Pág. 1

¹⁵ En microeconomía y dirección estratégica, la integración vertical es una teoría que describe un estilo de propiedad y control. Las compañías integradas verticalmente están unidas por una jerarquía y comparten un mismo dueño. Generalmente, los miembros de esta jerarquía desarrollan tareas diferentes que se combinan para satisfacer una necesidad común. Esa necesidad común proviene de generar economías de escala en cada compañía, y sinergias dentro de la corporación. Todo ello traducido en la búsqueda tanto de mayores utilidades como de generar mayor valor agregado partiendo del sector primario, hasta el consumidor final. Contrasta con la integración horizontal. El ejemplo clásico de la integración vertical es el de las empresas petroleras: una misma empresa puede reunir bajo su control tareas tan disímiles como la exploración, la perforación, producción, transporte, refinación, comercialización, distribución comercial y venta al detalle de los productos que procesa. En el campo de la agroindustria también son muy frecuentes los casos de integración vertical. Una empresa azucarera, por ejemplo, puede estar en manos de una compañía que tiene sus propias plantaciones de caña de azúcar, sus ingenios o centrales azucareras, fábricas de ron y de otras bebidas y licores, sus marcas comerciales y sus propios medios de transporte.

competitiva frente a sus rivales en el mercado, ya que para ese momento de la historia económica colombiana, los costos de importación de estas botellas era demasiado alto. Como mencionamos al comienzo de este párrafo acá se puede observar como la empresa desde comienzos de su historia se preocupa por adquirir experiencias de otros mediante la adquisición y posterior absorción o fusión bien sea de marcas o de procesos productivos de otras firmas que conocen claramente otros tipos de mercados donde Bavaria no es fuerte o sencillamente no conoce, pero que si desde siempre ha sido de su interés participar en el negocio.

Con la constitución de la sociedad Deutsch Columbianischen Brauerei con sede en Hamburgo (Alemania) se transfiere la propiedad de las sociedades antes mencionadas como Fenicia y la misma Bavaria, esta empresa con nuevos capitales permitiría la expansión tanto en producción como en mercado de la empresa a comienzos del siglo anterior. En este periodo también observamos que la empresa Bavaria fue una de las primeras empresas en registrar de forma debida sus marcas y productos, esto se constituiría en un paradigma comercial y de orden jurídico, manteniendo la posición y política de vanguardia que ha mantenido la empresa a lo largo de su historia a nivel corporativo. Las marcas que se constituyeron como marca registrada fueron Bavaria, Lager, Pura, la popular Tigre, higiénica y la Tres Emperadores.

Como se menciona anteriormente la competencia para este mercado en esa época era bastante fuerte, en el año de 1902 se constituye la Cervecería Antioqueña una de las empresas que precedería a la cervecería Unión. Un año después, se inauguraría una de las mas famosas cervecerías de Colombia, la Germania empresa fundada por un antiguo maestro cervecero de Bavaria el Señor Rodolf Kohn. Para este mismo año, la empresa continuando con su estrategia de integración vertical adquiere la empresa Minas de Carbón de Zipacon, empresa que suministraría el principal combustible utilizado por las calderas de las fábricas de la época.

Aunque aun no eran propiedad de Bavaria para 1904 la cervecería antioqueña lanza al mercado la marca Pilsen, marca que aun esta vigente en el portafolio de productos de Bavaria S.A., también en este año esta misma empresa lanzaría al mercado las marcas Maltosa y Clara, predecesora de marcas de alta recordación en el mercado como lo fue Clarita y la misma Pony Malta. Continuando con las referencias de las marcas que se eran competencia de Bavaria y que posteriormente se constituirían en marcas propias, mencionamos que en el año de 1905 la empresa Germania sacaría al mercado la cerveza Germania, que se mantuvo como la principal referencia de competencia de Bavaria hasta el año de 1965, fecha en la que esta empresa seria absorbida en sus marcas y como empresa en su totalidad por Bavaria. En este mismo año se inauguraría la cervecería Bolívar en Barranquilla.

La Pola, producto creado en honor a la heroína de la Patria Policarpa Salavarrieta y además por la celebración del primer centenario del grito de la independencia es lanzada en 1911. Este producto se constituyo en un icono en la industria cervecera nacional, ya que por su altísima receptividad por parte de segmentos populares se termino conociendo a la cerveza en si con este nombre, o en otras palabras, el nuevo nombre genérico de la cerveza en Colombia seria la Pola a partir de aquel momento, no importando cual sea su marca o productor en Colombia.

El año de 1913 también seria de gran importancia para la posterior historia de Bavaria, esto debido a que en la ciudad de Barranquilla es inaugurada Cervecería de Barranquilla, , empresa que seria liderada por la familia Santodomingo, posterior dueña en su totalidad de Bavaria. De forma paralela, ellos sacan al mercado la hoy cerveza líder del mercado colombiano, la cerveza Águila, cerveza que junto con Germania se constituirían en la principal competencia de las marcas Bavaria y Costeña.

La década de los años veinte del siglo anterior, llegó a la industria cervecera nacional con importantes cambios, uno de estos fue la creación en Ámsterdam (Holanda) de la empresa N.V. Handel en Industrie Maarschappij Bogota el 21 de Diciembre del año 1921, esta empresa adquiriría el total de las acciones de la empresa Deutsch Columbianischen Brauerei conocida comercialmente como Bavaria. En el año de 1923 nace la cervecería libertad en Medellín otra de las cervecerías precursoras de la cervecería Unión. Tres años más tarde nace la cervecería continental, firma que para el año de 1930 aportaría capital y bienes a la constitución del consorcio de cervecerías Bavaria, consorcio al que le haremos mayor referencia y detalle posteriormente. La década finaliza con la creación de la cerveza Póker por parte de la Fabrica Nacional de Cervezas en la ciudad de Cali, esta marca es hoy por hoy la marca líder en esa región del país, llegando hasta la región del viejo Caldas, Cauca, Nariño y Putumayo.

Los años treinta y las consecuencias de la crisis del año 29¹⁶ comenzarían con una alta turbulencia y profundos cambios en el mercado de las cervezas, esto empezó con la creación de la cervecería Unión fruto de la fusión¹⁷ de la cervecería antioqueña consolidada y la cervecería libertad. De igual forma nace el antes mencionado consorcio de cervecerías Bavaria, el cual fue conformado principalmente por la Handel y la cervecería continental de Medellín, la cual aparte de un poco de capital aportó sus plantas de Bogotá, Medellín y Pereira, mientras que la Handel aportaría todas las empresas mencionadas en los párrafos anteriores, esta fusión nació en respuesta a los difíciles momentos que se estaban presentando en la economía nacional y mundial, a los cuales las grandes cervecerías asumieron mediante la fusión o la posterior venta a un grupo mayor o más fuerte financieramente. Ese mismo año, este consorcio adquiriría la totalidad de las acciones de la fábrica colombiana de cervezas dueña de la marca Póker.

¹⁶ Ver definición y comentarios adicionales en el Glosario.

¹⁷ *Ibíd.* .

1934 fue el año del nacimiento de la cerveza Costeña, la cual reemplazo a la cerveza Cóndor que lamentablemente no contó con la aceptación por parte del público consumidor. Costeña es una de las marcas más importantes actualmente de la empresa Bavaria, esta cerveza cuenta con un alto nivel de recordación por ser la patrocinadora de las fiestas y ferias populares de nuestra nación. Como dato anecdótico en 1942 ante la declaración de guerra de Colombia con el Reich Alemán son confiscados y trasladados a un administrador fiduciario las acciones de la empresa N.V. Handel en Industrie Maarschappij Bogota socia del consorcio Bavaria, por ser sus socios de nacionalidad alemana en aquel entonces.

La mitad de siglo viene con una legislación que favorece notoriamente los intereses comerciales del entonces consorcio de cervecías Bavaria, esta legislación fue la ley 34 del 28 de Octubre de 1948 donde el Congreso de la Republica solamente autoriza la fabricación, venta y consumo en Colombia bebidas fermentadas en envase de vidrio individuales y cerrados, prohibiendo prácticamente el consumo y comercialización de bebidas populares como la chicha en la región andina o del guarapo en la región del Tolima Grande, el chirrinchi en la costa Atlántica y en fin todo el amplio universo de bebidas fermentadas que en Colombia aun hoy se producen y se consumen en cantidades importantes.

Para la época Colombia era aun una economía bastante rural y con altos niveles de pobreza que lamentablemente aun poseemos, sin embargo, lo que las personas en ese momento asignaban de sus recursos para consumo de bebidas alcohólicas era bastante bajo, a manera de ejemplo, para la época una totumada¹⁸ de chicha costaba menos de 5 centavos, mientras que la cerveza más económica de Bavaria no era menor a los 35 centavos la unidad, teniendo precios de la Bavaria a 60 centavos o la misma Costeña a 50 centavos. Por tal razón, al

¹⁸ Esta era una medida o presentación que se les daba a las bebidas fermentadas como la chicha o el guarapo, en realidad era una medida bastante irregular ya que esta especie de vasija venia del fruto de un árbol que se da en casi toda nuestra geografía llamado el Totumo.

observar el mercado potencial que se les estaba presentando y ante la alta elasticidad¹⁹ en la demanda²⁰ que presentaba esta canasta de consumo de los colombianos, Bavaria decide lanzar al mercado una cerveza de un precio bastante competitivo para atraer estos consumidores populares a sus ventas; esta cerveza se conocería con el nombre de el cabrito y su precio no superaba los 15 centavos por unidad.

En este mismo año se produce también uno de las adquisiciones mas importantes del consorcio cervecero Bavaria y es la compra al señor Rudolph Kohn de la Cervecería Germania, una de las mas fuertes y sólidas empresas cerveceras de Colombia, quienes de forma importante se constituyeron en una de las principales competencias de Bavaria en la primera mitad del siglo XX.

El año de 1949 y como fruto de la prohibición de las bebidas fermentadas mencionadas anteriormente la empresa Bavaria decide aumentar la capacidad de las fabricas de cerveza de Bogota, Cúcuta, Germania, Bucaramanga, Girardot y una que años después tomaría una importancia gigante para la empresa la de Duitama. Esto no significa otra cosa que la consolidación y claro dominio de Bavaria en prácticamente toda la región Andina de nuestro país para la época, quedando muy pocas empresas en otras zonas del país como la cervecería de Barranquilla y la Unión en Antioquia.

Continuando con su proceso de integración vertical la empresa decide constituir la empresa Tapas y Envases a mediados de 1949, esta empresa tendría como principal objetivo la fabricación de todas las etiquetas, tapas y corchos utilizados como materia prima del producto.

¹⁹ Ver definición en el Glosario.

²⁰ *Ibíd.*

Este ajetreado año terminaría con el lanzamiento de la cerveza Club 60, primera cerveza Premium de Bavaria, cerveza que es la antecesora de la premiada internacionalmente Club Colombia, con lo cual Bavaria entra en un nuevo mundo cervecero tanto en el mercado interno como en el externo. Esta cerveza se lanzó con motivo de los sesenta años de fundación de la empresa.

1950 se caracterizó por la compra de vidriera Fenicia de 10'755.000 acciones del consorcio de cervecías Bavaria y por la constitución de la fábrica de tapas Corona, lo cual le permitió a la empresa ser mucho más competitiva en sus precios de producción frente a las empresas rivales.

Los años cincuenta vendrían con dos nuevos productos que cambiarían en forma definitiva el mapa de negocios de Bavaria, ya que en 1953 se lanza la popular Pony Malta, la primera bebida no alcohólica lanzada por la empresa y que tendría un efecto y una recordación en el mercado aun muy fuerte. Pony Malta fue lanzada con el aval del Instituto Nacional de Nutrición y el slogan principal era que esta bebida a base de malta y vitaminas suministraría un tercio de las necesidades básicas de nutrición de los colombianos. Para esta época el producto fue más que novedoso y se convirtió en uno de los iconos de la canasta de consumo de los colombianos. En 1954 se lanza costeñita, una cerveza que no tenía nada diferente a la costeña originalmente lanzada en 1934, pero que buscaba un segmento de mercado²¹ hasta ese momento no explorado por ninguna cervecera en Colombia, esto no es otro que el de las mujeres, gracias a su presentación de 175 c.c. su aceptación fue prácticamente inmediata por ellas, permaneciendo hasta hace muy poco en el mercado.

La década de los 50 terminaría para el consorcio con la constitución de Bavaria S.A., nuevo nombre e imagen corporativa de la empresa por muchos años, constituyéndose en sociedad anónima. Esta transformación de la persona jurídica

²¹ Ver glosario.

de Bavaria S.A. permitió una nueva imagen corporativa que se mantuvo por casi 50 años más en la empresa. Esta imagen corporativa vendría representada por la letra B con la cabeza del águila imperial, que caracterizó a la marca desde su nacimiento, encima de ella. Esta imagen se podría constituir en un ícono de la historia empresarial colombiana, ya que representó a la empresa privada más grande e importante de la segunda mitad del siglo XX colombiano.

En el año de 1962 se lanza oficialmente la cerveza Club Colombia, en reemplazo de la club 60., este producto que continúa con la característica de ser una marca Premium con una cerveza extraseca, pronto se convertiría en un producto de exportación que aún hoy se mantiene como la marca referencia de Colombia en el mercado de cervezas en el mundo. Esta cerveza tiene la característica de ser hecha con 100% malta seleccionada, cebada de alta calidad y agua pura, además de contar con 4,7% grados de alcohol²², lo cual ha logrado que esta marca en especial logre importantes premios a nivel internacional, siendo el más destacado el premio Grand Gold Medal with Palm Leaves (Gran medalla de oro con hojas de palma), esta es una de las máximas distinciones que otorga el Monde Selection, institución que certifica a nivel mundial los alimentos y bebidas del mundo²³.

Otra de las características especiales de esta marca es que siempre ha realizado sus campañas segmentando el segmento de gama alta en Colombia, prueba de ello son los continuos apoyos a torneos de tenis de campo como el antiguo torneo de la ATP²⁴ el Club Colombia Open, además de patrocinar eventos como el Festival Iberoamericano de teatro, evento símbolo de la ciudad de Bogotá desde hace más de veinte años. En la actualidad la marca se ha concentrado en los eventos que rodean el golf y la exclusividad que este deporte representa, siendo concordante con la nueva campaña institucional de la marca "las mejores cosas de la vida toman tiempo", uniendo la marca con importantes personas de nuestra

²² http://www.bavaria.com.co/espanol/marcas/col_cerveceras_clubcol.php

²³ http://www.cervezaclubcolombia.com/index.php?page=2&page_name=Home

²⁴ Asociación de Tenistas Profesionales.

sociedad como Andrés Jaramillo, Harry Sasson y Camilo Villegas quienes al igual que la marca se concentran en productos o deportes de estratos altos, buscando consolidar aun mas a Club Colombia como un marca Premium no solo en Colombia sino en el mundo.

Continuando con nuestra observación a la historia de Bavaria y sus marcas, nos encontramos con que en la década de los sesenta se presenta uno de los hechos mas importantes de la empresa, y este es la llegada definitiva de la familia Santodomingo a la dirección de la empresa, esto se cristalizó con la operación realizada en 1967 en la cual Bavaria adquiere las cervecerías de Barranquilla y de Bolívar, empresas que habíamos mencionado anteriormente, mediante un intercambio de acciones ordinarias, lo que permite la creación de la cervecería Águila, productora original de la cerveza símbolo de Bavaria. La llegada de los Santodomingo le permite a Bavaria a consolidarse como la cabeza de un conglomerado industrial y financiero convirtiendo a la empresa en un holding²⁵ con inversiones en el sector de la aviación, forestal, aeronáutico, aluminio, químico, medios de comunicación, comidas rápidas, almacenamiento e incluso en el sector de la construcción.

Continuando con esta dinámica de crecimiento empresarial y en una época en la cual nuestro país estaba incursionando con todos sus recursos en un proceso de industrialización tecnológica de nuestra economía, Bavaria decide iniciar operaciones en la emblemática planta de techo al sur de la ciudad de Bogota, de igual forma, se inician las ampliaciones de la Cervecería de Cali, lo que le permitiría a la empresa atender la creciente demanda por cerveza en nuestro país.

Un aspecto muy importante por anotar para este periodo de la historia analizado es que Bavaria para los años 70 es la única empresa productora de cerveza en cantidades industriales en Colombia, empieza el famoso monopolio de la industria

²⁵ Ver Glosario.

cervecería colombiana que aun en nuestros días aun mantiene esta compañía, con una breve competencia que se presentó en la segunda parte de la década de los noventa. Este total dominio de la industria se hace por medio de la adquisición de la cervecería andina, mediante una muy cuestionada estrategia de dominio que dio lugar a la guerra de los lotes, de las enfermedades y en fin una cantidad de polémicas medidas que llevaron a que en el año de 1975 Bavaria adquiriera la mayoría de las acciones a un precio bastante bajo²⁶.

1972 también es el año en el que Bavaria S.A. decide crear la empresa B.H.C Industrial la cual tiene como labor principal la elaboración de las tapas tipo corona con revestimiento de plástico para reemplazar el corcho que se utilizaba hasta entonces para proteger el contenido de las botellas de cerveza.

El año siguiente se caracterizó por los ensanches a las plantas productivas de todo el país de la empresa, siendo las más importantes, las ampliaciones de las plantas de Bogotá, Cali, Duitama, Honda y las malterías de Bogotá, Pasto y Santa Rosa de Viterbo en el departamento de Boyacá.

Los años 80 llegaron a la empresa con una cantidad de cambios que marcarían de forma definitiva el futuro de Bavaria y de todo el grupo Santodomingo en general, ya que estos crecieron de forma vertiginosa incursionando en nuevos productos y mercados que le darían al grupo la consolidación como uno de los conglomerados económicos y financieros más importantes de América Latina.

Uno de estos productos fue el lanzamiento de la Cerveza Clausen en lata, cerveza Premium de exportación la cual se comercializó en un envase de doce onzas, permitiendo a nuestro mercado conocer estos productos no retornables y de altísima calidad para su momento. Esta cerveza no fue la única en esta presentación sacada por Bavaria S.A., otra de las que se lanzó al mercado fue la

²⁶ <http://www.historiacocina.com/historia/cerveza/colombia1.htm>

Club Colombia en lata, lo cual fue una estrategia de mercado donde Bavaria buscaba nuevos mercados afuera de nuestras fronteras, lógicamente se hizo con marcas y productos tipo Premium, los cuales podrían significar un nuevo nicho similar al desarrollado por cervecerías latinoamericanas en esa época como la Polar de Venezuela, Brahma en Brasil, Corona de México y Quilmes en Argentina por mencionar solo las mas importantes de la región.

Sin embargo, de forma paralela Bavaria busca nuevos mercados en el extranjero, continuando con la estrategia de adquisición de cervecerías que hasta la fecha le había dado tan buenos resultados, decide incursionar en el mercado ecuatoriano de cervezas con la compra de la totalidad de las acciones de la empresa Latin Development Corporation y de este simple modo adquiere las dos empresas productoras de cerveza del vecino país, ya que esta empresa tenia el control de las empresas Compañía de Cervezas Nacionales y Cervecería Andina del Ecuador.

En el año de 1987 la empresa decide hacer una especie de relanzamiento de la cerveza Costeñita en una nueva presentación mas pequeña que la lanzada en los años cincuenta, buscando de nuevo posicionar a esta marca en el segmento de mercado del consumo femenino y también buscando que al igual que en otros mercados la cerveza fuera el acompañamiento principal de comidas como las carnes y pollos, esto se hizo con el lanzamiento de una campaña importante en los medios principales de comunicación con el slogan de la " cerveza emoción ". Sin embargo, y a pesar de un breve periodo en el que este producto se llevo a posicionar e incluso fue el principal patrocinador de la liga de basketball profesional colombiano, nunca tuvo la acogida esperada en el mercado, lo que la llevo a prácticamente su desaparición hace menos de cinco años.

1990 fue el año de la entrada a las grandes ligas del mercado cervecero internacional de Bavaria, ya que incursiona en el mercado portugués de la cerveza

con la compra de la empresa Central de Cervezas – Centracel de Portugal, convirtiéndose en una movida paradigmática en el mercado de las cervezas en la región, ya que lo que se creía era que la empresa empezaría con el mercado andino o con el centroamericano, pero entrar en el mercado mas antiguo y competido del mundo el cual es el mercado europeo, fue para todo el sector empresarial cervecero y económico de Colombia en una sorpresa, que mas adelante tendría sus propios frutos y resultados.

Este año también vendría con un cambio drástico en la estructura de nuestra economía, ya que con la nueva administración del Doctor Cesar Gaviria vendría la famosa política denominada popularmente como la apertura económica, que en otras palabras se constituiría en la entrada de nuestra economía en el proceso de globalización de los mercados tanto de bienes y servicios como el mercado de capitales en la economía mundial. Esta medida no tomo a la empresa por sorpresa, ya que ella tendría una infraestructura industrial, financiera y de mercadeo lo suficientemente sólida para poder enfrentar los cientos de competidores internacionales que entraron al mercado de las cervezas prácticamente de un día para otro. Quizás el mas importante de estos competidores que decidieron entrar a Colombia a competir de forma directa con Bavaria fue la cervecería Polar de Venezuela, que tradicionalmente tenia una alta aceptación en el mercado de la cerveza regular en la costa atlántica, conformándose en 1995 la cervecería Polar de Colombia, siendo en ese momento la cerveza importada de mayor venta en Colombia para la época, sin embargo, esta marca no fue la única que entro fuerte en nuestro mercado, tanto de forma legal como de contrabando entraron muchas mas marcas que hasta hoy son fuertes a nivel de ventas como la de la multinacional Heineken de Holanda, Budweiser de la gigante Anheuser-Bush de los Estados Unidos y Corona de México para mencionar las mas importantes.

Pero la competencia no vendría necesariamente solo por el sector externo, en Colombia y mas específicamente en el municipio de Mariquita en el departamento del Tolima nacería de la antigua vinícola Ramírez la fabrica de cervezas Ancla, un producto de altísima calidad, que buscaba consolidarse en los estratos altos con los productos Ancla Roja y Ancla Premium. Aunque el producto tuvo una alta acogida se fue a la quiebra muy pronto, supuestamente por rumores de competencia desleal dado por el principal productor de cervezas del país, simplemente son rumores infundados, ya que por el crecimiento tan inesperado de esta marca y por la misma inexperiencia de sus originales productores esta cerveza por simples malos manejos administrativos llevaron al cierre de la planta en 1994. Esta marca actualmente se esta produciendo en Alemania conservando su elaboración tipo Pilsen con un alto contenido alcohólico de 4,9 grados²⁷.

En respuesta a esta situación Bavaria decide abrir la que para entonces seria la planta de producción mas moderna de Latinoamérica de producción de cerveza en el municipio de Tibasosa en el departamento de Boyacá, cerrando la vieja planta de Duitama que tantos buenos resultados le había dado a la empresa en esta estratégica zona del país, que no solo le suministraba la mayor parte de la materia prima como la cebada y el trigo, sino por el histórico alto consumo de cerveza que se tiene en la zona. También se decide en el año de 1992 cerrar por razones similares a las de la planta de Duitama, la cervecería Colombo- Alemana y abrir en la ciudad de Cartagena la moderna maltería tropical, que tendría la capacidad de cubrir la oferta tanto nacional como del exterior de este especializado producto.

En 1992 Bavaria decide de nuevo incursionar en el mercado europeo de cervezas con la adquisición en España de una importante planta de producción de maltas y cervezas con una alta participación de mercado en la península ibérica al sumar los esfuerzos de la planta adquirida en Portugal dos años atrás.

²⁷ <http://manzapivo.blogspot.com/2008/04/cerveza-colombo-alemana-ancla.html>

El siguiente año se constituiría como el comienzo definitivo en la diversificación de la producción de Bavaria en el mercado de las bebidas en Colombia, ya que empezó la producción industrial de un producto muy popular en nuestro país como es el refajo, que no es otra cosa que la mezcla de cualquier cerveza con una gaseosa, sin embargo, la gaseosa utilizada generalmente para elaborarlo era la Colombiana, gaseosa símbolo de la fábrica de gaseosas Postobon, propiedad de la organización Ardila Lulle. Pero como era de esperarse Bavaria busco un sustituto apropiado para esta nueva mezcla y la verdad la Cola & Pola nombre comercial que se le dio a este producto, fue un rotundo éxito para la época, incluso llegando a posicionar este producto como un acompañante de comidas como carnes y pollos a la parrilla, objetivo buscado por Bavaria desde hace muchos años atrás. Cola & Pola aun se mantiene en el mercado, con unos aceptables niveles de venta en el mercado interno y con una alta aceptación en regiones como la región cundí boyacense y los llanos orientales.

De forma paralela, la empresa incursiona en el mercado de las aguas de mesa con la marca Brisa, en clara competencia a las nuevas marcas de agua como Cristal de Postobon y Manantial de la desaparecida Panamco antigua embotelladora de Coca Cola en Colombia. Aunque estas nuevas incursiones en mercados hasta el momento no explotados por Bavaria, la empresa decide incursionar también en el mercado de los jugos naturales y concentrados con la compra de la empresa Tutti Frutti de la ciudad de Medellín, además de adquirir la desaparecida marca Orense que también producía este producto pero en Tulúa en el departamento del Valle del Cauca.

Pero es 1993 donde empieza la última guerra por el mercado de la cerveza en Colombia con la inauguración de la planta de cervezas Leona en el municipio de Tocancipá a las afueras de Bogotá, constituyéndose en la planta más moderna de Latinoamérica y con la mayor capacidad productiva vista en Colombia. Lógicamente este enfrentamiento y a esta escala solo podía ser liderado por el

otro poderoso grupo económico, empresarial y financiero de la nación, la anteriormente mencionada organización Ardila Lulle, que tradicionalmente se había caracterizado por su liderazgo en mercados como el de las bebidas gaseosas, telecomunicaciones, medios de comunicación, Ingenios de producción azucarera y textil.

Esta lucha llevo a Bavaria como respuesta a la amenaza que se constituiría la cerveza Leona y malta leona a incursionar en un mercado totalmente opuesto a su objeto social histórico, y este no es otro que el de las gaseosas, sacando al mercado dos productos, una variedad de gaseosas con sabores denominada Link y una soda que salio al mercado con el nombre de Whizz, constituyéndose en los dos mayores fracasos que ha tenido la empresa a lo largo de su historia empresarial, ya que a pesar de la alta inversión en publicidad y en distribución de los productos estos nunca pudieron posicionarse en el mercado, situación bastante similar a la vivida por los productos de Leona que se propusieron tener una participación del total del mercado del 15%, cifra que nunca alcanzaron, esto sumado al alto costo de la deuda en dólares que tuvo que asumir el grupo Ardila Lulle, llevo a Bavaria a una nueva y magistral jugada empresarial que mencionaremos mas adelante.

En 1996 nace el grupo empresarial Bavaria, conocido con las siglas de GEB, grupo que nace en respuesta a los nuevos requerimientos y disposiciones legales de la época. Este grupo empresarial estaría a la cabeza de más de 173 empresas las cuales tienen aun hoy un alto protagonismo en la escena empresarial colombiana. Sin embargo, los cambios en la estructura empresarial de la empresa serian muchos mas, pasando a la creación en el año de 1997 de la empresa Valores Bavaria, separando a las empresas que se dedicaban tradicionalmente a la producción de bebidas y actividades conexas en una sola empresa y las restantes pasarían a la matriz de valores Bavaria por su amplia y surtida variedad de actividades comerciales e industriales, esta movida se conocería en la historia

de Bavaria como la primera escisión. Con el proceso iniciado en el año 1997 y que termina en el 2001, queda reestructurada Bavaria S.A. como industria cervecera y se termina de formar el Grupo Empresarial Bavaria (GEB) que agrupa a todo el sector de bebidas

Las reformas no solo se verían en cambios jurídicos o estructurales, la empresa en busca de mejores y más rentables procesos de producción ve insostenible la continuidad de las Pequeñas plantas en las ciudades intermedias y decide concentrar su producción en las grandes y modernas plantas como la de Cartagena o Tibasosa. Entre las plantas que se obligaron a cerrar están la Cervecería del Litoral S.A. y la Cervecería de Honda, también vende sus intereses mayoritarios de Centrales de Portugal. En el año 2001 cierra las Cervecerías de Armenia, Cúcuta, Girardot, Honda, Manizales, Neiva, Nariño, Pereira, Santa Marta y Villavicencio. También cierra las Malterías de Techo, Ipiales, Santa Rosa de Viterbo y Pasto.

Con el nacimiento del siglo XXI Bavaria de nuevo sorprende al mundo empresarial con el intercambio de 7 millones de acciones de Bavaria por el 44,1% de las acciones de cervecería leona de propiedad de la organización Ardila Lulle, quedando de nuevo como el único jugador en la producción de cerveza en Colombia, aprovechando los beneficios de una planta de producción como la de Tocancipá a la cual hicimos referencia en párrafos anteriores y de paso también eliminando de nuevo a la única competencia que hasta el momento se le había presentado.

El proceso de internacionalización de Bavaria pasa al vecino país de Panamá, y en el año de 2001 se adquieren el 91% de las acciones de la cervecería nacional de Panamá, de igual forma se suscribe una promesa de compra de la empresa Cervecerías Barú en este mismo país, con lo cual se garantizaba el claro dominio

de Bavaria con la compra de estas dos empresas en el mercado cervecero panameño.

Ante la negativa de la autoridad de competencia de Panamá de autorizar la compra de Barú, la empresa decide desistir de esta y buscar nuevos y mas prometedores mercados en los países vecinos, por eso empieza en el año 2002 quizás la mas ambiciosa de las apuestas internacionales de la empresa y se decide adquirir de las empresas UCP Backus & Johnston, Cervecería San Juan y la compañía cervecera del sur, todas estas en el Perú. Mas estas no iban a ser las únicas adquisiciones que se darían, también se compraron en Bolivia la Corporación boliviana de bebidas, empresa con un alto posicionamiento en el mercado de refrescos en ese país y se pasa a tener el 93% de la compañía de cervezas nacionales del Ecuador. De igual forma, a nivel interno se adquiere el control de la cervecería Leona con la compra de un paquete de acciones equivalentes al 9,2% del total de acciones en el mercado con lo cual pasa a ser Bavaria el socio mayoritario de esta importante empresa productora de cerveza a nivel nacional.

En el mes de mayo de este mismo año, la empresa decide salir al mercado con otro novedoso producto hasta el momento no conocido en nuestro país y este no es otro que la conocida y posicionada Águila Light. Este lanzamiento es catalogado por la misma empresa como el lanzamiento mas novedoso en la industria cervecera en los últimos 100 años, y pueden estar no muy equivocados, ya que aunque al comienzo fueron muchos los contradictores que encontró, hoy por hoy sus consumidores están muy arraigados y por primera vez en muchos años la empresa logro ubicar y dar a un producto netamente elaborado por ellos y no adquirido por medio de una fusión o adquisición de otra empresa, el lugar en el mercado esperado.

Ante el posicionamiento en el mercado que estaban logrando las marcas internacionales de cerveza en el mercado colombiano, Bavaria decide en el año 2005 sacar al mercado la cerveza Brava, una cerveza enfocada en el nicho de mercado de personas jóvenes que consuman este producto en actividades nocturnas, este producto venia con un porcentaje de alcohol de 6,5%, porcentaje alto para el promedio del resto de las cervezas en Colombia. Lamentablemente de nuevo este producto no tuvo la acogida esperada y fue necesario sacarla del mercado el año anterior.

Pero la noticia más importante se daría el 19 de Julio de 2005 con la fusión de las dos gigantes cerveceras SAB-Miller (Empresa anglo-sudafricana) y Bavaria, que en esa fecha eran la segunda cervecer a nivel mundial y la décima respectivamente. Con esta movida el grupo Santodomingo pasó a ser el segundo accionista mayoritario de la gigante SAB. Miller con presencia en los cinco continentes, con una participación cercana al 13% del total de las acciones ordinarias de la empresa.

Con esta nueva empresa SAB-Miller entra a uno de los mercados mas apetecidos en el mundo como es el suramericano y el grupo Santodomingo a tener una presencia global en el mercado cervecero. Por esta razón son lanzados novedosos productos como la cerveza Peroni, primera cerveza Premium de la empresa SAB-Miller y la cerveza Reed's que busca como nicho de mercado en segmento femenino y joven. Estas dos cervezas tienen en común un claro aspecto de producto internacional, buscando un mercado cada vez más contemporáneo y exigente y con una amplia competencia ya no solo en el mercado de las cervezas sino en otras bebidas alcohólicas o energéticas como lo son el Whisky, el Vodka o el mismo Red Bull que llego para quedarse al mercado de las bebidas para adultos en Colombia.

En el año 2008 se inaugura la planta de Cervecería del Valle en Yumbo, departamento del Valle del Cauca, con lo cual se tiene de nuevo la mas moderna planta de la SAB-Miller en Latinoamérica. En este mismo año Bavaria absorbe por fusión la cervecera leona y a cambio le entrega a la organización Ardila Lulle la planta de jugos naturales Tutti Frutti con su respectiva marca.

El año 2009 es el de la celebración de los 120 años de presencia activa de Bavaria en la economía colombiana, marcando el rumbo en la actividad empresarial y convirtiéndose en un icono de la industria cervecera nacional e internacional.

7.2.2 Matriz de Expansión.

7.2.2.1 Participación en el Mercado. Cuando se analiza la proporción de las ventas totales de un producto, durante un periodo declarado en un mercado específico, que es captado por una sola empresa²⁸, lo cual no es otra cosa que la definición puntual de la participación en el mercado y de forma simple resumimos a ese producto como la marca Bavaria en el mercado de consumo masivo de Colombia, a todos nosotros muy probablemente se nos venga de inmediato a nuestras mentas la palabra cerveza, ya que para nadie es un secreto que esta importante empresa ha dominado este mercado por mas de un siglo en nuestro país, iniciándose prácticamente desde el momento en que se empezó a producir y comercializar este producto como sustituto de productos como la chicha, el guarapo u otro tipo de bebidas de contenido alcohólico, que no contaban con una producción de tipo industrial y por el contrario su producción era bastante artesanal, exponiendo en muchos casos la salud de los consumidores habituales de este tipo de productos a finales del siglo XIX en Colombia, época en la que inicio sus operación.

²⁸ Fundamentos de Marketing, Glosario. Editorial McGraw-Hill. p. 725.

Según en lo expuesto en el párrafo anterior es necesario concluir que la empresa Bavaria en los últimos 60 años ha sido el claro dominante del mercado de las cervezas de producción nacional, que aunque ha tenido participación en otros productos como las bebidas maltas, jugos, gaseosas y agua embotellada, como lo sé vera más adelante, su nicho central de mercado es el de la cerveza en casi todas sus presentaciones de venta al público.

Tabla 1. Bebidas en Colombia por Nivel de Ventas.

SECTOR BEBIDAS EN COLOMBIA			
Por Nivel de Ventas (Cifras en Millones de Pesos)			
	VENTAS		
EMPRESA	2007	2008	Var (%)
BAVARIA	5,012,838	5,228,390	4.3%
POSTOBÓN	1,579,169	1,598,119	1.2%
COCA COLA FEMSA (INDEGA S.A.)	1,286,114	1,261,678	-1.9%
AJECOLOMBIA E.U.	N.A	140,640	N.A
PEPSI COLA COLOMBIA	118,926	125,586	5.6%
TOTAL	7,997,047	8,354,413	4.5%

Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia

Como se puede observar en el cuadro 1, es clara la diferencia que existe entre Bavaria y las demás empresas productoras y envasadoras de bebidas embotelladas en nuestro país en las ventas producidas entre el año 2007 y 2008, siendo sus ventas superiores a la de todos las demás empresas sumadas. La razón por la cual no se compara a Bavaria con cualquier otra empresa cervecera, sino con todo el sector de las bebidas es por que sencillamente nadie mas produce cerveza o malta embotellada en Colombia, lo que permite concluir que Bavaria es el dueño de prácticamente el 100% de la producción de cerveza en Colombia a nivel industrial, ya que las marcas artesanales que se mencionan más adelante, no pueden calificarse como competencia directa de Bavaria, además por

que aunque Bavaria hasta el 2008 aun producía agua embotellada con su marca Brisa, es prácticamente el único producto con el cual encuentra una comparación directa con las demás empresas relacionadas en el cuadro.

Lamentablemente no se tiene información estadística de una fuente oficial como lo es el DANE, Supersociedades o Superintendencia Financiera, que permita ver que participación de mercado tienen en el consumo total de cerveza en Colombia las cervezas importadas, que es muy cierto han ganado un espacio muy importante en el consumo local desde 1990, fecha en la que se inicio el proceso de apertura comercial de nuestras fronteras.

Sin embargo, para el presente estudio se considero que metodológicamente es acertado solamente comparar a Bavaria con las demás empresas productoras de bebidas en Colombia, por ende como se muestra a continuación se puede observar de forma detallada la participación en el mercado de Bavaria entre el 2007 y el 2008 y su respectiva variación entre un año y otro.

Tabla 2. Bebidas En Colombia Según Su Participación En El Mercado.

SECTOR BEBIDAS EN COLOMBIA			
Participación en el Mercado Nivel de Ventas			
	VENTAS		
EMPRESA	Participación 2007	Participación 2008	Variación de la Participación
BAVARIA	62.68%	62.58%	-0.16%
POSTOBÓN	19.75%	19.13%	-3.13%
COCA COLA FEMSA (INDEGA S.A.)	16.08%	15.10%	-6.10%
AJECOLOMBIA E.U.	N.A.	1.68%	N.A.
PEPSI COLA COLOMBIA	1.49%	1.50%	1.08%

Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia

Su participación en el mercado es superior al 62% en los dos años estudiados, por lo que se puede concluir que a pesar de haber caído en su participación en el total en el mercado de las bebidas en Colombia en un 0,16%, sigue siendo la empresa líder del sector. Esta caída en la participación de mercado de casi todas las empresas es por la llegada de la empresa Ajecolombia E.U. quienes producen unas gaseosas populares llamadas Big Cola que han tenido una gran acogida por su bajo precio en comparación con las otras del mercado.

Sin embargo, retornando al mercado de la cerveza, es importante observar el comportamiento de la demanda y la producción de este producto en la región donde la empresa Bavaria tiene una alta influencia y presencia en el mercado por las compras y fusiones mencionadas en el capítulo de la historia de la empresa. En primer lugar se observa el comportamiento de la producción de cerveza en Colombia, Ecuador, Perú y Panamá en los últimos 7 años que se tiene información estadística.

Tabla 3. Producción de Cerveza en Latinoamérica.

PRODUCCIÓN DE CERVEZA POR PAÍS (LATINOAMÉRICA)								
Miles de Hectolitros								
País/Año	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Colombia	13,500	13,452	12,351	12,650	12,795	17,093	18,667	20,153
Ecuador	4,193	3,948	3,962	4,090	4,190	4,800	5,484	5,673
Panamá	1,400	1,281	1,281	1,477	1,650	1,650	1,753	1,968
Perú	5,627	5,277	5,982	6,012	6,110	6,110	7,962	10,035
Total Latinoamérica	202,331	198,046	207,259	203,670	213,755	231,472	249,616	284,624
Fuente: Cerveceros Latinoamericanos. Índice 2008								

En segundo lugar se observa en el cuadro 3, que en definitiva el tamaño de la producción en Colombia de hectolitros de cerveza, con una leve caída entre el año 2002 y 2004, ha venido creciendo en forma mas que generosa, pasando de

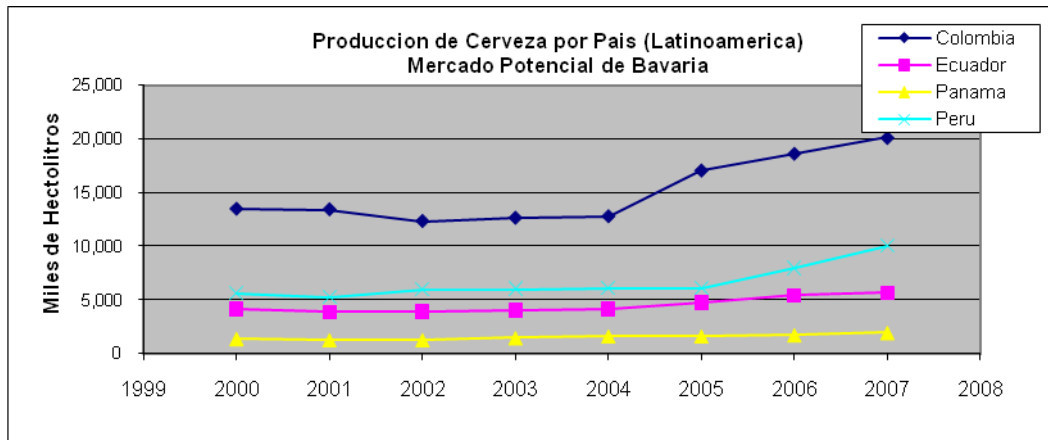
13,500 miles de hectolitros en el año 2001 a 20,153 en el 2007, siendo esto un crecimiento en la producción superior al 30%. Situación que continuo con la tendencia mostrada en los otros países donde Bavaria tiene participación y es mas, solamente un poco superior al comportamiento de la producción de toda Latinoamérica que creció entre los dos años mencionados un 28,9%.

Tabla 4. Porcentaje Producción de Cerveza en Latinoamérica.

PARTICIPACIÓN PRODUCCIÓN DE CERVEZA POR PAÍS LATINOAMÉRICA								
Miles de Hectolitros								
País/Año	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Colombia	6.67%	6.79%	5.96%	6.21%	5.99%	7.38%	7.48%	7.08%
Ecuador	2.07%	1.99%	1.91%	2.01%	1.96%	2.07%	2.20%	1.99%
Panamá	0.69%	0.65%	0.62%	0.73%	0.77%	0.71%	0.70%	0.69%
Perú	2.78%	2.66%	2.89%	2.95%	2.86%	2.64%	3.19%	3.53%
Fuente: Cerveceros Latinoamericanos. Índice 2008								

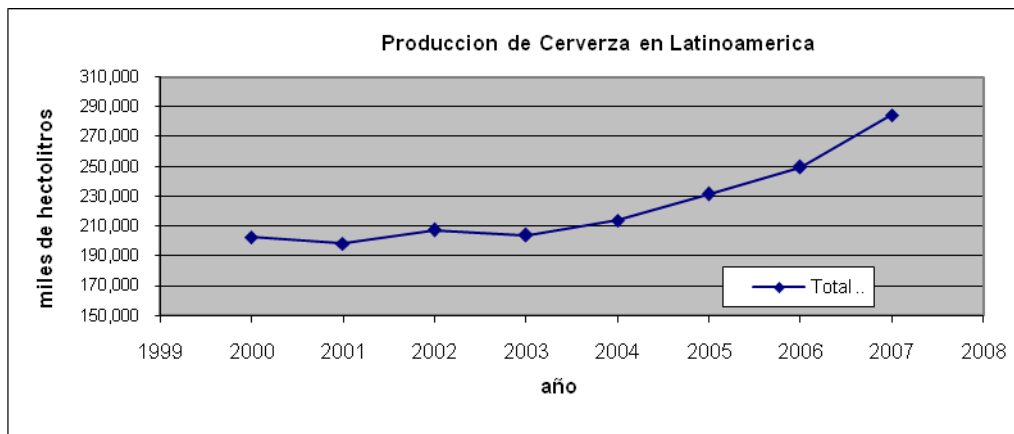
Cuando se estudia el cuadro 4 se ve la importancia de la participación de la producción colombiana en el mercado cervecero latinoamericano, pasando del 6,67% en el 2001 a un pico del 7,38% en el 2005 y estabilizando a la ultima fecha al 7,08%, mostrando un crecimiento de nuestro mercado claramente superior al de otros países, siendo solamente Perú la única que tuviera cifras similares a las nuestras. Esta participación de una sola empresa en el total de la producción latinoamericana es bastante significativa, teniendo en cuenta las dimensiones en consumo y población de países como Brasil, México o Argentina, sin mencionar a fondo la importancia de la industria cervecera, tanto en marcas como en dimensiones de muchas de sus empresas productoras. Los gráficos 1, 2 y 3 son más claros en esta información, ya que permiten observar las tendencias de la producción, de la participación y del total de la producción en América Latina de cerveza.

Figura 1. Producción de Cerveza por País en Latinoamérica.



Fuente: Cerveceros Latinoamericanos. Índice 2008

Figura 2. Producción Total de Cerveza en Latinoamérica.



Fuente: Cerveceros Latinoamericanos. Índice 2008

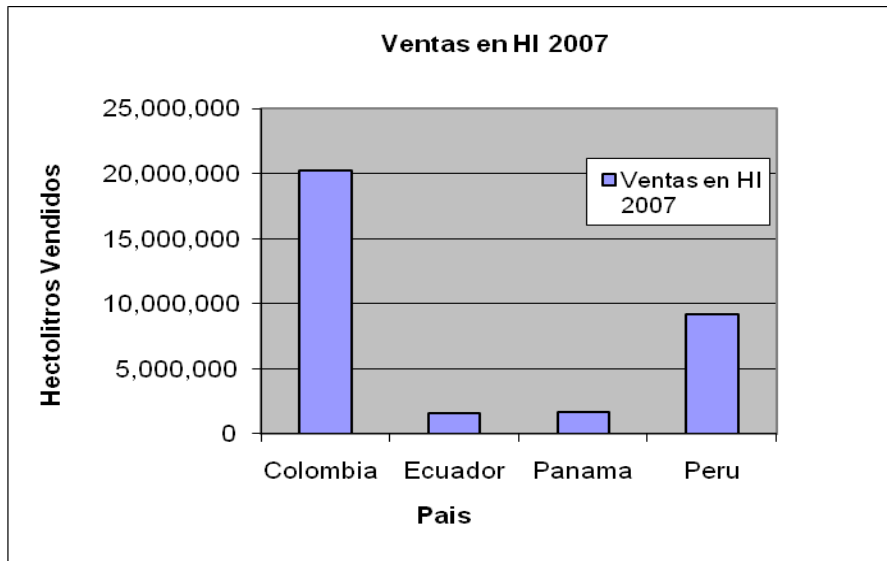
En concordancia con lo que se está estudiando también se observa las ventas de cerveza en términos de Hectolitros en Latinoamérica, tal y como se muestra en el cuadro 5.

Tabla 5. Ventas de Cerveza por País en Latinoamérica.

VENTAS DE CERVEZA POR PAÍS	
En Hectolitros	
País	Ventas en HI 2007
Colombia	20,191,511
Ecuador	1,555,811
Panamá	1,670,000
Perú	9,230,782
Total Latinoamérica	265,108,987
Fuente: Cerveceros Latinoamericanos. Índice 2008	

Donde se concluye el liderazgo de Colombia en la región andina, y prácticamente en toda Latinoamérica con una participación de ventas de casi el 10%, siendo mayor su participación en ventas que en la misma producción. Esto se verá más claramente en el grafico 4.

Figura 3. Ventas en Latinoamérica en HI.



Fuente: Cerveceros Latinoamericanos. Índice 2008

7.2.3. Marcas Actuales Bavaria S. A.



7.2.3.1 Águila. Es la cerveza de mayor recordación en Colombia según la pasada edición impresa del 16 de Abril de 2009 de la revista Dinero, en su especial ya tradicional de las marcas Top of Mind. Esto no es otra cosa que el reconocimiento a una marca que inicio su elaboración en el año de 1913 en la antigua Cervecería Barranquilla, tal y como se menciona en el capítulo anterior de la historia de Bavaria, y paso de ser la bebida alcohólica insignia de la costa Caribe colombiana a liderar el mercado nacional de las cervezas hace mas de tres décadas.

Una de las características mas importantes de esta marca es el de ser una cerveza rubia y clara elaborada con diferentes componentes que le dan un sabor relativamente dulce, balanceado con un sabor amargo moderado y un contenido alcohólico de 4 grados en volumen, combinación de sabor que le ha dado una alta acogida por el mercado. La propuesta de marca de la cerveza Águila es la de una cerveza que sea estándar o referente de la cerveza colombiana, que se identifique con la identidad y la pasión de ser colombiano.



7.2.3.1.1 Esencia de Marca.

- Equilibrio singular entre amargo, sabor y dulzura que la ha convertido en el estándar de la cerveza colombiana.
- Es la preferida por los colombianos por mas de tres generaciones
- Marca de mayor disponibilidad de todas las marcas de Bavaria en el territorio nacional
- Marca que busca ser Icono Nacional, ya que se identifica o busca identificarse con la colombianidad, a manera de ejemplo, la marca siempre es la patrocinadora de la Selección Colombiana de Futbol, de los Carnavales de Barranquilla, del Festival de la Leyenda Vallenata y en si de todos los eventos que identifiquen a la nación.
- También se hace una clara referencia a que es una marca o producto refrescante, que constantemente se esta renovando, bien sea por sus nuevas presentaciones o por su misma imagen y marca.

7.2.3.1.2 Eslogan de Marca. El eslogan de la marca es " Sin igual y siempre igual ", frase que resume lo tradicional del producto con la alta calidad que de él se tiene referencia en el mercado. Este eslogan fue dado por el Doctor Mario Santodomingo en Agosto de 1933, fundador de la cervecería de Barranquilla, quien creó este eslogan por su brevedad y por su alta carga de sentido.



7.2.3.1.3 Publico Objetivo. Hombres y mujeres entre los 18 años y los 50 años, de todos los estratos, pero concentrándose entre los estratos 2 al 4, que vivan en áreas rurales y urbanas, que giren su vida alrededor de sus familias que sean alegres y coloridas.

7.2.3.1.4 Campañas Publicitarias. La cerveza Águila se concentra en dos campos específicamente, en el Fútbol y en la campaña conocida como las chicas Águila, además de hacer constantemente una presencia en todos los medios de comunicación (Prensa escrita, televisión, vallas publicitarias, radio, pendones y patrocinio institucional).

En el Fútbol son los patrocinadores como se menciono anteriormente de la selección colombiana de futbol de mayores, además de patrocinar a varios equipos del futbol profesional colombiano como lo son el Deportes Tolima, el Cúcuta Deportivo y el Independiente Santa Fe.

La campaña de las chicas Águila nació en el año 2002 en respuesta de la gran acogida que tuvo la campaña publicitaria de la barranquillera Angie Cepeda a finales de la década de los noventa, donde aparecía con un vestido de baño que tenía impreso sobre su tela la estampilla de la cerveza. De ahí en adelante estas chicas águila se han venido cambiando año a año, buscando renovar constantemente la campaña que ya se volvió tradicional en el sentido de recordación de marca.

Otro de los eventos donde la marca por su liderazgo representa a toda la compañía es el festival de la cerveza, eventos que se viene desarrollando en las principales ciudades del país, siguiendo la tradición alemana del Oktoberfest, celebración que comienza tradicionalmente el 1 de Octubre y va hasta el 3 de Noviembre. En estas celebraciones se llevan a diferentes grupos musicales y se convierte en una gran fiesta que gira alrededor de la cerveza.

7.2.3.1.5 Presentaciones Actuales.

- Botella de 225 c.c.
- Botella de 330 c.c. retornable
- Botella de 330 c.c. no retornable
- Botella de ½ litro
- Cerveza en lata de 330 c.c.
- Caja de cervezas en lata por 6 unidades
- Caja de cervezas en lata por 12 unidades
- Caja de cervezas en botella por 6 unidades
- Caja de cervezas en botella por 24 unidades



7.2.3.2 Cerveza Águila Light. Esta cerveza es la derivada de la cerveza antes descrita, que heredo su nombre ya que esta cerveza necesariamente hace referencia a un producto refrescante, pero lo que la hace diferente es que es una cerveza ligera, o en otras palabras es una cerveza fácil de pasar, suave y con los naturales beneficios de un producto light, que en este caso ayuda a pensar en un producto que es relativamente mas sano para el consumo humano en comparación con el portafolio de sustitutos que se podrían encontrar en la canasta de bienes del mercado de la cerveza. Su contenido alcohólico es de 3.39% de volumen.

Esta cerveza fue lanzada en el año 2002 teniendo una importante acogida en el mercado, siendo la cerveza líder en el segmento de las cervezas light en Colombia, teniendo como únicos competidores a las cervezas importadas, ya que el único productor en Colombia de este tipo de productos es Bavaria. La propuesta de valor de la marca es heredada en cierta forma de la marca Cerveza Águila ya que ella es una cerveza que se ofrece al mercado como refrescantemente ligera.



7.2.3.2.1 Esencia de Marca.

- Suave
- Ligera, se puede tomar el producto continuamente sin problema para el consumidor
- Es una cerveza menos amarga de todas las producidas en el mercado colombiano
- Es la marca para las personas que buscan verse y sentirse mejor con su estado físico
- Refrescante
- Ideal para compartir con los amigos

7.2.3.2.2 Eslogan. Águila Light es una marca que ha venido utilizando como eslogan principal Águila Light, refrescantemente ligera, pero también utiliza como frase de referencia la frase antes utilizada por Águila, fría hasta la última gota.

7.2.3.2.3 Público Objetivo. Su público objetivo es el mismo que el de la cerveza Águila, sin embargo, esta cerveza ha tenido una amplia aceptación por el género femenino y en las personas con problemas de salud menores, como personas con problemas de tensión arterial o alteraciones de glicemia.

7.2.3.2.4 Campañas Publicitarias. La actual publicidad de la marca es muy limitada, en clara contradicción a la tendencia mostrada hace tres o cuatro años,

esto en respuesta a que ya de una forma u otra es un producto ya posicionado en el mercado descrito en el párrafo anterior.

Sus principales medios de transmisión para las campañas publicitarias, son los medios escritos, algunas revistas segmentadas especialmente en temas de salud y de ejercicio y una pequeña parte de esta publicidad es transmitida a través de la radio.

7.2.3.2.5 Presentaciones Actuales.

- Botella retornable de 330 c.c.
- Lata 330 c.c.
- Caja lata por 6 unidades
- Caja lata por 12 unidades
- Caja lata por 24 unidades
- Caja botella por 6 unidades



7.2.3.3 Cerveza Pilsen. Esta cerveza actualmente es la mas antigua de la empresa Bavaria, cumpliendo en el año 2004 cien años de existencia en el mercado. Esta cerveza es elaborada en la región antioqueña y es en esta región precisamente donde esta mas posicionada, aunque en regiones como los departamentos de Sucre, Córdoba o la conocida zona cafetera su posicionamiento en el mercado es también fuerte, por lo general cuando se habla o se hace referencia a esta marca, se piensa en la ciudad de Medellín y la región paisa como se le conoce culturalmente en Colombia.

Pilsen es una cerveza tipo Lager²⁹, con un contenido alcohólico de 4% de volumen, este producto es elaborado con ingredientes especiales, necesarios para poder fabricar cervezas de este tipo, ingredientes como cebada malteada, arroz

²⁹ Ver glosario.

cristal y lúpulos, especialmente seleccionados. El producto busca un balance en el contenido entre malta y la fermentación de una levadura que es exclusiva de Bavaria para la elaboración de este producto, de igual forma, se procura tener un tiempo prudente de almacenamiento en bodegas, en condiciones de baja temperatura con el único objeto de limpiar productos residuales y estabilizar los sabores, todo esto para lograr ese sabor característico de este producto.

La propuesta de marca es de un producto que tiene el sabor original con más de cien años de tradición, siendo el sabor original que sirve como recompensa para los compañeros o héroes de verdad después de un día de trabajo.



7.2.3.3.1 Esencia de Marca. Pilsen tiene el sabor de recompensa entre compañeros. Las ocasiones de consumo que se buscan para este producto son para después del trabajo y este producto es la recompensa ideal y compartirlo preferiblemente con los compañeros de trabajo del consumidor. Este es el principal elemento de casi todas las campañas publicitarias de la marca en los últimos años.

7.2.3.3.2 Eslogan. Históricamente esta marca ha venido utilizando la frase el sabor original, con el lanzamiento de la campaña de los héroes que merecen su recompensa, se paso a la frase " la recompensa de los héroes de verdad ", sin embargo, este cambio vino acompañado de un cambio en el sabor de la cerveza Pilsen tal y como era conocido en el mercado. Pero el año anterior, y con la

oportunidad de la feria de las flores como plataforma de lanzamiento, la marca volvió a su sabor original y nuevos eslogan fueron utilizados uno es " el sabor original de la recompensa " y " vuelve la feria, vuelve el sabor original " y es que por causa de un estudio de mercado que se realizo en todo el departamento de Antioquia los paisas decidieron volver al sabor original conocido desde 1904³⁰.

7.2.3.3.3 Publico Objetivo. Su público objetivo es bastante amplio, pero su publicidad esta enfocada a hombres y mujeres de los estratos 2, 3 y 4, pero se concentra tal y como de describió en el párrafo anterior con las personas con ganas y dedicación que le imprimen a su trabajo todos los días, con el fin de hacer mejor las cosas y sobresalir gracias a su esfuerzo³¹.

7.2.3.3.4 Campañas Publicitarias. Las campañas publicitarias se han manejado utilizando como protagonistas a los obreros, mineros, oficinistas y personas del común que al terminar su día laboral se reúnen a compartir este producto. También se ha utilizado la feria de las flores, feria insignia de la ciudad de Medellín como plataforma publicitaria, aprovechando el gancho de tradición que tiene la marca con la región como se menciono anteriormente.

Esta campaña esta muy relacionada con la filosofía y amor al trabajo que se tiene en la región donde es producida la cerveza, campaña que ha sido mas bien asimilada por la población consumidora como algo que se identifica plenamente con sus características culturales y sociales.

La marca hace constantemente una presencia en todos los medios de comunicación (Prensa escrita, televisión, vallas publicitarias, radio, pendones y patrocinio institucional). Pero en eventos como el festival de la cerveza que se celebra en Octubre, tal y como lo menciono anteriormente, esta marca en la región

³⁰http://www.bavaria.com.co/admin/galeria/informes_financieros/informes_financieros4_Bavaria%20Informe%202008.pdf

³¹ http://www.bavaria.com.co/espanol/marcas/col_cerveceras_pilsen.php

antioqueña es la que lidera los eventos y se relaciona directamente con la idiosincrasia paisa, entregando productos de mercadeo como ponchos y sombreros paisas, típicos de la región.

7.2.3.3.5 Presentaciones Actuales.



- Botella retornable de 330 c.c.
- Botella no retornable de 330 c.c.
- Lata 330 c.c.
- Caja lata por 12 unidades
- Caja botella por 6 unidades
- Caja botella por 24 unidades

7.2.3.4 Cerveza Costeña. Esta cerveza fue creada en 1934 debido al propósito de Bavaria por posicionarse en la región Caribe colombiana. Esta cerveza ha tenido como característica importante de la marca desde los años 70 el ser marca de referencia del consumidor joven, que tiene una actividad nocturna importante, o en otras palabras, la marca desde aquel entonces busca ser una marca que cuando se escuche se haga referencia a rumba y diversión, por eso la primera campaña que se lanzo con este propósito es la popular campaña " Donde hay Juventud hay Costeña ". Pero con los años ochenta la marca por decisiones internas de Bavaria desapareció del mercado. En 1994 la marca fue de nuevo lanzada al mercado con una nueva presentación de 355 c.c. y con la etiqueta que se conoce actualmente, su nuevo eslogan publicitario fue " Seca, Refrescante y Bien Hecha ". Hacia el 2002 la marca retomo con fuerza su fortaleza de mercado con el publico joven con la campaña " Con Costeña Vives Mas ", la marca de nuevo comenzó a identificarse con la Juventud, siendo una marca alegre y extrovertida, ideal para compartir con los amigos en momentos de rumba los Viernes o Jueves en la tarde de ahí nació el concepto " ¿A que Estas Pensando

en Rumba? ”, a finales del 2005. Durante el año 2007 la marca busco cambiar de golpe su estrategia convencional y lanzo la campaña ” Con Costeña Tomate una Pausa ”, que buscaba que la cerveza se posicionara en momentos de consumo como cuando se llega a casa o con que se acompañan las comidas, sin embargo esta campaña no fue para nada exitosa y el año anterior Costeña vuelve a su concepto con costeña vives mas y lanza la campaña ” Enrúmbate con Costeña ” y prueba del éxito de este concepto es que esta marca es la preferida por los jóvenes universitarios³².

Similar a la cerveza Pilsen, la cerveza Costeña es una cerveza Lager tipo Pilsen, elaborada con finos ingredientes y maestría cervecera³³. Costeña es una cerveza que busca un balance adecuado de malta y lúpulo que le dan una característica de cuerpo y dulce, con ciertas notas amargas y un suave aroma de lúpulo. Su contenido alcohólico es de 4% en volumen, su sabor seco y cuerpo medio es parte de las razones por las que este producto es tan fuerte en el público joven en sus momentos de rumba. Es precisamente por esa razón que su propuesta de marca es que esta cerveza como es de sabor seco le permite disfrutar al máximo la rumba a los jóvenes con su grupo de amigos (extender esos buenos momentos), esto no se puede lograr con otra bebida alcohólica por su sabor dulce³⁴.



³² <http://www.cervezacostena.com/costena/historia.php>

³³ http://www.bavaria.com.co/espanol/marcas/col_cerveceras_costena.php

³⁴ *Ibíd.*

7.2.3.4.1 Esencia de Marca. Costeña tiene el sabor seco que permite disfrutar al máximo la rumba. Las ocasiones de consumo de este producto son todos los momentos de diversión de las personas jóvenes cuando se reúnen con su grupo de amigos, ya que lo que busca el consumidor de la marca es extender el máximo tiempo posible los momentos de diversión con el consumo de Costeña.

7.2.3.4.2 Eslogan. "Seca, Refrescante y Bien Hecha". Esa ha sido la frase que más ha identificado a la marca a través de su reciente historia, después del relanzamiento que se hizo en la década de los noventa, sin embargo, buscando de nuevo posicionarse como una cerveza para los jóvenes la cerveza el año pasado decidió lanzar la campaña "Con Costeña, Vives Mas" en noviembre. Esta nueva campaña va dirigida a todo el mundo que gira alrededor de la rumba, del público joven universitario, por este motivo la marca decidió cambiar sus precios y pasar a tener en su etiqueta el precio de \$1.100 pesos por unidad, con el lanzamiento de la presentación de 500 c.c.

7.2.3.4.3 Público Objetivo. El público objetivo de la marca son los jóvenes entre los 18 y 35 años, principalmente de los estratos 2 al 4, que vivan en áreas urbanas, preferiblemente estudiantes y/o trabajadores, a los que la música sea parte fundamental en la rumba, independiente del género.

7.2.3.4.4 Campañas Publicitarias. Con el paso del tiempo esta cerveza fue tomando una importante posición en el mercado, siendo sus campañas publicitarias ampliamente conocidas como la de la década del 40 "Calidad y Sabor Incomparables", posteriormente se conoció "Sonría, Sonría, no se Acalore Tome Costeña", con el lanzamiento de la presentación de 175 centímetros cúbicos vendría la campaña hasta hace poca utilizada en la publicidad de la marca "Costeña o Costeñita, tan buena la grande como la chiquita.

Estas campañas cambiarían como se mostró al comienzo de esta sección de la investigación, realizando maniobras publicitarias alrededor del público joven, por esta razón es común encontrar stands o góndolas comerciales de la cerveza cerca de los centros de entretenimiento que los jóvenes suelen frecuentar, de igual forma su publicidad se encuentra en medios masivos consultados por este público, siendo sus campañas por internet, radio y televisión muy fuertes de nuevo desde el 2008.

7.2.3.4.5 Presentaciones Actuales.

- Botella retornable de 330 c.c.
- Botella retornable de 500 c.c.
- Lata 330 c.c.
- Caja lata por 6 unidades
- Caja lata por 12 unidades



7.2.3.5 Cerveza Póker. La cerveza Póker nació a finales de los años treinta en la antigua Fabrica Nacional de Cervezas en la ciudad de Cali, y es precisamente por esta razón que esta cerveza aun es fabricada en esta región del país y su posicionamiento en el mercado de la región es tan fuerte. Pero al contrario de otras marcas de Bavaria como Pilsen o Costeña que tienen cierto posicionamiento regional definido en todos los estratos de zonas como Medellín o Bogotá, la Póker es una cerveza de consumo mas popular en el occidente colombiano como se verá con más detalle más adelante.

La cerveza Póker es una cerveza rubia que utiliza diferentes materias primas como la cebada común, lúpulo y otros cereales comunes que le dan el sabor dulce-amargo que la caracteriza. Esta cerveza tiene un contenido alcohólico de 4% en volumen.



7.2.3.5.1 Esencia de Marca.

- Típico sabor dulce-amargo
- Nivel promedio de 4% en volumen de alcohol
- Es una cerveza que me respeta por lo que soy, siempre dándome un sabor verdadero a cerveza que puedo sentir, y la calidad que puedo pagar.

Las ocasiones de consumo es el día a día de las personas trabajadoras y luchadoras que buscan un producto de calidad y a un precio que puedan pagar con el respaldo de la calidad de una empresa como Bavaria.

7.2.3.5.2 Eslogan. Las campañas publicitarias de esta cerveza se basan en el slogan " Con Cerveza Póker siempre gano, es cerveza de verdad ", haciendo referencia al popular juego de cartas, de donde proviene su nombre.

7.2.3.5.3 Publico Objetivo. Su público objetivo son hombres y mujeres de 20 a 37 años, provenientes de un estrato socio-económico 2 y 3, que viven en las ciudades principales del país, que tienen un nivel de escolaridad media (Secundaria) y unos ingresos ligeramente mejores que les permiten tener acceso a esta marca³⁵, sin embargo, lo que se ve es que esta marca es fuerte en el

³⁵ http://www.bavaria.com.co/espanol/marcas/col_cerveceras_poker.php

mercado popular del occidente del país, por su cómodo precio y su sabor común y suave.

7.2.3.5.4 Campañas Publicitarias. Sus campañas publicitarias son algo austeras, solo en medios masivos en la región occidental como lo son las emisoras de radio populares, los medios escritos como los periódicos regionales y una muy limitada campaña en televisión es lo que se ve de la marca. Es más, la marca no cuenta con una pagina de internet donde se puedan tomar datos oficiales para investigaciones como la presente. Esto puede ser causado por el público objetivo que persigue esta marca, ya que este segmento no consulta muchos otros medios que los mencionados anteriormente.

7.2.3.5.5 Presentaciones Actuales.

- Botella retornable de 330 c.c.
- Botella no retornable de 300 c.c.
- Lata 330 c.c.
- Caja lata por 12 unidades



7.2.3.6 Cerveza Club Colombia. De esta cerveza se hizo una especial referencia cuando se estudio la historia de Bavaria a través de sus marcas, pero debido a la importancia y alta calidad del producto se hará especial mención. Esta cerveza tiene la característica de ser hecha con 100% malta seleccionada, lúpulo aromático Saaz (importada de la república Checa y una de las variedades mas finas del mundo), levadura exclusiva de Bavaria, además de ser usada una cebada de alta calidad y agua cristalina, además de contar con 4,7% grados de alcohol³⁶ le dan a esta marca una calidad única en la variedad de la producción nacional en proporciones industriales, ya que en el momento es posible encontrar cervezas de alta calidad pero de producción artesanal o en pequeñas cantidades como lo son la cerveza Colon de la casa cervecera bogotana Palos de Moguer o

³⁶ http://www.cervezaclubcolombia.com/index.php?page=2&page_name=Home

de cervezas artesanales como Candelaria Clásica o Usaquén Stout producidas por la cervecería Bogotá Beer Company³⁷. Sin embargo, uno de los factores que hacen al producto tan especial es precisamente su eslogan actual publicitario, "Elaboración Lenta: Sabor Extrafina". La propuesta de valor de marca es la expuesta en la campaña institucional que dice literalmente: Club Colombia es la cerveza colombiana más fina, con estándares internacionales, que satisface plenamente mi deseo de calidad y muestra que se elegir³⁸.



³⁷ Estas cervezas artesanales en Colombia han venido teniendo una gran acogida en nuestro mercado local, bien sea por el posicionamiento que han tenido mediante la apertura de muchos locales o bares, que siguiendo la tradición inglesa de los Pubs ingleses venden cervezas artesanales producidas por ellos mismos. Ahora estas empresas han venido siguiendo el modelo de Franquicias empresariales con lo cual buscan nuevos y mas amplios mercados especializados, con productos y marcas de alta calidad, donde alrededor de la cerveza que ellos producen, venden también otros productos como sus menús de comidas especiales e incluso productos de merchandising como lo hacen conocidas marcas como el Hard Rock Café. Para tener más conocimiento de estas nuevas casas cerveceras puede observarse las páginas www.bogotabeercompany.com o www.palosdemoguer.com. Es mas, Bavaria hace mas de cuatro años intento seguir este modelo con la apertura en la ciudad de Bogotá, Barranquilla, Cali y Medellín de los locales Casa de la Cerveza, sin embargo, el formato de alta calidad de los antes mencionados no se ha podido dar en estos locales, ya que ellos terminaron convirtiéndose en importantes sitios de entretenimiento nocturno de carácter masivo.

³⁸ http://www.bavaria.com.co/espanol/marcas/col_cervceras_clubcol.php

7.2.3.6.1 Esencia de Marca.

- Mayor tiempo de maduración
- 100% malta
- Lúpulo aromático Saaz
- 4,7% de contenido alcohólico en volumen

Las ocasiones de consumo de este producto es preferiblemente acompañando comidas en restaurantes de alta categoría o Premium. También esta cerveza es apta para el consumo cuando se esta conversando con los amigos o compañeros de trabajo.

7.2.3.6.2 Eslogan. El 7 de Diciembre del año 2008 fue el lanzamiento de la nueva campaña publicitaria de Club Colombia con el eslogan, " las mejores cosas de la vida toman tiempo ", con la ya conocida frase " elaboración lenta, sabor extrafino ", con lo que se quiere posicionar aun mas a la marca como referencia de un producto Premium, de alta calidad.

7.2.3.6.3 Publico Objetivo. Su público objetivo son personas mayores de 30 años, de estrato socio económico 6, preferiblemente profesionales exitosos y conocedores de productos de alta calidad ya que estos reflejan su estatus, conocimiento y alimentan su ego.

7.2.3.6.4 Campañas Publicitarias. Sus campañas publicitarias están ahora enmarcadas al reconocimiento, por esta razón se tomo como ejemplo de este objetivo a diferentes personalidades de nuestro país, que se han destacado por sus éxitos a nivel profesional, caracterizando por la dedicación y esfuerzo en cada una de sus respectivas actividades.

Estos colombianos son Andrés Jaramillo del conocido restaurante Andrés Carne de Res, Harry Sasson chef y propietario de tal vez, hoy por hoy, los mejores restaurantes de Bogotá, la diseñadora Silvia Tcherassi quien ha posicionado sus diseños en las mejores pasarelas del mundo y el popular golfista antioqueño

Camilo Villegas, deportista que ha logrado lo que jamás ningún colombiano había logrado antes y es ser uno de los mejores golfistas del mundo en el competido torneo de la PGA, mas conocida como la asociación de golfistas profesionales. Pero estos personajes no solo representan dedicación, reconocimiento y esfuerzo como se menciona en el comienzo del párrafo, ellos también se han destacado en campos que solo una muy pequeña parte de la población puede acceder como lo es el Golf, la cocina gourmet y la alta costura. Ellos representan al segmento de elite, al segmento Premium, que no es otro segmento con el que la marca quiere seguir siendo identificada.

Es por este motivo que sus campañas son lanzadas en los medios masivos de comunicación como radio, prensa escrita y televisión, pero en los programas y medios de elite, preferiblemente en publicaciones de medios económicos y empresariales que leen los directivos de primer y segundo nivel de las organizaciones. De igual forma, la marca busca ser la principal patrocinadora de eventos deportivos de elite como lo son los torneos de Golf y de tenis de campo que se juegan en nuestro país, sobre todo en Bogotá, donde la marca es quizás más fuerte. La marca también busca grandes espacios de exposición en supermercados y restaurantes Premium, como lo son Carulla, Pomona, Carrefour y otros muy segmentados en esta categoría. En cuanto a los restaurantes no sobra mencionar que la marca siempre busca ser la cerveza que se identifica con la alta cocina.

7.2.3.6.5 Presentaciones Actuales.

- Botella de 330 c.c. retornable
- Botella de 330 c.c. no retornable
- Cerveza en lata de 330 c.c.
- Caja de cervezas en lata por 6 unidades
- Caja de cervezas en lata por 12 unidades
- Caja de cervezas en botella por 6 unidades
- Caja de cervezas en botella por 12 unidades
- Caja de cervezas en botella por 24 unidades



7.2.3.7 Cerveza Peroni. Esta cerveza lanzada en Septiembre de 2006, es la primera marca súper Premium lanzada por SAB Miller en Colombia. Esta marca tiene como propuesta de valor ser una cerveza altamente refrescante, que llena la autoexpresión italiana, de ahí que en su etiqueta venga la frase italiana Nastro Azzurro que define claramente la identidad de producto.



Esta cerveza nació en 1846 en Italia, es una cerveza tipo Lager, elaborada en base de malta que originalmente nació como un producto artesanal en la ciudad de Vigevano en la Provincia de Pavia, región de Lombardia al norte de Italia. Su tradición en este país es altamente conocida, por esta razón fue comprada en el año 2005 por SAB Miller, quien ha buscado posicionarla a nivel mundial por su alta calidad³⁹.



7.2.3.7.1 Esencia de Marca.

- Sabor fresco y refrescante
- 5.1% de contenido alcohólico en volumen
- Experiencia cervecera desde 1846
- Producto Italiano

³⁹ <http://en.wikipedia.org/wiki/Peroni>

Para esta marca Bavaria no ha definido ocasiones de consumo.

7.2.3.7.2 Eslogan. Peroni, Nastro Azzurro

7.2.3.7.3 Publico Objetivo. Su publico objetivo son hombres jóvenes entre 25 y 35 años, de estrato socio económico 6, socialmente activos y optimistas sobre el futuro; son personas socialmente activos que visitan los restaurantes, discotecas y bares mas exclusivos, personas que mezclan y combinan prendas de diseñador para crear un estilo único e individual. Personas que consumen vino, licores fuertes como Whisky, Vodka, Ginebra y Cervezas de alta calidad y exclusividad. De igual forma son personas que exigen calidad y prestan atención a los detalles⁴⁰.

7.2.3.7.4 Campañas Publicitarias. Cuando se lanzo la marca se hizo con una campaña publicitaria denominada la Dolce Vita, frase italiana que no quiere decir otra cosa que la dulce vida, la buena vida. Como es un producto no solo lanzado en Colombia sino en el mundo entero prácticamente, mediante el vehículo publicitario de SAB-Miller, es una campaña impecable con un manejo de publicidad digno de la mas alta calidad, sin embargo, por el poco posicionamiento que esta cerveza ha tenido en el mercado su publicidad se limita a pocas vallas en sitios exclusivos de las principales ciudades de Colombia y a unas cuantas campañas de mercadeo en algunos eventos Premium en nuestro país. En cuanto a radio solo en emisoras como la W, o la FM en muy pocas ocasiones se pueden escuchar propagandas que se limitan a decir simplemente Peroni, Nastro Azzurro, frase fácilmente identificable por el publico Premium que la consume en nuestro país.

⁴⁰ http://www.bavaria.com.co/espanol/marcas/col_cerveceras_peroni.php

7.2.3.7.5 Presentaciones Actuales.

- Botella no retornable
- Caja de cervezas en botella por 24 unidades



7.2.3.8 Cerveza Redd's. Esta cerveza lanzada en Octubre de 2007 es el primer producto lanzado exclusivamente para el consumo femenino en Colombia. La mejor descripción que se le puede dar a este producto es el de una cerveza que le permite a la mujer encajar en un mundo o mercado en el que antes no tenía un producto especializado para su consumo, sin que ella pierda la feminidad y sensualidad que la caracteriza. Además esta es una cerveza que combina un sabor dulce-acido, que le proporciona al paladar femenino un sabor único. La propuesta de valor de marca es Redd's habla por ti, es el sabor que despierta tus sentidos.



7.2.3.8.1 Esencia de Marca.

- Es una cerveza especialmente diseñada para el paladar femenino
- Es una bebida con un sabor intrigante, elaborado con procesos de filtrado especiales para crear un nuevo sabor exclusivo para el gusto de la mujer joven, tanto en edad como es espíritu

- Es un producto con menor contenido calórico, lo que le da un muy especial valor agregado para su público objetivo
- No es amarga y no deja un sabor residual característica normal de cualquier cerveza
- Al ser un producto Premium se supone que debe tener un alto contenido alcohólico, mas esto no sucede con esta marca ya que su contenido es de 4.5% en volumen.
- Tiene un menor nivel de gas y por ende no deja la sensación de llenura común de la cerveza

Las opciones de consumo es para todas las mujeres que no encuentran en el mercado actual de cervezas un producto que las satisfaga plenamente, por eso no se tiene definido un periodo o ocasión especial, sino solamente para cuando las mujeres así lo necesiten.

7.2.3.8.2 Eslogan. El eslogan de lanzamiento de la marca fue " Sabor intrigante y natural ", pero con el tiempo este fue complementado de la siguiente forma " El sabor que despierta tus sentidos, sabor intrigante y natural ". En septiembre se lanzo una nueva campaña con el slogan " ¿Ya probaste Redd's con hielo? ".

7.2.3.8.3 Público Objetivo. Su público objetivo ya se ha mencionado, pero acá se segmenta un rango de edad de 22 a 30 años a quienes les gusta sentirse sensuales, atractivas y quieren expresar su feminidad en cada detalle que las compone. Son mujeres inteligentes, preparadas y con retos profesionales y personales. Mujeres que les gusta la moda y para las que su apariencia es muy importante.

7.2.3.8.4 Campañas publicitarias. Sus campañas publicitarias están dirigidas principalmente a las mujeres jóvenes y exitosas, por eso este producto es publicitado en revistas especiales para las mujeres como lo son la publicación Jet

Set o Caras, en televisión se pueden ver sus propagandas en altas horas de la noche en espacios como las telenovelas o programas de interés femenino en la televisión por cable o internacional. De igual forma, con la campaña de " ¿Ya probaste Redd's con hielo? " En Septiembre del año anterior se busco una especie de relanzamiento de la marca, con una nueva pagina de Internet de alta calidad donde las mujeres pueden crear su propia comunidad y patrón de identificación con mujeres activas, rumberas, sociables, emprendedoras y modernas, que en otras palabras fue ampliar el publico femenino de jóvenes y exitosas a una gama mas amplia y general, sin dejar de ser un producto exclusivo y de alta calidad.

7.2.3.8.9 Presentaciones Actuales

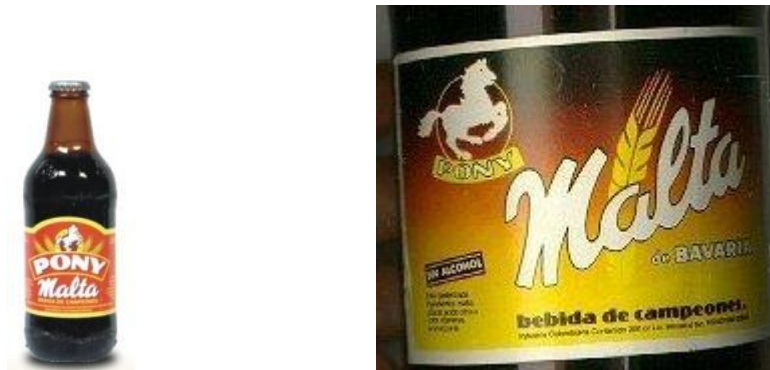
- Cartera de 5 unidades (Caja especialmente diseñada para este producto, que imita la cartera femenina con el contenido de 5 cervezas en lata.)
- Caja de botellas de cerveza por 24 unidades
- Botella no retornable
- Lata de 296 ml
- Six pack
- Cartera de 10 unidades



7.2.3.9 Pony Malta. Esta marca tiene más de cincuenta años en el mercado, sin lugar a dudas, es el producto no alcohólico más exitoso de Bavaria en su historia. Esta marca se caracteriza por ser una bebida de agradable sabor, que además tiene el contenido nutricional que requieren sus principales consumidores como lo son los niños y los jóvenes menores de edad en proceso de crecimiento. Sus

propiedades nutricionales son los beneficios propios de la malta, con los carbohidratos, vitaminas, minerales, aminoácidos esenciales, que en combinación con el gas carbónico, logran que sea un producto atractivo por su sabor y por su contenido nutricional.

Esta marca tiene como propuesta de valor es el ser la única bebida hecha con pura malta que al combinar nutrición y refrescancia, que da la energía necesaria para dar lo mejor.



7.2.3.9.1 Esencia de Marca. Sus ocasiones de consumo son las onces escolares de los menores de edad en proceso de crecimiento, las comidas normales o como acompañante de las comidas rápidas tan demandadas por estos consumidores.

7.2.3.9.2 Eslogan. La campaña o eslogan mas conocido de esta marca es la ampliamente conocida " Pony Malta, energía refrescante y nutritiva ", pero con la segmentación que ha venido teniendo la marca han surgido nuevos eslogan como " Para que nada te quede grande ", esta es la campaña que va dirigida especialmente al público adolescente, el cual es un segmento o nicho de mercado que la marca quiere posicionarse aun mas. Pero desde este año y con el propósito de consolidarse en el segmento universitario la marca lanzo la campaña " Que nada te detenga ".

7.2.3.9.3 Publico Objetivo. Su público objetivo son los jóvenes entre 15 y 25 años de estrato socio económico del 3 al 5, personas activas y jóvenes.

7.2.3.9.4 Campañas Publicitarias. Sus campañas son altamente difundidas en todos los medios posibles de difusión publicitaria, pony malta es una marca que busca los horarios y medios que el publico infantil y joven consulta, como ejemplo de esto se puede ver que su pagina de internet aparte de mostrar y publicitar el producto también tiene una sección de música, videojuegos, tips para el estudio y deportes, aspectos de alto interés para este tipo de publico objetivo.

Sus campañas publicitarias se caracterizan también por hacer presencia en los colegios, en sus cafeterías, en los centros comerciales, parques y eventos característicos de este segmento.

7.2.3.9.5. Presentaciones Actuales

- Botella no retornable
- Botella retornable
- Lata de 300 c.c.
- Botella pequeña
- Botella Pet de 330 c.c.
- Botella Pet de 1.5 litros



7.2.3.10 Otras Marcas. Existen otras marcas que aun están en el mercado actual pero que para este estudio se considera que debemos mencionar, más no hacer el énfasis especial que se les dio a las otras marcas de Bavaria S.A., al no tener la fortaleza, novedad o continuidad que estas tienen.

Comenzando con los productos que aun están a la venta, pero que Bavaria no ha incentivado su comercialización como lo son la Cola & Pola que se mencionaba en el capitulo de la historia de Bavaria S.A., ya que ni siquiera se tiene referencia de

la marca en su pagina de Internet, pero que a pesar de todo es un producto que aun tiene una alta demanda por parte del genero femenino y para acompañar el tradicional asado en la región andina y en los llanos orientales.



Existen otras marcas que fueron lanzadas al mercado hace poco tiempo como lo fue la cerveza Brava y la cerveza Barena, pero que no obtuvieron los resultados esperados en los mercados que segmentaron. El caso de Brava fue el de una cerveza Lager, tipo Pilsen con un contenido alcohólico de 5.5% que se quiso posicionar en el segmento de cerveza para la noche, para consumir en discotecas para el publico objetivo de ser personas jóvenes entre 18 y 25 años socialmente activos, pero al tener la competencia interna de costeña y un sabor bastante fuerte no le dieron los resultados esperados. El caso de Barena es similar al de Brava, ya que es una cerveza Premium que buscaba posicionarse en el publico joven de estratos 4 al 6, pero lamentablemente la respuesta del mercado fue prácticamente nula al lanzamiento de SAB Miller hace mas de tres años.



El caso de Agua Brisa es diferente por que la marca fue vendida a la Coca Cola en el presente año, a pesar de ser un producto relativamente exitoso el cual se estaba especializando en nuevas variedades de aguas con sabores que es un mercado que ha venido creciendo de forma importante en nuestro país.



8. RESULTADOS Y CONCLUSIONES

- Bavaria es una empresa que ha logrado posicionar la mayoría de los productos de su portafolio, mediante la adquisición o fusión de las empresas que originalmente las produjeron o crearon. Como claro ejemplo de esto es de gran relevancia mencionar a la mas importante de sus marcas actuales, la cerveza águila, esta cerveza originalmente producida por la cervecería de Barranquilla, con el paso de los años y con la competencia que se lanzo en los años 30 por parte de la misma Bavaria con Costeña, termino fusionándose con el gran conglomerado empresarial en los años 60, mediante una de las movidas empresariales mas importantes de la historia colombiana, ya que permitió que la familia Santodomingo entrara a liderar la empresa y darle las características que la convertirían en la mas importante empresa colombiana del siglo XX y comienzos del siglo XXI.
- El éxito de las marcas de Bavaria se basa en la tradición, del portafolio de productos exitosos de la empresa el más reciente podría ser la cerveza Club Colombia, que fue lanzada a comienzos de los años 50 con el nombre de Club 60 en conmemoración de los primeros 60 años de la compañía. La tradición le ha dado la experiencia a la empresa de hacer un producto cada día mejor, que crea una especie de barrera o frontera natural a cualquier competencia que se le quiera poner en el mercado de las cervezas a Bavaria en Colombia. Este grado de especialización que muchos podrían calificar como un claro ejemplo de monopolio, para muchos analistas empresariales debe ser considerado como un ejemplo de éxito y de gestión a seguir, ya que como se menciona anteriormente, el éxito del portafolio de marcas de Bavaria se basa en el buen manejo que se ha dado a sus adquisiciones y fusiones de otras empresas productoras de cerveza en Colombia. En otras palabras, si bien es cierto que la empresa de una forma u otra ha sacado ventaja para si misma de estas adquisiciones, nadie

puede negar que para esas mismas empresas en un comienzo la fusión y/o adquisición de sus empresas fue mas que beneficioso para sus accionistas y empleados, ya que muchas de estas marcas superaron las fronteras regionales y conocieron las ventajas de tener acceso a todo el mercado nacional, este el caso de cervezas como la Pilsen, con la cervecería Unión, la cerveza Póker de la Fabrica nacional de cervezas de Cali y el mas exitoso que es el de la cerveza águila.

- Esta especialización en la producción logro algo que en mercadeo se conoce como fidelización de los clientes, que aunque se de una competencia fuerte tanto en términos de precios como en calidad de producto, continúan consumiendo con el paso del tiempo de nuevo los productos que elabora la empresa que tradicionalmente ha posicionado sus productos en el mercado. Esto fue lo que sucedió en Colombia cuando en los años 90 a Bavaria le surgió la competencia en la producción de cervezas con la Fabrica de cervezas leona por parte del poderoso grupo empresarial de la organización Ardila Lulle, grupo que contaba con la estructura logística, la capacidad financiera y la experiencia en el mercado de las bebidas adecuado para competirle de forma directa a Bavaria, sin embargo y a pesar de contar con un producto que contó con un relativo éxito en el mercado cuando fue lanzado, los consumidores poco a poco retornaron al portafolio de productos ofrecidos por Bavaria, historia que terminaría con la fusión de la cervecería leona con Bavaria a comienzos del presente siglo.
- En marketing existe un concepto que se conoce como la ley de la concentración, que muchos expertos en mercadeo la denominan como el concepto más poderoso en marketing. Esta ley hace referencia a cuando una empresa llega a apropiarse de una palabra en la mente de los consumidores, lo que en otras palabras se expresa cuando los productos producidos por esta serán identificados por la misma palabra. Este es el

caso de la palabra cerveza con la empresa Bavaria acá en Colombia. Esta quizás es la mayor fortaleza que vieron los anglo-sudafricanos propietarios de la mayor parte de la gigante SAB-Miller cuando decidieron fusionarse con Bavaria S.A., ya que para muchos otros, ese monopolio o dominio del mercado no era otra cosa que el resultado de tácticas y estrategias comerciales y empresariales no tan santas, para muchos como se mencionó en el punto anterior, no es otra cosa que un modelo a seguir y una excelente plataforma para incursionar en nuevos mercados, tal y como ya lo estaba desarrollando Bavaria desde comienzos de la década pasada. SAB-Miller vio a Bavaria como un ejemplo y la escogió como socia, ya que para nadie debe ser un mal negocio pasar de ser una de las compañías cerveceras más importantes de América Latina a ser el segundo socio mayoritario de una de las multinacionales cerveceras más importantes del mercado cervecero mundial con presencia en los cinco continentes y con exitosos y eficientes planes de expansión a nivel mundial.

- Esta ley de la concentración le enseñó también a Bavaria, pero ya bajo la administración de la SAB-Miller que por esa razón se debía concentrar en la producción de cerveza y de maltas derivadas de la producción de cerveza como centro y única actividad de su producción industrial. Por esta razón Bavaria ha venido desprendiéndose en los últimos cinco años de todas las marcas que creó a mediados de los años noventa y que tan detalladamente se mencionaron en la historia de Bavaria. Tutti Fruti es ahora propiedad de la organización Ardila Lulle, organización experta en la producción de bebidas gaseosas y jugos desde hace más de 70 años. Similar destino tienen marcas como Brisa que a pesar de tener relativo éxito en el segmento de las aguas embotelladas, alejaban a la empresa de su foco de negocio y por tal motivo pasó a ser parte de la operación de Coca Cola en Colombia.

- Los últimos lanzamientos de la empresa, en cuanto a productos nuevos han mostrado muy pobres resultados, pero esto puede leerse como un fracaso en sus estrategias de mercadeo o en creación de productos, pero para nuestro criterio esto se debe en cierta medida al éxito de la tradición de su actual portafolio de cervezas en Colombia, o por así decirlo al grado de posicionamiento que tienen sus mas importantes marcas que son en su grado de importancia las siguientes: Águila, Club Colombia, Costeña, Pilsen, Póker y la misma pony malta. El único producto que ha tenido un relativo éxito en el mercado es la cerveza Águila Light, pero esto se debe a gran medida a que se favoreció enormemente del éxito de marca e imagen que le da la cerveza águila, aparte que es una cerveza que a pesar de ser ligera, conserva en cierta medida el sabor y esencia de marca de la original, dándole su propio lugar en el mercado local.
- La especialización y correcta segmentación del portafolio de productos es otra de las razones del éxito de Bavaria. Si bien es cierto que la empresa se ha beneficiado del posicionamiento regional de marcas como la cerveza Pilsen en Antioquia o de la póker en el occidente colombiano, también ha desarrollado y perfeccionado productos en segmentos Premium, de consumo masivo y populares como lo son la Cerveza Club Colombia, la Cerveza Águila y la póker respectivamente. De forma similar, sus marcas han venido cambiando continuamente de presentación y estrategias publicitarias, dándoles nuevos conceptos y refrescando la esencia de la marca en el publico consumidor, ejemplo de esto es el de la cerveza costeña, cerveza que cuando fue de nuevo lanzada a comienzos de la década pasada buscaba inicialmente posicionarse en el mercado de los adultos, sin embargo, su renovado referente fue el mismo que tenia en los años setenta y el publico joven y todo lo que rodeaba a la rumba termino identificándose con la marca.

9. RECOMENDACIONES

- Aunque las condiciones actuales de mercado no son las más adecuadas, es importante que Bavaria piense de nuevo en sus planes de expansión tanto de marca como de adquisiciones de empresas en los mercados de la región. Sus resultados financieros no han dejado de ser exitosos en los últimos años y al contrario de lo que sucedió con las compras en España y Portugal la empresa demostró ser exitosa con las adquisiciones que se realizaron en Ecuador, Perú y Panamá. Esta expansión podría darse de nuevo en el mercado centroamericano que de muy buena forma podría tener exitosamente productos como la cerveza águila cerveza altamente apetecida no solo en el Caribe colombiano, sino en países como República Dominicana, Panamá y Costa Rica, donde existen cervezas bastante similares como la Colon, que son cervezas rubias, suaves y refrescantes altamente demandadas en la región Caribe.
- Sería interesante el lanzamiento de productos derivados de las cervezas ya tradicionales del portafolio de Bavaria como fue el caso del águila light, pero con otras marcas como Pilsen y Costeña que hoy dentro de la demanda de las marcas se ven nuevos productos o necesidades por parte de sus consumidores, por que como se observa con la cerveza costeña, gran parte de sus consumidores son el publico femenino universitario, ellas por ejemplo no han consumido como se esperaba cervezas como la Redd's, pero si saliera al mercado un producto como la Costeña Light probablemente encontrarían un producto que ya conocen de sobra y que se acomodaría mucho mas a las necesidades actuales de su consumo.
- Aprovechando la plataforma internacional que da el respaldo de SAB-Miller sería muy probable que una cerveza como la Club Colombia tuviera un éxito comparado a cervezas como la corona a nivel

internacional. Para nadie es un secreto la alta calidad de esta cerveza, prueba de ello son los premios y reconocimientos que ha tenido la marca a nivel mundial. Probablemente lo que se podría hacer para hacer mas internacional la demanda de este producto es la búsqueda de un nombre mas cosmopolita o no tan identificable con nuestra nación del producto, sin embargo, esto no es una razón para esto ya que es claro el éxito que han tenido productos como Café de Colombia o el mismo Juan Valdez que se identifican plenamente con nuestra nación y además se denotan como productos de una alta calidad.

- Considero que existe una alta probabilidad de éxito para Bavaria si hace una especie de relanzamiento de productos como la Cola & Pola, sobre todo en la región andina, ya que este producto sin ningún tipo de publicidad aun es demandado en el mercado, por eso y por las características y calidad del producto, puede encontrar un nicho de mercado interesante en el segmento femenino e incluso en el mismo ambiente nocturno.
- La empresa a pesar de ser ahora parte de una gran multinacional, no puede alejarse de su identidad con la colombianidad como lo hace su marca principal, esto no debe ser exclusivo de marcas como Águila o Club Colombia, lo debe ser de todas exceptuando casos como el de la cerveza Peroni, esto es debido a la ley de concentración que se menciono anteriormente, que no es otra cosa que para un colombiano escuchar la palabra Bavaria es sinónimo de cerveza, pero de una cerveza nuestra, una cerveza colombiana y es por esta razón que aun el mercado mas importante de esta empresa sigue siendo Colombia y no es en vano que Colombia tenga una participación en la producción total de Latinoamérica de casi el 8%.

BIBLIOGRAFÍA

ASOCIACIÓN DE TENISTAS PROFESIONALES.

BIERMAN, Harold. The 1929 Stock Market Crash. EH.Net Encyclopedia, edited by Robert Whaples. August 11, 2004. Disponible en Internet en: <http://eh.net/encyclopedia/article/Bierman.Crash>

CUEVAS, Homero, Universidad Externado de Colombia. 1993.

KOTLER, Philip, AMSTRONG, Gary. Fundamentos del Marketing. Editorial: Pearson Prentice Hall Edición Junio de 2008. Octava Edición.

KOTLER, Philip, CAMARA, Idionisio, CRUZ, Idelfonso. Dirección de Marketing, Editorial Prentice Hall.

REVISTA DE NEGOCIOS. Edición Agosto de 2005.

REVISTA SEMANA. Edición 1251, abril 24 a mayo 1 de 2005.

STANTON; ETZEL, WALKER. Fundamentos de Marketing. Editorial Mc-Graw Hill. Décima primera edición. 2000.

Webgrafía:

[http://es.wikipedia.org/wiki/Elasticidad_\(econom%C3%ADa\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Elasticidad_(econom%C3%ADa))

http://es.wikipedia.org/wiki/Imagen_corporativa

<http://manzapivo.blogspot.com/2008/04/cerveza-colombo-alemana-ancla.html>

<http://www.alaface.com>

<http://www.bavaria.com>

<http://www.bogotaturismo.gov.co>

<http://www.cervezaclubcolombia.com>

<http://www.elespectador.com>

<http://www.elprisma.com/apuntes/economia/monopolio/>

<http://www.eltiempo.com>

<http://www.gerencie.com>

<http://www.historiacocina.com/historia/cerveza/colombia1.htm>