Casos de Enseñanza

CASOS CAROLAN*

FLOR DEL VALLE

Carrero, J. P.

Universidad ORT Uruguay

Marzo de 2023

* La Universidad ORT Uruguay y el Carolan Research Institute, invitaron a docentes de programas de grado y posgrado afiliados a la Universidad ORT Uruguay a participar en una iniciativa de redacción de casos. El objetivo de esta iniciativa fue desarrollar casos en Marketing y áreas relacionadas que contribuyeran directa o indirectamente a incorporar y/o difundir el pensamiento de la Dra. Geraldine Fennell.

UNIVERSIDAD ORT Uruguay

Facultad de
Administración y Ciencias Sociales

Flor del Valle

Scott se inclinó hacia atrás en su escritorio. Estaba tenso. Era un hombre enérgico, de los que tienen que tomar decisiones todo el tiempo. En esta ocasión no sabía qué posición tomar. Le pidió a Ernesto Bonn, uno de los más importantes consultores en su sector, que lo ayudara a pensar el problema desde una nueva perspectiva.

Cuando en Europa le plantearon a Scott la posibilidad de tomar la jefatura de la operación de la multinacional en Costa Rica, la situación parecía bastante clara. Parecía muy fácil llevar un mercado de 22,5 litros de consumo per cápita anuales de cerveza a uno de 50 litros como España.

Sin embargo, la situación de la marca Flor del Valle presentaba un gran desafío. Flor del Valle era una marca local propiedad de la empresa adquirida por la multinacional para ingresar al mercado. Los datos abundaban, pero parecían sugerir diferentes sentidos de acción. Se encontraba rodeado de gente muy talentosa que tenía diferentes puntos de vista sobre el problema. Habían contratado a las mejores consultoras para dar su diagnóstico y en algunos puntos coincidían, pero al momento de las conclusiones parecían llegar a callejones sin salida. Al comienzo pensó que la decisión de discontinuar la marca era obvia, dado que las ventas no mostraban una buena evolución. Pero tanto su equipo comercial como los canales e incluso los clientes se oponían, por lo que había demorado su decisión.

Pero ya no podía postergarse más. Su jefe directo le había dado un ultimátum para tomar la decisión que consideraba racional para optimizar el portafolios.

El arribo y la primera estrategia de Scott

Al tomar la decisión de asumir la nueva responsabilidad, Scott consideró que arribar al mercado de CR con el portafolios de marcas globales, sumándose a las marcas líderes de la empresa adquirida, permitiría el crecimiento fluido de la empresa en el país.

La idea del nuevo portafolio era contar con lo mejor de las marcas globales y locales. Su idea era cubrir todos los momentos de consumo, ampliar los “gustos” de los consumidores, estar presente en mayor cantidad de situaciones, incluso aquellas que estaban muy relacionadas con refrescos u otros tipos de alcohol. En definitiva, quería tener propuestas de valor para todos los segmentos, y no dejar flancos abiertos a la competencia. La escalera de precios también estaba pensada para no dejar ningún espacio vacío.

Las marcas globales tenían campañas internacionales de comunicación y auspiciaban diversos eventos globales, como mundiales de fútbol, eventos deportivos de variada índole y artistas musicales de primer nivel. El lanzamiento de estas marcas globales en un mercado como el de CR seguramente cambiaría su estructura adaptándose a los gustos de un consumidor que por las primeras investigaciones de mercado realizadas parecía ávido de nuevas opciones. Estas marcas entrarían para subir el nivel del mercado en cuanto a calidad y precio, pero teniendo cuidado que esos precios fueran lo suficientemente accesibles para los consumidores de nivel medio. Debían lograr “aspiracionalidad” pero con accesibilidad. De alguna manera las marcas globales debían darle un mayor desarrollo al mercado en calidad precio, siendo además mucho más rentables que en sus mercados de origen. Cuando Scott tuvo que explicarlo, durante la primera convención de ventas en CR con vendedores de ruta y varios comerciantes invitados, usó las siguientes palabras: “estas marcas internacionales entrarían por la parte de arriba del mercado”.

Con este fin, en el primer año de trabajo, Scott lanzó Bwiser, una marca estadounidense de amplio reconocimiento mundial por estar asociada a los mejores eventos deportivos de cobertura masiva. En el año que lanzaron la marca en CR, se estaba firmando el nuevo contrato con Messi y el efecto que tuvo entre los más jóvenes y en todos aquellos que disfrutan del deporte fue muy importante.

En el mismo año también se lanzó The Crown. Tal vez la marca con mayor prestigio a nivel internacional. Muy asociada a un concepto de libertad. Muy distinta en varios aspectos a las cervezas tradicionales. Envase transparente, líquido de sabor simple pero contundente y con varios hábitos de consumo asociados muy icónicos. Se utilizó una campaña internacional de mucho éxito que invitaba a los consumidores a una vida mucho más libre, relajada y respetuosa del medio ambiente.

Por otra parte, la multinacional había comprado dos marcas líderes a nivel nacional. Estas marcas dominaban prácticamente el 90% del mercado de cerveza tradicional, con una distribución ponderada también más allá del 80%. Dos marcas importantes, que a los ojos de Scott eran "muy básicas en su marketing y comunicación"; estas le daban a la multinacional la posibilidad de entrar en todos los puntos de venta que necesitará. Desde los más pequeños e informales como las tienditas de barrio, hasta los más formales como las nuevas cadenas de supermercados que habían comenzado a surgir en el país en pocos años de apertura comercial.

Halcón era la marca más importante a nivel nacional, asociada con la fiesta popular de CR y la selección de fútbol, ya que durante varios años ha venido auspiciando a la selección. Una cerveza lager, de calidad mediocre que basó su propuesta hacia el consumidor en la refrescancia, en el fútbol y en la fiesta. Al momento de llegar la multinacional, Halcón dominaba aproximadamente un 40% del mercado y con una distribución de mucha capilaridad a nivel nacional.

Lo primero que hizo Scott fue operar sobre los tamaños de envases. Creó formatos intermedios (la lata de 330 cc. y la botella de un litro eran las referencias tradicionales) para poder estimular un mayor consumo por ocasiones especiales y dar la sensación de una mayor accesibilidad de precio, pero subiendo márgenes.

Mantuvo y aprovechó, en mayor medida, el auspicio de la selección nacional de fútbol poniéndole más énfasis al emergente fútbol femenino. De alguna manera hizo una pequeña y cosmética actualización de la marca.

La otra marca nacional masiva era Poker. Una marca de la región de la costa que poco a poco se había extendido a todo el país. En parte favorecida por la migración de las personas hacia las ciudades buscando mayores oportunidades de trabajo, una marca que generaba gran fidelidad ya que estaba muy arraigada a tradiciones locales y grupos sociales de familia y amigos. La marca había logrado también una cobertura de distribución y de participación de mercado bien importante para el momento en el que Scott llegó a la compañía, y también sería uno de los pilares de su estrategia de marcas locales.

La cerveza artesanal apenas ocupaba menos de un 1% de mercado.

Scott sentía que se encontraba en una situación ideal. Poder trabajar un mercado, que solo podía crecer en su consumo per cápita, con la disponibilidad de poder desarrollar un portafolio con lo mejor de las marcas internacionales y nacionales, era el mejor de los mundos.

Balance de la estrategia

En la primera reunión, Scott comenzó a explicar a Bonn su estrategia en una pizarra, trazando una línea horizontal y poniendo las marcas globales por encima:

> *"Por encima, lanzamos las marcas internacionales para estimular el upgrade de consumidores, ganar prueba de producto, ganarle ocasiones de consumo a otros alcoholes, y mejorar nuestros márgenes.*
>
> *En definitiva es "empujar el mercado hacia arriba", tal como lo dijo uno de los vendedores entrevistados.*

Bonn comentó entonces

> *"Quieres llamar la atención de los consumidores con estas marcas internacionales, llevarlos a un mayor consumo, a cierto nivel de aspiracionalidad pero con accesibilidad a nivel de precio.*
>
> *Correcto! - confirmó Scott - y por debajo, el relanzamiento y aggiornamento, de las marcas nacionales con la finalidad de no perder volumen es más, aumentarlo, rentabilizarse con los nuevos formatos de envase, y seguir haciendo fuerza en la distribución, cosa de poder ayudar a las marcas internacionales a entrar en todos los puntos de venta".*

Una línea por encima y otra línea por debajo.

Bonn, luego de meditar unos segundos:

> *"Está claro. ¿Y en el medio? Le estas dejando flancos abiertos a la competencia".*

El recorrido de Flor del Valle.

Flor del Valle había sido una marca muy particular dentro del portafolio de la compañía antes de la adquisición y lo seguía siendo.

La marca había sido desarrollada hace unos 70 años y fue un pedido especial del fundador de la compañía para festejar el cumpleaños de 15 de su primogénita.

El nombre "Flor del Valle" respondía al sobrenombre cariñoso con el que el visionario fundador llamaba a su hija. Los maestros cerveceros de la época desarrollaron una receta muy original seleccionando los mejores lúpulos y cebadas para hacer honor al homenaje que significaba la marca. El buen gusto y la casualidad hicieron que la marca saliera al mercado dos años después y fue rápidamente adoptada por una clase media demandante de nuevas experiencias y con poco acceso a opciones internacionales.

Los maestros cerveceros la cuidaban especialmente; mejoraron su receta varias veces, probando diferentes tipos de insumos, experimentando con nuevas procedencias, hasta buscaron nuevas fuentes de agua. Flor del Valle era algo así como la oportunidad y la libertad de innovar en un mercado muy básico y poco desarrollado.

El momento más importante de la marca fue cuando comenzó a exportarse a los Estados Unidos. Los norteamericanos que venían a trabajar al país y aquellos que comenzaron a tomarlo como destino de turismo desde bien temprano, quedaron sorprendidos con esta cerveza tan particular. Incluso, siempre fue considerada una marca muy valiente, que en los años 60 ya se atrevió a desarrollar tres tipos de cerveza diferentes: rubia, roja y negra.

Estos viajeros del ocio y de los negocios convencieron a unos cuantos importadores para llevar la particular cerveza hasta el "gran hermano al norte del río bravo". Allí la marca se distribuyó por unos 20 años hasta que los consumidores norteamericanos se orientaron a opciones locales más simples y fáciles de consumir con un marketing mucho más intenso.

"Una marca muy muy querida", decía una etiqueta de Flor del Valle de los años 70 en un tono poco acostumbrado para la elegancia que intentaban mostrar las cervezas con pretensión de parecer alemanas. No tenía prejuicios de tener un origen que no le correspondía a diferencia de otras marcas que hubieran dado su vida por unos pocos genes germanos.

Toda su vida fue una marca un poco más cara, un 10% por encima de sus competidoras más populares y de inferior calidad, y sin embargo eso nunca afectó sus ventas o aceptación.

El consultor se tomó el resto del día para conversar con distintos actores, estudiar resultados de focus groups realizados hacía poco tiempo y fue recogiendo conceptos y testimonios que entendió relevantes.

> "Siempre fue un caso raro" – le comentó uno de los maestros cerveceros de mayor edad en la compañía al consultor. Se sonreía como si tuviera un secreto que los demás no sabían.
>
> "Mi papá siempre la tomaba al volver de la oficina" (señora de edad media, focus group).
>
> "En mi casa era la cerveza de calidad que se tomaba en algún momento importante o bien para festejar algo por muy pequeño que fuera" (joven de unos 28 años, focus group).
>
> "Si te ibas a jugar al fútbol, tomabas Halcón o Poker". "Flor del Valle era para un buen momento, valía la pena pagar un poco más por algo de mayor calidad" (focus group).
>
> "Era muy rica" (señor de cerca de 50 años, focus group).
>
> "Yo le enseñé a mi papá a tomar las nuevas cervezas. A mí me gusta esta nueva cerveza The Crown: es muy cool, no es cara, y está en la tiendita en la esquina de mi casa. Se la traje a mi papá que siempre tiene su Flor del Valle y me dijo que The Crown era muy rica y liviana." (joven de unos 20 años, focus group)

De una charla descontracturada de Bonn con Scott, cuando fueron a probar Flor del Valle a un bar cercano a la empresa, anotó más elementos:

> "La marca siempre tuvo una calidad muy superior a las populares y masivas cervezas nacionales"
>
> "Los consumidores en CR, no importa la edad que tengan, quieren mucho a esa marca. Pero no la consumen en la medida que lo necesitamos".

> "Yo he pensado en discontinuarla, pero cuando lo sugerí en la última reunión de ventas, la resistencia de los vendedores fue muy fuerte".

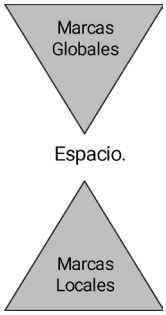
> "La marca ha caído un 3% desde hace unos tres años, en volumen se ha mantenido, pero hemos logrado hacer crecer el mercado y no hemos encontrado una buena estrategia para que Flor del Valle aumente su participación de mercado"

Datos y percepciones sobre Flor del Valle.

A la mañana siguiente Bonn se entrevistó con David Marakamoto, un joven filipino que trabajó en España para la compañía. David tenía la responsabilidad de interpretar los datos del mercado, los consumidores y la marca. Su habilidad era integrar distintas fuentes de información para poder tener insights más precisos del negocio.

> "El problema de la marca es doble. En parte fue ocasionado por el contexto que se generó a partir de la entrada de las marcas globales y el por el reposicionamiento de las marcas locales".

> "Las marcas globales han entrado para ocupar los espacios de mayor aspiracionalidad pero además, siendo muy accesibles, mientras que las marcas nacionales han subido un poco su nivel. Entonces la posición de Flor del Valle ha quedado muy difusa".



Dibujo de David sobre las posiciones de las marcas del portafolios

> "Sin embargo, he podido ver que todas las personas en CR quieren mucho a la marca", - comentó el consultor. "En los focus groups, las personas más jóvenes hablaban bien de la marca, las más adultas también. La marca participa de momentos especiales. Todos le tienen una consideración muy especial". – comentó. "Es más, la marca presenta una serie de asociaciones muy fuertes para distintas ocasiones de consumo." - el consultor le mostró uno de los cuadros resumen de los focus groups (ver Tablas 2 y 3).

> "Si, pero esa situación que mencionas, y que me muestras, es la otra parte del problema". – le comentó David rápidamente. "La marca es muy querida, amada, todo el mundo la considera, pero cada vez la toman menos". – comentó mientras tomaba un reporte de su escritorio. (ver Tabla 1)

> "Cuando haces un análisis tradicional sobre la marca, awareness de marca, consideración de marca, probabilidad de consumo, etc., etc., la marca está muy bien. Pero cuando vas al consumo concreto no hay crecimiento, tomando en cuenta que está

en un mercado que crece año tras año". "Con lo cual su participación de mercado cae". – sostuvo David.

El consultor intuyó que tenía algo más para decir y le pidió que desarrollará aún más su pensamiento.

"Antes de la entrada de la multinacional, había un gran grupo de gente que tomaba 3 o 4 cervezas a la semana y muchas de esas ocasiones de consumo eran con Flor del Valle". "El problema es que ahora apenas una vez a la semana toman Flor, mientras que el resto de las ocasiones toman las otras marcas, las globales o locales". – expuso David. "Le hemos quitado consumidores a Flor del Valle".

"Hemos invadido los espacios naturales de Flor del Valle. Cuando quisimos reposicionar a la marca no hemos logrado dar con un concepto, con un rol y un valor claro en el nuevo portafolio, ni que hablar en este nuevo mercado".

"Por ejemplo" – le dijo David al consultor – "vea usted mismo este análisis de Category Entry Points (ver Tabla 2) que hemos hecho recientemente. Vea usted como Flor del Valle ocupa Category Entry Points que son muy importantes para nuestro negocio y que además generan mucha facturación. La hemos ido desplazando poco a poco, sin quererlo, y ahora no tenemos clara conciencia de que hacer".

El consultor miró ambos estudios por algunos minutos. Tomó algunos apuntes en un cuaderno que llevaba consigo, y mirando a David le preguntó:

¿No será muy riesgoso dejar de comercializar Flor del Valle?

David, sin saber muy bien cómo reaccionar, le pidió unos minutos para contestar unos mensajes de su director regional.

¿El camino se termina?

Carla era una de las vendedoras de mayor experiencia en la ruta sur del país, la ruta comercial más importante por el volumen de ventas que representaba para la compañía. Había logrado con éxito incorporar las nuevas marcas a la red de tiendas, y había expandido los espacios disponibles en las góndolas y heladeras de todo tipo de puntos de ventas de los más diversos tamaños.

"Me dijeron que en la última convención de ventas usted se opuso fuertemente a la opción de discontinuar la marca "Flor del Valle". Incluso se dice que el CMO Scott se molestó bastante con usted." - le manifestó el consultor.

"Bueno no creo que haya sido molestia, luego me llamó y hablamos muy bien desde los distintos puntos de vista" – comentó Carla.

"La marca no crece, y el mercado sí", - le dijo mostrando unos de los cuadros que le había dado David en la anterior entrevista.

"Sí, tiene su punto, pero es una marca muy querida por la gente. Ha estado en la vida cotidiana de la gente por mucho tiempo; y los propios tenderos nos advierten que seguirán recibiendo con agrado las nuevas marcas pero que no toquemos las marcas

nacionales". "A los consumidores les gustan las nuevas marcas, pero quieren seguir viendo sus marcas de siempre allí, es más, es un honor que compartan su espacio, y que ellos pueden elegir: desde lo más tradicional hasta lo más moderno". – expresó Carla con fuerte seguridad en su tono.

"Si en este momento quitamos una marca como Flor del Valle, nos exponemos a dejar un espacio que la competencia puede ocupar en cualquier momento". – afirmó.

"Es raro que ya no lo haya hecho, tenemos mucha suerte" - prosiguió

"Sin Flor del Valle no tendríamos una marca de buena calidad y precio accesible en el portafolio". "El consumidor sabe que Flor del Valle es de una mejor calidad, incluso mejor que las internacionales. Entiendo que ambas marcas globales tienen un marketing demoledor, pero a los consumidores les encanta tomar su Flor del Valle algunas veces a la semana". – prosiguió Carla.

En el momento que Carla le estaba diciendo eso, el consultor miraba otro de los cuadros que le había compartido David, especialmente el de precios (Ver Tabla 4).

"Pero repito – lo dijo mirándolo fijamente como si quisiera pasarle un mensaje a otra persona - son los propios tenderos los que nos dicen todo el tiempo que por favor no toquemos el portafolio de marcas nacionales". – continuó. "Y no creo que queramos ponernos en contra del 60% del mercado. ¿Está de acuerdo?".

"¿Y qué pasa con su falta de crecimiento? Seguramente pueda tener repercusiones negativas para la parte comercial, para la rentabilidad" – le manifestó el consultor.

"Bueno", dijo Carla mirando hacia arriba, "hay veces que hay que sacrificar un poco las ambiciones, además podrían reformular su estrategia. Las campañas anteriores fueron muy malas". "Es una marca con una historia muy especial que todo el mundo sabe, y, además, ¿puedes creer que en su comunicación no aparecía ni una sola persona?". "Su comunicación ha sido muy básica, muy racional, ha perdido valor y ese toque humano que siempre la caracterizó" – concluyó Carla.

"A la gente en CR hay que hablarle en un tono más emocional, no les importa tanto lo cool o trendy, bueno eso es para unos pocos, pero la mayoría de la gente asocia a Flor del Valle con buenos momentos en familia, pequeños festejos ocasionales, un premio después de un día de esfuerzo. No es una cerveza masiva, nunca lo fue." – concluyó Carla.

"¿Qué deberíamos hacer? – preguntó el consultor.

"Seguir manteniendo la marca, mejorarla, no nos hagan el trabajo más difícil aún a los vendedores" – dijo Carla con cierto tono de queja. "Además seamos justos, le han invertido mucho menos a Flor del Valle en los últimos 12 meses" – concluyó (Ver Tabla 5).

Bonn, pudo constatar que Carla tenía razón. Esa noche al revisar algunas de las métricas que había solicitado al equipo de Scott, pudo ver con sus propios ojos cómo se había desgastado el ratio entre Share of Voice y el Share of Market de Flor del Valle.

Una ley bastante conocida del marketing, respaldada por la evidencia empírica a partir de diversos estudios, habla de que cuando la relación entre SOV (Share of Voice) y SOM (Share of Market) es positiva, o sea el SOV se mantiene por encima del SOM de la marca, esta tiende a crecer. Al contrario, cuando la relación es negativa (SOV menor que SOM) la marca tiende a perder participación de mercado. La explicación está en que la presencia de la marca frente a los consumidores, es uno de los factores clave más importantes para explicar el crecimiento de una marca. Si la marca deja de estar presente en los diversos canales de comunicación, si las personas no reciben la comunicación de la marca, esta pierde presencia y por lo cual deja de crecer en un determinado plazo.(Ver Tabla 5)

Bonn pudo ver con sus propios ojos cómo la presencia de la marca era bastante menor comparada con sus compañeras de portafolio.

Para Ernesto Bonn este era un desafío bien particular. ¿Qué podría aconsejarle a Scott?

¿Seguir adelante con la marca o quitarla del portafolio sin pensar demasiado en las consecuencias? Nunca se había enfrentado a una situación parecida. Una marca que no crece pero que es muy querida por la gente. Tal vez habría que buscar un nuevo enfoque, una nueva forma de ver el problema, otros ángulos.

Anexos

Tabla 1 - Crecimiento del portafolios

	Bwiser	The Crown	Flor del Valle	Halcón	Poker
Crecimiento en el aumento de la categoría en el período de estudio	8%	9%	-3%	3%	2%
Comparación contra sí misma en el período anterior	6%	5%	0%	2%	1,5%

Nota Metodológica: datos de aumentos en volumen comparados contra sí mismas.

Tabla 2 - Asociaciones con Category Entry Points por marca.

Category Entry Points (más relevantes)	Bwiser	The Crown	Flor del Valle	Halcón	Poker
Para la playa con calor	ok	ok		ok	ok
Las barbacoas familia y amigos. Festejar	ok		ok	ok	ok
Mirar deportes.	ok			ok	
Como relajante luego de trabajo y cosas así		ok	ok		
Mejor calidad precio			ok		
Apoyo a la selección				ok	
Una vida más natural y tranquila		ok	ok		
La gente que sabe o quiere aprender de cerveza			ok		
Mayor variedad y sabores.			ok		
Vale la pena pagar más por ella	ok	ok	ok		
De muy buena calidad.		ok	ok		

Nota Metodológica: Ejercicio de asociación de marca con atributos. Los atributos fueron generados a través de focus goups previos (cualitativo). Luego se aplicó una encuesta a 500 personas (cuantitativa) que declararon que consumieron regularmente por lo menos alguna de las marcas en los últimos 6 meses

Tabla 3 - Asociaciones con atributos de imagen por marca.

Atributos de imagen de marca	Bwiser	The Crown	Flor del Valle	Halcón	Poker
Diferenciada Innovadora	ok	ok			
Relevante			ok	ok	
Cool y Relajada		ok	ok		
Mejor Valor	ok	ok	ok		
Popular				ok	ok
Para unos pocos		ok	ok		
Moderna	ok	ok			
Alta Calidad		ok	ok		
Amigable		ok		ok	ok
Diversión		ok		ok	ok

Nota Metodológica: Ejercicio de asociación de marca con atributos. Los atributos fueron generados a través de focus groups previos (cualitativo). Luego se aplicó una encuesta a 500 personas (cuantitativa) que declararon que consumieron regularmente por lo menos alguna de las marcas en los últimos 6 meses.

Tabla 4 - Precios y disposición a pagar por marca

Precios Relativos	Bwiser	The Crown	Flor del Valle	Halcón	Poker
Diferencia por encima o por debajo del promedio de mercado	+1,2	+1,8	+0,53	-0,95	-0,85
Vale la pena pagar más por ella (Escala Likert - 1 a 7) 1 - No vale la pena. 7 - Vale mucho pagar la pena.	4	5	6	2	2

Nota Metodológica: La medición de “Diferencia con respecto a media de mercado” es un cálculo realizado a partir del análisis de precios en 100 puntos de ventas segmentados por tamaño.
El indicador de “Vale la pena pagar más por ella” es uno de los atributos medidos en la encuesta de 500 personas a la que hacíamos referencia anteriormente.

Tabla 5 - Relación Share of Voice y Share of Market por marca

Relación de Share of Voice y Share of Market últimos 12 meses.	Bwiser	The Crown	Flor del Valle	Halcón	Poker
Share of Voice / Share of Market	+1,8	+2	-0,58	+1,5	+1,4

Nota Metodológica: El dato de Share of Voice fue suministrado por la Central de Medios de la compañía en base a los GRPs obtenidos con su inversión en el período de estudio solicitado. El dato Share of Market fue suministrado por la consultora de auditoría de mercado de la compañía