

“MARKETING DE GUERRA” IMPLEMENTADO POR LA INDUSTRIA CERVECERA ARGENTINA

GRACIELA BEATRIZ GONZÁLEZ¹

Recibido: 12/09/08

Aceptado: 05/11/08

RESUMEN

La cerveza es un producto que en el mundo, ha alcanzado su madurez comercial, lo cual significa que el comercio y el consumo *per cápita* se mantiene estable. Sin embargo, existe un reducido número de países que presentan un comportamiento diferente, entre los que se encuentra la Argentina.

Esta situación, de alta potencialidad de consumo interno, viene constituyendo una oportunidad para la industria, lo cual ha producido una fuerte corriente de inversiones, originando cambios societarios y fusiones entre las empresas del sector.

Este dinamismo de la industria desencadenó una alta concentración del mercado en manos de pocas empresas, creando un “clima de tensión” inductor de innovaciones comerciales, con despliegue de estrategias y tácticas enmarcadas en el denominado “Marketing de Guerra” .

El propósito de la investigación fue identificar estrategias y tácticas de guerra comercial implementadas por la industria cervecera Argentina, a través de un estudio comparativo multicaso entre las principales marcas que aquí se comercializan: Quilmes, Brahma, Isenbeck y Schneider.

Palabras clave. “Marketing de Guerra” , industria cervecera, estrategia, posicionamiento, tácticas, promoción y publicidad.

MARKETING WARFARE TACTICS AND STRATEGIES IMPLEMENTED BY THE ARGENTINE BREWERY INDUSTRY

SUMMARY

Beer is a product whose level of consumption in the world has reached its maturity; this means that the amount of beer consumption “per capita” stays stable. Nevertheless, a reduced number of countries display a different behavior. Argentina is among one of these.

Beer consumption has been increasing steadily since the 90' s, and this highly domestic consumption has created an opportunity for the brewery industry to make substantial business investments, mergers and acquisitions.

Eventually, this active industry dynamism has resulted in the concentration of the beer market in the hands of few companies. This situation has triggered off an atmosphere of competitive tension which has driven to develop product and business innovations and also the unfolding of marketing tactics and strategies called “marketing warfare” .

The key objective of this research is to identify business warfare tactics and strategies implemented by the Argentine brewery industry. This has been done through a multi-case study of the main brands that are commercialized in our country: Quilmes, Brahma, Isenbeck and Schneider.

Key words. Marketing Warfare Strategies, beer, strategies and tactics, positioning.

¹ Cátedra de Comercialización Agropecuaria, FAUBA . Av. San Martín 4453 (C1417DSE) Buenos Aires.

INTRODUCCIÓN

La cerveza un producto cuyo nivel de consumo en el mundo se mantiene estable, lo que significa que ha alcanzado estado de madurez comercial. Sin embargo, existe un reducido número de países que presentan un comportamiento diferente.

La Argentina, en contraposición con la tendencia mundial, presenta un consumo de cervezas creciendo en forma sistemática, especialmente a partir de la década del '90, pero teniendo aún un significativo margen para alcanzar su techo de consumo.

Esta situación constituye una oportunidad para la industria, la que ha despertado una fuerte corriente de inversiones, que originaron cambios societarios y fusiones entre las empresas del sector, derivando en una fuerte concentración de la industria en manos de pocas empresas.

Esta alta concentración del sector (Quilmes y Brahma-grupo Bemberg- 72% del mercado, Schneider 16% e Isenbeck 12%), genera un "clima de tensión" con un fuerte despliegue de estrategias y tácticas enmarcadas en el denominado "Marketing de Guerra" (Ries y Trout, 1986).

El "Marketing de Guerra", cambia el eje de atención de esta ciencia, ya que se focaliza en los conflictos entre grupos de interés más que en las nuevas demandas o en los deseos de los clientes, que es el (objeto central del estudio del marketing tradicional (Ries y Trout, 1986).

El "Marketing de Guerra" asemeja a los competidores con los enemigos, al mercado con el campo de batalla y a los clientes con el territorio a conquistar o defender (Ries y Trout, 1986).

El propósito de esta investigación fue identificar estrategias y tácticas de guerra comercial implementadas por la industria cervecera argentina, a través de las principales marcas que aquí se comercializan: Quilmes, Brahma, Isenbeck y Schneider, siendo este trabajo una síntesis parcial de la tesis de Maestría de la autora (González, 2008).

METODOLOGÍA

Para esta investigación se utilizó un método de investigación de tipo cualitativo, como son los estudios de casos, por ser más sensible que los de tipo cuantitativo, cuando el objetivo es analizar cambios (Cassel y Symon, 1994).

Los estudios de casos se pueden utilizar para: realizar una investigación aplicada a la resolución del problema, desarrollar una nueva teoría o validar la teoría existente. En esta investigación se intentó validar la teoría existente (Sterns *et al.*, 1998).

Se considera que el estudio de caso, tanto simple como múltiple, constituye el método más apropiado para el estudio de eventos contemporáneos, ya que está basado en la observación directa y las entrevistas sistemáticas (Lazzarini, 1997). En este caso se utilizó la metodología del "Estudio de caso múltiple", a fin de lograr un fuerte conjunto de comparaciones (Yin, 1984).

Los casos analizados son parte de la industria cervecera argentina, siendo ésta una de las que más invierte en marketing (Fiel, 2006).

RESULTADOS

Los casos

QUILMES (<http://www.quilmes.com.ar>)

La cerveza Quilmes pertenece al grupo de la familia Bemberg, quienes levantaron la primera fábrica de cerveza en 1888, rescatando en la marca la denominación de la zona. Esta compañía transitó con la marca Quilmes diferentes estrategias que le permitieron lograr un fuerte liderazgo nacional.

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

La marca alcanzó su gran éxito con "El sabor del encuentro", slogan de finales de los '70, que logró

captar en una sola frase la esencia de la marca: la cerveza ya no como una bebida que acompaña a las comidas sino para compartir con los amigos, con los familiares, con los compañeros del trabajo o con la persona que nos agrada.

En la década del '80, y con motivo de la caída del consumo, las estrategias apuntaron a renovar y actualizar la imagen de Quilmes, logrando que la cerveza pase de ser de una bebida consumida por un público adulto a ser la bebida de los jóvenes. En este sentido, se produjeron dos desplazamientos: en primer lugar, la cerveza desplazó el consumo tradicional del vino; en segundo, la cerveza, gracias a su nuevo posicionamiento entre consumidores jóvenes, empezó a competir directamente a la categoría de las gaseosas.

En los años '90 Quilmes, se transforma en pasión de multitudes, a partir de la publicidad en las camisetas de fútbol de los clubes más importantes (Boca, River, además de Vélez y, obviamente, Quilmes), la marca comenzó a asociarse con uno de los valores más tradicionales en la Argentina: el fútbol.

Sobre finales de los años '90 y en la búsqueda de nuevos caminos, Quilmes renueva su imagen mostrando aspectos de cómo son y piensan los argentinos.

A principios del 2000 y tratando de afianzar su categoría de líder, la empresa despliega una publicidad (La fiesta de los García y los González) en donde participan 500 personas en una superproducción televisiva.

ISENBECK (<http://www.insenbeck.com.ar>)

Dentro de la categoría de segunda empresa (Ries y Trout, 1989) aparece Isenbeck, con una cerveza de características Premium.

La estrategia principal de Isenbeck, que le ha dado muy buenos resultados y hasta premios internacionales, fue la innovación y el lanzamiento de productos.

Las estrategias publicitarias que precedieron a esta estrategia se focalizaron en un ataque frontal hacia la empresa líder del mercado (Quilmes) que finalizaron gran parte de ellas en litigios legales (Diario Clarín, 3 de abril de 2000).

BRAHMA (<http://www.brahma.com.ar>)

La cerveza Brahma, de origen brasileño ingresó al mercado argentino a principios de los '80 como cerveza importada, pero fue recién una década después cuando la Compañía Cervecería Brahma se decidió a fabricar el producto en el país. En la actualidad, la marca Brahma ocupa un segundo lugar en el mercado de cervezas de la Argentina con un market-share del 17 por ciento (72% suma la totalidad de las marcas del Grupo Bemberg).

La marca Brahma desembarcó en la Argentina con la ventaja de ser un producto conocido por los consumidores argentinos por todas aquellas personas que veraneaban en las playas de Brasil. El eslogan de la marca era "Pensó en cerveza, pidió Brahma" y las campañas apelaron al deporte, a través de demostrar en ese entonces que no sólo su gran competidor Quilmes tenía el monopolio del fútbol.

Esta confrontación con Quilmes se desmorona cuando la empresa pasa a manos argentinas en el año 2002 adquirida por el mismo grupo cervecero que maneja Quilmes. Es allí donde despliega una estrategia transgresora con gigantografías públicas mostrando sensualidad y el doble sentido de una forma jovial, apostando además a la televisión abierta y de cable con un spot en clave de comedia denominado Voodoo.

El valor central de la estrategia es el tema de la 'refrescancia', atributo que no sólo remite a conceptos asociados desde el punto de vista físico sino también emocional.

SCHNEIDER (<http://www.cervezaschneider.com>)

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

Las decisiones estratégicas de marketing de Schneider se focalizaron a reposicionar la marca Schneider

en el mercado de Capital Federal y Gran Buenos Aires y crecer en el mercado de Capital Federal y Gran Buenos Aires. Para ello, la estrategia que decidieron implementar fue una nueva segmentación, tomando parte del segmento liderado por Brahma, dirigiéndose a consumidores racionales, que ponderan una marca conocida con calidad estándar y precio accesible.

El posicionamiento elegido se basó en el segmento jóvenes y adultos de todos los niveles socio-económicos, pero racionales utilizando un mensaje que logre una diferenciación respecto al resto de las principales marcas.

El mensaje era transmitir el concepto de “lo que importa es la cerveza”, buscando que el consumidor tome distancia del “juego publicitario” y descubra la esencia de la cerveza. Schneider buscó desacartonar las campañas publicitarias utilizando para ello un medio relativamente barato como la radio, y apelando a un personaje humorístico: Flavio Pedemonti, protagonista del programa televisivo “Todo x \$2”. Los jóvenes la compran porque es una cerveza que les entró por la comunicación, la probaron y les gustó. Igual que los adultos quienes, a raíz de la campaña, la empezaron a tomar porque el precio es más conveniente.

Los resultados fueron óptimos. En septiembre del 2001 la marca tenía un 2,1 por ciento de participación de mercado y en noviembre de ese mismo año alcanzó un 4,1. En 90 días quedó tercera en ventas de supermercado (16%), detrás de Quilmes y Brahma (Cámara Cerveceras Argentina). Se alcanzó un alto grado de recordación de la marca. Se obtuvo un alto índice de aceptación del producto.

La guerra entre marcas

Tomando las cuatro estrategias principales que se desarrollan en el “Marketing de Guerra”, guerra a la defensiva, guerra a la ofensiva, guerra por flanco y guerra de guerrillas (Ries y Trout, 1985), queda demostrado que sólo tres de las cuatro principales marcas que participan del mercado argentino adoptan acciones de guerra comercial. Quilmes empresa líder elige una estrategia defensiva, Isenbeck despliega una estrategia ofensiva y Schneider elige una guerra

por flanco. Brahma por su parte, no adopta acciones específicas de guerra comercial.

Por otro lado y teniendo en cuenta la principal regla del posicionamiento, que expresa que dos empresas no pueden tener el mismo lugar en la mente del consumidor (Ries y Trout, 1989) se puede afirmar que cada una de las marcas tratadas en el estudio comparativo multicaso tienen un posicionamiento específico. Si bien las líneas argumentales que utilizan para vender sus productos las cerveceras argentinas especialmente aquellas marcas que reúnen más de 95% del 'market share', cuentan con denominadores comunes, tales como la asociación con el deporte, también es cierto que, más allá de las semejanzas, tanto Brahma como Isenbeck, Quilmes y Schneider buscan diferenciarse -y lo consiguen- a través de distintos conceptos.

Las estrategias esgrimidas por las empresas con el objetivo de captar al consumidor son múltiples y variadas: mientras algunas apelan a conceptos como el encuentro (Quilmes), la “refrescancia” (Brahma), varias buscan un consumidor más racional (Schneider) y otras destacan la calidad de sus productos (cervezas artesanales).

Quilmes, firma líder focaliza la comunicación en torno a ‘El sabor del encuentro’, y los símbolos argentinos, como el origen de la propia empresa. Las tácticas utilizadas apelan al humor, compañerismo, camaradería e identificación nacional. La Marca se encuentra asociada a los valores más tradicionales de la Argentina: el fútbol. Quilmes es sinónimo de Argentina. El slogan “El sabor del encuentro” capta la esencia de la marca y conlleva a la idea que todo momento es ideal para tomar una Quilmes. Su categoría de posicionamiento es la del Líder.

Isenbeck, es una marca asociada a cerveza Premium. La diferenciación es una de las claves de sus acciones comunicacionales. La táctica comunicacional se focaliza en atacar a la empresa Líder, Quilmes (Zabala, 1999). Mientras esta última apunta a un segmento masivo, Isenbeck, desarrolla el concepto de segmentación asociado a un grupo de pertenencia más íntimo y con campañas publicitarias y promocionales basadas en la amistad. Su categoría de posicionamiento está dentro de la categoría de segunda empresa.

Brahma, a través de la campaña "Refrescante Mente Brahma", apostó a un segmento joven sin inhibiciones con la sensualidad y el doble sentido que reforzó con la importante campaña televisiva denominada Voodoo. La estrategia es altamente transgresora y su posicionamiento es la 'refrescancia', no sólo físico sino también emocional.

Schneider, apostando a un segmento racional de jóvenes y adultos sin importar su nivel socioeconómico logró alcanzar un posicionamiento "lo que importa es la cerveza", marcando con el atributo del producto el eje de decisión de un consumidor de naturaleza racional.

CONCLUSIONES

La presente investigación demuestra que se identifican estrategias y tácticas de "Marketing de Guerra" en tres marcas de las cuatro estudiadas. Si bien

la competencia en el sector aparenta ser feroz, la relación entre las compañías se da mucho mejor en el sector industrial que en el de marketing (Concepto de Guerra Limitada). Las cuatro principales firmas orientan la búsqueda del consumidor y su crecimiento en el mercado a través de diferentes estrategias de penetración basadas en importantes recursos orientados a la publicidad. Es así como las grandes marcas establecen acciones de guerra comercial tendientes a desplazar a sus competidoras o captar sus "fieles" consumidores. Es entonces como el consumidor argentino, a la hora de elegir una cerveza, está refrendando o desaprobando impulsivamente, una cuidada y elaborada estrategia de posicionamiento.

Por último, se destaca que dicha investigación aspira a contribuir a demostrar la efectividad de algunas estrategias y tácticas aplicadas en ambientes de "alta tensión" y constituirse de esta forma en un importante catalizador de cambios de enfoque empresarial por parte de algunas agroindustrias que basan su competitividad en fuertes inversiones en marketing.

BIBLIOGRAFÍA

- CASSEL, C. and G. SYMON. 1994. Qualitative research in work contexts. Qualitative methods in organizational research: A practical guide. Cassel and Symon (eds). Sage Publications.
- FIEL. 2006. Informe Sector Bebidas.
- GONZÁLEZ, G. 2008. Estrategias y tácticas de Marketing de Guerra implementadas por las principales empresas cerveceras en la Argentina. Identificación a través de un estudio comparativo multicaso. Tesis de Maestría, PAA-FAUBA.
- LAZZARINI, S. 1997. Estudos de caso para fins de pesquisa: aplicabilidade e limitações de método. En: E. Farina *et al.* (Coord). Estudos de Caso em Agribusiness. Editorial Pionera. Sao Pablo.
- RIES, A. and J. TROUT. 1986. Marketing de Guerra. Editorial McGraw Hill.
- RIES, A. and J. TROUT. 1989. Posicionamiento. Segunda Edición. Editorial McGraw-Hill.
- RIES, A. and J. TROUT. 1985. (December). Marketing Warfare. *Marketing Communications* 10(11): 23.
- RIES, A. and J. TROUT. 1986. Marketing Warfare. *The Journal of Consumer Marketing* 3(4): 77.
- STERN, J.; D. SCHWEIKHARDT and H. PETERSON. 1998. El uso de casos de estudio como enfoque para realizar investigación en agronegocios.
- VON CLAUSEWITZ. 2003. (primera edición 1832). De la Guerra. Editorial Astri.
- ZABALA, H. 1999. "Guerra de Empresas. Caso Cervezas. Quilmes vs. Isenbeck", Revista PM&D. Argentina.