
COMPañÍA CERVECERA DE NICARAGUA (A); Opciones de crecimiento en mercados de bajos ingresos

A finales del mes de Mayo del año 2001, el equipo ejecutivo del área comercial de Compañía Cervecera de Nicaragua (CCN), empresa líder en la producción y comercialización de cerveza en Nicaragua, se encontraba evaluando opciones de crecimiento que le permitieran revertir la tendencia negativa de sus ventas. Después de varios años con muy buenos resultados, ajustes reactivos en precios originados por cambios en la política fiscal del país afectaron negativamente el desempeño del negocio. Durante los últimos 18 meses, el volumen promedio mensual de ventas había disminuido un 10%. La situación llevaba a considerar la recuperación del volumen como uno de los principales objetivos de la empresa.

Si bien el equipo comercial de CCN veía sus opciones de crecimiento en los segmentos de consumidores de bajos ingresos, aún no habían definido cual sería la mejor forma de acceder a ellos. Sus estudios de mercado los llevaban a enfocarse en dos alternativas. La primera consistía en lanzar al mercado una nueva marca, con un precio de descuento respecto a las marcas actuales y con atributos funcionales y emocionales diseñados de acuerdo a los gustos del segmento socioeconómico meta. La segunda, conllevaba a ofrecer sus marcas tradicionales en una presentación de mayor volumen con un descuento onza por onza respecto a las presentaciones existentes. Ambas alternativas implicaban riesgos para la empresa, no obstante, había que tomar una decisión para revertir la situación de ventas. El equipo debía presentar y justificar su decisión en la próxima reunión de coordinación, en la cual, en conjunto con el departamento de finanzas, consensuarían la recomendación final a ser presentada ante la Gerencia General.

Este caso fue escrito por Mateo Lesizza, Gerente de Estrategia de Compañía Cervecera de Nicaragua y José Exprúa, Profesor Pleno de INCAE. Los casos de INCAE son desarrollados exclusivamente para servir como base de discusión en un ámbito educativo y no constituyen respaldo a personas u organizaciones, no ilustran el manejo efectivo o inefectivo de una situación administrativa, ni deben considerarse fuentes primarias de información.

Nicaragua

Nicaragua, el país con mayor extensión territorial de Centroamérica¹, vivió una serie de conflictos armados desde finales de los años setenta hasta principios de los años noventa. A mediados de 1979 la familia Somoza, la cual había ostentado el poder por más de cuatro décadas, fue derrocada en forma violenta, luego de este hecho asumió el poder el Frente Sandinista de Liberación Nacional (FSLN). La nueva administración se inclinó hacia políticas consideradas de izquierda, iniciando un proceso de nacionalización de industrias. Posteriormente, impuso leyes de emergencia para prohibir la crítica y la organización de la oposición política, originando el nacimiento de grupos armados contrarios al régimen denominados “La Contra”. En la década de los ochentas el país atravesó la peor crisis inflacionaria de su historia.

En 1990 se firmaron acuerdos de paz entre el FSLN y “La Contra”. También se efectuaron elecciones presidenciales, resultando electa Violeta viuda de Chamorro (opositora al régimen del FSLN). El cambio favoreció el ingreso de la inversión extranjera en el país. No obstante, aunque Nicaragua había logrado avanzar económicamente, a inicios de 2001 todavía se apreciaban problemas sociales, ya que un 45.8% de los hogares vivía en estado de pobreza. Ver **anexo 1**. Nicaragua; Breve Reseña

Compañía Cervecera de Nicaragua; Historia de la Compañía

Compañía Cervecera de Nicaragua, S.A. (CCN) fue fundada en 1926, su primer producto fue la marca de cerveza *Xolotlan*, la cual, en el transcurso de la década de 1930 fue sustituida por la marca *Victoria*. La empresa fue gerenciada por capital privado hasta 1980, cuando el gobierno la nacionalizó, encargándose de la administración. Durante el periodo de administración pública, el uso de materia prima de baja calidad y la falta de inversión en tecnología trajo como consecuencia que los procesos productivos y comerciales se tornaran ineficientes. En 1991, cuando la situación política del país se estabilizó, CCN volvió a ser una compañía privada. Para la fecha de la recuperación, *Victoria* mantenía una participación de mercado en volumen cercana al 80%

Posteriormente, durante 1994, CCN se funcionó con Industrial Cervecera S.A., la cual había sido creada 1975 por un grupo de empresarios locales, quienes lanzaron al mercado la marca *Toña*, con la idea de competir directamente contra la cerveza *Victoria*. Al momento de la fusión, *Toña* mantenía una participación en volumen de 22% del mercado, la cual, sumada a la de *Victoria*, daban a CCN una participación de mercado cercana al 98%,

¹ Si bien Nicaragua era el país más grande de Centroamérica en cuanto a extensión territorial, al ubicarse en el contexto de la totalidad de Latinoamérica resultaba más bien un país pequeño. Al llevar la comparación al plano de número de habitantes, se ratificaba la condición de Nicaragua como un país pequeño.

Población año 2000 de varios países de Latinoamérica en miles de habitantes. Nicaragua (5,108); Argentina (36,896); Brasil (173,859); Chile (15,412), Colombia (42,120), Guatemala (11,166), Perú (25,952); Venezuela (24,418). Fuente: Base de Datos de Población de América Latina y El Caribe (ALC). Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT).

quedando el 2% restante en manos de distribuidores de marcas importantes como *Corona*, *Heineken*, *Budweiser* y *Miller*.²

En 1995 CCN inició la fusión de las áreas de Distribución y Ventas de *Victoria* y *Toña*, seguidamente concentró la producción en una planta única y procedió a la consolidación de la administración de ambas empresas en una sola. Al poco tiempo realizó importantes inversiones para convertirse en una de las cervecerías tecnológicamente más avanzadas de Latinoamérica.

Entre 1996 y el año 1999 CCN continuó con su plan de crecimiento, con miras a desarrollar la categoría y las marcas, invirtió de forma importante en incrementar su cobertura de distribución y en mejorar la publicidad de sus productos. En materia de cobertura, a finales del periodo CCN alcanzaba el 95%³ de los puntos de venta censados⁴. En cuanto a desarrollo de marcas, se produjeron varios comerciales para *Victoria* y *Toña*, considerados de calidad superior a lo hecho en Nicaragua hasta esa época, tanto para cerveza como para otras categorías.

A mediados de 1999 inició el proceso de expansión del portafolio, que condujo al lanzamiento al mercado, en el año 2000, de la marca *Premium* con el doble propósito de convertirla en la opción nacional ante las cervezas importadas y de elevar la percepción de calidad de la cerveza nacional⁵. Durante ese año, CCN también adquirió los derechos de distribución de las marcas internacionales *Budweiser* y *Lowenbrau*. Ver **anexo 2**. Categoría cerveza finales 1999 y finales 2000.

La Dinámica de las Bebidas Alcohólicas

Se estimaba que el 45% de la personas entre 18 y 44 años que habitaban en Nicaragua consumían bebidas alcohólicas de forma ocasional o regular⁶. Cerca de un 70% del consumo tenía lugar durante los fines de semana⁷. Los principales sitios en los que se adquirían bebidas alcohólicas eran bares, cantinas, restaurantes y discotecas. En los segmentos de

² Aunque eran comercializadas en el mercado, la cobertura de distribución alcanzada por las marcas importadas era inferior al 10% de los puntos de venta, concentrándose en aquellos puntos de venta dirigidos a los segmentos socioeconómico A,B y C+

³ No obstante, debido a que las características inherentes al producto dificultaban su masificación, la cobertura de la presentación sifón alcanzaba apenas un 9% de los puntos de venta, concentrándose en bares dirigidos a los segmentos socioeconómicos C y D.

⁴ Puntos de venta autorizados para vender bebidas alcohólicas. En Nicaragua existían pocas dificultades para la obtención de permisos para la venta de bebidas alcohólicas, podía considerarse, por ende, que las barreras y costos asociados al alcance de los puntos de venta por parte de los consumidores eran bajos. CCN bianualmente elaboraba un censo de todos los puntos de venta del país.

⁵ *Premium* era la primera marca nacional de cerveza que se comercializaba en botella cristalina no retornable. Adicionalmente, era la primera que contaba con tapa abre fácil (no requería destapador).

⁶ Personas que declaraban haber consumido al menos un trago de alguna bebida alcohólica o una cerveza de 12 oz o equivalente durante los últimos 12 meses. Los consumidores regulares eran los que declaran que consumían al menos un trago o una cerveza a la semana.

⁷ Viernes, sábados y domingo después del medio día.

bajos ingresos, las pulperías jugaban un rol importante ya que fungían como bares y como puntos de compra para llevar⁸.

En ambos segmentos socioeconómicos el consumo era dominado ampliamente por la cerveza y los licores locales⁹. Del total de consumidores, un 10% bebía solo cerveza, un 6% solo bebía ron y el resto consumían ambos o, en menor medida, otros tipos de bebidas alcohólicas. En términos de calidad / precio, estudios de mercado de CCN clasificaban a las bebidas alcohólicas comercializadas en el país en 5 grandes grupos: marginales, rústicas, comunes, premiums y exclusivas. Ver **anexo 3**. Tipos de bebidas alcohólicas.

En cuanto a motivaciones, los estudios de mercado arrojaban que el consumo en Nicaragua estaba motivado por el deseo de divertirse (alegrarse), desinhibirse, relajarse y/o evadir la realidad. A rasgos generales la cerveza era percibida como una bebida alcohólica que compartía con el licor la misma función básica, es decir, el mismo efecto final, el cual satisfacía de manera diferente.

El licor, por ejemplo, era consumido principalmente por la búsqueda extrema del efecto alcohólico. Se consideraba que estas bebidas producían un efecto mayor y mucho más rápido que la cerveza, por lo que se decía que rendían más por el dinero. En este sentido, se consideraban accesibles, que conducían a la embriaguez de manera económica. Consumidores declaraban utilizar el licor en situaciones colectivas, cuando había mucha gente involucrada, de ambiente, aunque el estilo de consumo fuese pasivo y formal (sentado). De acuerdo a los consumidores, el licor aplicaba más cuando el clima estaba fresco o era de noche.

La cerveza, por su parte, se consideraba una bebida que producía un efecto alcohólico moderado, para alegrarse sin tener que extralimitarse. Se utilizaba marginalmente para alcanzar la embriaguez, bebiendo en gran cantidad o intercambiándola con el licor. Se consideraba una bebida cara y de bajo rendimiento en términos del efecto alcohólico, es decir, parecía una bebida que conducía a alcanzar marginalmente los mismos efectos que el licor, pero a un costo mayor. Su uso era considerado más amplio que el del licor, pudiendo consumirse por individuos solos y grupos pequeños o de muchos integrantes. Su utilización se asociaba con situaciones variadas, tranquilas o de ambiente. Su consumo también se asociaba con el clima cálido y el día.

Además de ser una bebida alcohólica, la cerveza también era vista como una bebida refrescante, que podía sustituir a los refrescos y gaseosas para calmar la sed, apta para cuando había mucho calor o después de hacer deporte. Su consumo también se extendía a acompañante de comida.

⁸ En los segmentos de bajos ingresos era bastante común el consumo diurno dentro del barrio de residencia, utilizando para ello esquinas, aceras, el frente de la casa de algún vecino, parques al aire libre, terrenos baldíos o canchas deportivas.

⁹ Ron y guaro o aguardiente. De aquí en adelante cuando se utilice la palabra licor será en referencia al ron y al guaro o aguardiente.

Como desventajas de la cerveza, se señalaba que era “escandalosa”, entendiéndose por esto que se adhería con fuerza al aliento, impregnando el olor alcohólico en la persona, lo que creaba mala imagen ante otras personas. También se creía que “empanzaba” o hacía engordar, lo que disgustaba principalmente a mujeres. Al momento de consumo se sentía molesta, por su efecto diurético, provocando ir constantemente al baño. Adicionalmente, en los segmentos de menores ingresos se asociaban limitaciones al envase, en cuanto al vidrio, señalaban que complicaba llevarla fuera de la pulpería, con respecto a la lata, comentaban que se distanciaba de su poder adquisitivo.

Entre sus recomendaciones, un estudio de mercado sobre categorías de bebidas alcohólicas realizado por CCN a finales del año 1998, había esbozado la siguiente aseveración: *“la oferta de la cerveza se encuentra nublada por la excesiva asociación del producto con el licor. Para conseguir en el futuro un mayor desarrollo del mercado de cerveza, se debería conseguir separar en la mente de los consumidores a la cerveza del licor. En esta línea se deben destacar sus cualidades como bebida sabrosa, refrescante, alcohólicamente moderada. Debería romperse con la oferta unitaria y crear todo un mercado, donde existan opciones de mayor y menor calidad, para situaciones de consumo diferentes. Convertirse en una opción distinta, aceptable y juvenil. No es una bebida para embriagarse, sino para alegrarse, disfrutar el momento y el sabor. Bajo esta línea se tendría que presentar al mercado una oferta cualitativamente mejor.”*

Ejecutivos de CCN consideraban que la recomendación del estudio de 1998 seguía siendo válida en el año 2000, para ese entonces, Nicaragua ocupaba el lugar número 16 entre 18 países de Latinoamérica que reportaban consumo per cápita de cerveza. Sin embargo, al considerar variables relativas a la realidad económica del país, el consumo de la categoría parecía ser superior al esperado. Ver **anexo 4**: Características de consumo de cerveza por países.

Situación de las marcas en 2001

Victoria

Victoria era la marca líder del mercado (68% de participación en volumen año 2001), era percibida como la cerveza de siempre en el país, la que habían preferido los nicaragüenses por generaciones, una marca de tradición con la que muchos empezaron el hábito de consumo de cerveza, símil de calidad nacional. Era una marca considerada fuerte, que alegraba debido al efecto alcohólico, y cuyo sabor era amargo, identificado como ese sabor característico que prefería la mayoría. Un sabor de cerveza que se entendía combinable con la comida. El término amargo era usado positivamente y negativamente. Sus consumidores lo utilizaban en el ámbito positivo para resaltar el auténtico sabor de la cerveza nacional y su fuerza (por efecto alcohólico). Sus no consumidores lo utilizaban para denotar el sabor desagradable de lo que no les gustaba. La apariencia del líquido era percibida amarilla oscuro, como la bebida más concentrada, con alto contenido de alcohol, fuerte, por lo que llegaba más y con la característica de producir más espuma. La marca se asociaba con la clase popular nacional y tenía atribuida una personalidad alegre, agresiva, ingeniosa, divertida, profundamente nicaragüense. Su publicidad era considerada abierta, que congregaba a todos los nicaragüenses sin distinción. Se encontraba disponible en

presentación de botella ámbar retornable de 12 oz¹⁰ (C\$ 8), Lata de 12 oz (C\$ 10), Sifón (aprox. C\$ 5.5 - C\$ 6 por vaso de 12 oz servido). Ver **anexo 5: Vitoria**, Características, publicidad, percepciones generales

Toña

Toña era la marca seguidora (23% de participación de mercado en volumen) era percibida como la otra cara de la moneda, como una cerveza más suave, más social y para el consumo moderado, menos embriagante, aunque cumplía con el efecto alcohólico. Era vista como una cerveza sabrosa, de buen gusto. Particularmente refrescante. No tan amarga. El líquido era percibido más transparente, un amarillo pálido al ser comparado con el amarillo fuerte de *Victoria*. Su imagen era la de la cerveza de la clase media, para gente seria de todas las edades, tradicional, gente que sabía tomar y que se distinguía de la clase popular. Su publicidad era muy bien percibida, identificada con el ambiente nacional festivo que se verificaba en las fiestas patronales, un ambiente sano, social y cultural. Al igual que *Victoria*, se encontraba disponible en presentación de botella ámbar retornable de 12 oz (C\$ 8), Lata de 12 oz (C\$ 10), Sifón (aprox. C\$ 5.5 - C\$ 6 por vaso de 12 oz servido). Ver **anexo 6: Toña**, Características, publicidad, percepciones generales

Premium

La cerveza *Premium* era considerada distinguida, llevaba a la máxima expresión local de calidad, porque se percibía como una cerveza fina por excelencia, siendo comparada con la marca importada *Corona*. Su participación de mercado alcanzaba el 7% en volumen. Se le sentía liviana, de color claro, sabrosa (no amarga), de olor agradable. Se consideraba suave y refrescante, pero que siempre hacía efecto, aunque retardado. Era vista elegante y presentable, social, hecha para agradar a las personas. Su envase cristalino descartable (único en el país) se consideraba para tomar cuando los consumidores querían ser vistos o ser notados. La cerveza nacional ideal para quedar bien con las damas. Se asociaba con gente de clase alta y particularmente con las mujeres. Sus ventajas llegaban como beneficios a *Toña*, que se percibía como una cerveza similar, aunque al precio común. Se encontraba disponible en botella cristalina no retornable de 12 oz (C\$ 12). Ver **anexo 7: Premium**, Características, publicidad, percepciones generales

Situación en Mayo de 2001

Hasta finales de 1998 CCN manejó una política de precios con incrementos anuales acordados con la inflación. No obstante, cambios en la política fiscal del país originaron aumentos reactivos de precios en Diciembre de 1999 y Abril de 2000. El incremento conjunto

¹⁰ 12 oz = 355 ml = 0.355 lts

alcanzó 34% en el caso de la cerveza mainstream¹¹, mientras que la inflación acumulada para el periodo de 12 meses finalizado en Abril de 2000 correspondió apenas a un 8.5%. Para los ejecutivos de CCN estos incrementos habían incidido directamente en los resultados de ventas. Ver **anexo 8: Volumen de ventas CCN periodos seleccionados**

Estudios de mercado realizados por CCN denotaban un mayor grado de insatisfacción del consumidor con el precio de la cerveza en relación a años anteriores. Por otro lado, los precios de los licores versus la cerveza se mostraban mucho más favorables al consumidor. Ver **anexo 9: Precios cerveza y sensibilidad vs licores**

Adicionalmente, las expectativas económicas del país no lucían prometedoras. Aunque el PIB había estado creciendo a más del 4% en los últimos años, en el año 2000 e inicios de 2001, la economía de Nicaragua había sufrido por la quiebra de varios bancos, la reciente caída del precio internacional del café¹² y los altos costos del petróleo. Los pronósticos auguran que en el año 2001 se viviría una importante desaceleración de la economía.

Opciones de Crecimiento

Los ejecutivos de CCN consideraban que la combinación de precios altos con una economía en desaceleración podría empeorar la ya crítica situación de ventas. Sabían que debían hacer más accesible la categoría a los segmentos de menos ingresos¹³. La cerveza de sifón, producto originalmente destinado a estos segmentos, no era considerada una opción de crecimiento viable. Ante este escenario, los ejecutivos veían dos posibles alternativas de solución, el lanzamiento de una nueva marca o la introducción de la presentación litro. Ver **anexo 10: Interés relativo de algunos productos.**

Búfalo

Durante el año 2000, el departamento comercial de CCN había destinado una parte importante de sus recursos a estudiar los gustos y preferencias de los consumidores de bajos ingresos en el país (segmentos medio bajo y bajo), entre sus conclusiones habían encontrado la oportunidad para la introducción al mercado de una cerveza a un precio menor al de las marcas mainstream y con un mayor grado alcohólico.

Los ejecutivos estimaban que el consumo del nuevo producto sería bastante atractivo para consumidores de cervezas con limitaciones económicas y consumidores de ron que aspiraban consumir cerveza pero que tenían un problema económico. En materia funcional, al preguntar por las características ideales que debería presentar esta cerveza, los consumidores exponían la existencia de oportunidades para la introducción de una mezcla de atributos diferentes a los presentados por *Victoria* y *Toña*.

¹¹ Anglicismo que literalmente significa corriente principal. Se utiliza para designar los pensamientos, gustos o preferencias aceptados mayoritariamente en una sociedad. Término utilizado para designar al producto más consumido en una categoría. En el caso de la cerveza en Nicaragua correspondía a las marcas *Victoria* y *Toña* en presentación de 12 oz retornables.

¹² Uno de los principales productos de exportación de Nicaragua

¹³ Los ejecutivos estimaban que el consumo anual per cápita por segmento socioeconómico correspondía a: Alto (AB): 15.2 lts; Medio alto (C+-C): 16.1 lts; Medio bajo y bajo (C-DE): 10.6 lts

Tomando en cuenta los resultados de los estudios de mercado, el equipo de CCN diseñó la marca de cerveza Búfalo, la cual podría ubicarse a un precio de C\$ 6.5 la unidad de 12 oz retornable y C\$ 8 la lata. Los estudios señalaban que esta marca podría llegar a alcanzar un 30% de participación de mercado en volumen. Ver **anexo 11**. Estudios de mercado relativos a Búfalo

Litro

La otra alternativa consistía en extender la línea de productos de las marcas *Victoria* y *Toña*, lanzado al mercado la presentación litro (1,000 cc), como opción para compartir, introduciéndola a un precio C\$ 18 la unidad. Esta alternativa, además de darle un mayor dinamismo a ambas marcas, brindaría a sus consumidores la posibilidad de contar con su cerveza de siempre a un precio de descuento por unidad volumétrica, lo que se esperaba que incentivara un incremento en el consumo. Los estudios indicaban que la nueva presentación podría alcanzar un 33% de participación de mercado en volumen. Ver **anexo 12**. Estudios de mercado relativos a presentación litro

La Decisión

Los ejecutivos de CCN estaban plenamente conscientes de que ambas opciones implicaban disminuir el margen bruto unitario promedio de la empresa¹⁴, la apuesta consistía en alcanzar un crecimiento en volumen incremental¹⁵ que superara el efecto negativo en los márgenes brutos unitarios. El riesgo financiero de cada opción estaba siendo evaluado por el departamento de finanzas. El equipo comercial debía, independientemente del riesgo financiero, y tomando en cuenta su entendimiento del contexto en el que operaba la empresa, evaluar para cada opción el posible comportamiento de las variables claves que determinaban el riesgo para la creación y mantenimiento del valor percibido de las marcas (actuales y/o nueva) y de la categoría. Sobre la base de su análisis, debían tomar una decisión estructurada en la que recomendasen la mejor alternativa de cara al cumplimiento del objetivo de revertir la caída en volumen y desarrollar la categoría cerveza.

¹⁴ En materia financiera, el margen bruto por caja equivalente era menor que el margen bruto del presentado por el mix en el año 2000. En el caso de la presentación litro, el margen era 18% menor, mientras que para *Búfalo*, el margen era 21% menor.

¹⁵ Adicional a la información de estudios cualitativos y cuantitativos de mercado, los modelos econométricos realizados por CCN consideraban que por cada disminución de 1% en el precio del mix, el volumen aumentaría un 0.2%, esto se cumplía de forma lineal hasta un máximo de variación del precio de 20%.

Anexo 1: Nicaragua; Breve Reseña.

Indicadores seleccionados

Conceptos	1998	1999	2000
Actividad económica			
PIB a precios constantes (<i>tasas de crecimiento</i>)	3.7	7.0	4.1
PIB per-cápita (<i>en US\$</i>)	724.5	746.0	772.5
PIB (<i>en millones US\$</i>)	3,573.2	3,742.7	3,938.1
Participación agricultura en el PIB (%)	21%	21%	22%
Participación industrias manufactureras en el PIB (%)	19%	19%	19%
Participación comercio y servicios privados en el PIB (%)	37%	37%	36%
Precios y tipo de cambio			
Inflación anual acumulada (Managua)	18.5	7.2	9.9
Devaluación anual (%)	12.0	10.0	6.0
Tipo de cambio oficial promedio (<i>C\$ x US\$</i>)	10.6	11.8	12.7
Tipo de cambio oficial a fin de período (<i>C\$ x US\$</i>)	11.2	12.3	13.1
Sector externo (<i>millones US\$</i>)			
Exportaciones de mercancías FOB	573.2	546.1	642.8
Importaciones de mercancías FOB	1,397.0	1,698.1	1,653.2
Población y empleo			
Población total (<i>miles hab.</i>)	4,803.1	4,935.6	5,108.4
PEA / Población total (%)	35%	35%	37%
Desempleo (%)	13%	11%	5%
Población evangélica (%)			14%

Fuente: Banco central de Nicaragua

Incidencia y distribución de la pobreza

- En el año 2001, más de dos millones de personas (45.8% de la población), vivían bajo la línea de pobreza¹⁶ (C\$5,157¹⁷ por persona al año) y de éstos, más de medio millón (el 15.1% de la población) vivían en condiciones de pobreza extrema (C\$2,691 por persona al año). En promedio, dos de cada diez personas en el país, no contaban con aproximadamente C\$224 córdobas al mes para solucionar sus requerimientos mínimos de alimentación (equivalentes a 2,187 calorías por día).

¹⁶ La **Línea de Pobreza Extrema**, se define como el nivel de consumo total anual en alimentación por persona, necesario para satisfacer las necesidades mínimas calóricas diarias, estimadas en 2,187 calorías promedio. El costo de este requerimiento, según datos finales de la EMNV 2001, fija la línea de pobreza extrema en C\$2,691 (equivalente a US\$200.15 en dólares norteamericanos) por persona al año. Los hogares con un consumo per cápita anual menor que el valor de esta línea, se clasifican como *pobres extremos*.

La **Línea de Pobreza General**, se define como el nivel de consumo anual por persona en alimentos para satisfacer los requerimientos mínimos calóricos diarios (línea de pobreza extrema), más un monto adicional para cubrir el consumo de servicios y bienes no alimenticios esenciales como: vivienda, transporte, educación, salud, vestuario y los de uso cotidiano en el hogar. El valor de la línea de pobreza general, se estimó en un nivel de consumo de C\$5,157 (equivalente a US\$383.57 en dólares norteamericanos) por persona al año. Los hogares con un consumo per cápita anual menor que el valor de esta línea, se clasifican simplemente como *pobres*.

¹⁷ Tipo de cambio 2001 13.4 US\$ por C\$

Anexo 1: Nicaragua; Breve Reseña (continuación).

- Según los umbrales de pobreza internacional, 2.2 millones de nicaragüenses (42.6%), consumían menos de un dólar norteamericano al día mientras que alrededor de 4 millones (77.8%), consumían menos de dos dólares norteamericanos por día. Comparando estas cifras, con el resto de Centroamérica, Nicaragua era el país con los porcentajes más altos de población viviendo con menos de un dólar y dos dólares norteamericanos diarios. Costa Rica se ubicaba en el otro extremo, presentando las cifras porcentuales más bajas del istmo, con apenas 9.6% y 26.3% respectivamente.
- La pobreza en general, era más extensa y profunda en las zonas rurales. La pobreza rural era 2.3 veces mayor que la pobreza urbana y de cada diez nicaragüenses pobres, seis vivían en el campo.
- La distribución desigual de la riqueza en Nicaragua era evidente cuando a las personas pobres extremas (el 15.1% de la población) le correspondía el 3.8% del consumo del país, mientras que a los no pobres (el 54.2% de la población), le correspondía el 80.9%. El decil más alto en el consumo era 15 veces mayor que su decil más bajo. En el caso del ingreso, esta relación era de 46 veces.
 - A nivel nacional, el consumo en alimentos absorbía el porcentaje más alto del consumo total (47.58%) seguido por el pago de la vivienda (12.46%) y los servicios de uso personal (11.93%). En el caso de los pobres extremos, estos tres componentes absorbían el 80% de todo su consumo, con valores de 61%, 10.5% y 8.5% respectivamente.

Fuente: Nicaragua, Mapa de Pobreza 2001

Sociedad dual

De acuerdo a especialistas, en Nicaragua coexistían dos grandes modelos de sociedad, pudiendo entenderse como una especie de sociedad dual --donde el sector tradicional se caracterizaba por individuos pasivos, con poca educación y baja productividad, sin acceso a los avances tecnológicos, atrapados en actividades básicas de subsistencia, y el moderno, caracterizado por individuos con educación, con destrezas en el uso de la tecnología y con capacidad para la innovación.

Estimaciones de CCN incluían a la población que vivía bajo la línea de pobreza general como parte de la sociedad tradicional. Igualmente, apuntan hacia la existencia de una clase media baja (C-) de aproximadamente 31% de la población, que combinaba tanto características de sociedad tradicional con características de sociedad moderna, pero con preponderancia de las características de sociedad tradicional. Una clase media representada por un 14% (C) en donde también convivían características de sociedad tradicional con sociedad moderna, pero con preponderancia de las características de sociedad moderna. Finalmente, un 9% de personas consideradas como clase alta (A: 2%, B: 7%), netamente pertenecientes a la sociedad moderna.

Anexo 2: Categoría cerveza años finales 1999 y finales 2000

Productos categoría Cerveza año 1999

	Hi-end (Importadas)			Productos comercializados por distribuidores independientes
	280 - 400			
	Main stream	Botella de vidrio	100	Productos comercializados por CCN
	100 - 127	Lata	127	
	Low-end (sifón)			Productos comercializados por CCN
	75			

Productos categoría Cerveza finales año 2000

	Super Premium (Importadas)			Productos comercializados por CCN y por distribuidores independientes
	225			
	Premium			Productos comercializados por CCN
	150			
	Main stream	Botella de vidrio	100	Productos comercializados por CCN
	100 - 125	Lata	125	
	Low-end (sifón)			Productos comercializados por CCN
	75			

Anexo 3: Tipos de Bebidas Alcohólicas.

- **Bebidas Marginales:** Correspondía al guaro o aguardiente con o sin marca, ambos considerados de mala calidad. Se veían como bebidas irritantes, de las que existía gran variedad de opciones que variaban según la zona geográfica, las cuales generalmente incluían la presentación de botella para llevar en el pantalón, destinada a bebedores consuetudinarios. Estas bebidas se percibían orientadas a la embriaguez o al consumo económico cuando ya no se disponía de dinero para tomar nada mejor.
 - **Bebidas Rústicas:** incluía algunas marcas de ron y la cerveza en presentación de sifón. En este segmento lo que contaba era el rendimiento, la abundancia en cerveza y en ron, para beber más gastado menos. Principales marcas en el segmento:
 - **Ron *Plata*:**
 - Considerado como barato, rústico, fuerte, que raspaba como lija, corriente y pobre. Una bebida que en el interior del país consideraban propia de los campesinos o para cuando ya no se tenía dinero y había necesidad de consumir algo mejor que el guaro.
 - En Managua se ubicaba como la marca de los estudiantes universitarios y de los trabajadores.
 - Las personas preocupadas por su imagen llegaban a servirla en botellas de otra marca, para evitar la impresión de faltos de recursos.
 - Cerveza de sifón de las marcas *Victoria* y *Toña*, la cual era considerada de calidad inferior a la embotellada, ya que los consumidores percibían que era una cerveza “sacada” antes del proceso de emvasado, comúnmente servida en pichel (jara de entre uno y dos litros de capacidad). En los bares muchas veces era “bautizada” con agua para rendirla.
 - **Bebidas Comunes:** Eran las bebidas popularmente más aceptables. Aquí se hablaba de productos de buena calidad promedio, de agradable sabor, de productos menos dañinos, de disfrute. El segmento estaba constituido por los siguientes productos y marcas:
 - Licores de calidad, aceptables y populares, como los rones blancos finos (*Flor de Caña Extra Lite* y *Flor de Caña Extra Seco*) los cuales eran considerados de calidad pero accesibles. Los licores oscuros, principalmente el ron *Flor de Caña Etiqueta Negra*, que se percibía como una bebida para consumo más moderado.
 - La cerveza de las marcas *Victoria* y *Toña* en sus presentaciones de botella y lata.
 - **Bebidas Premium:** Conformado por bebidas de ocasión, que se sentían más refinadas y más caras que las del segmento común, aunque de uso similar, pero más apropiadas para salir de la rutina, para beber en la “disco”, en la playa, en una casa, para compartir lejos de las bebidas de siempre, para variar en ocasiones sociales o llamar la atención. Figuraban en este segmento los rones reposados como el *Flor de Caña Gran Reserva*, la cerveza marca *Premium* y las cervezas importadas, algunos vinos y el vodka.
-

Anexo 3: Tipos de Bebidas Alcohólicas (continuación).

- **Bebidas Exclusivas:** Compuesto por bebidas alcohólicas caras, apropiadas para eventos sociales formales o para el “gusto” de conocedores que se trataban bien a sí mismos porque podían darse el lujo. En este segmento se ubicaban el ron *Flor de Caña Centenario*, el whisky, principalmente las marcas *Johnny Walker Black Label* y *Chivas Regal*, y gran variedad de bebidas importadas menos conocidas, que se deparaban a gustos especiales, para conocedores, de consumo moderado.

Rangos de precio para cada tipo de bebida (de acuerdo a precios año 2000)

Tipo de bebida	Rango precio relativo (comparación entre trago de licor y unidad de cerveza, tomando como base botella retornable de 12 oz de marcas <i>Victoria</i> y <i>Toña</i> = 100)
Marginales	10 -18
Rusticas	19 - 69
Comunes	32 - 125
Premiums	90 - 250
Exclusivas	>200

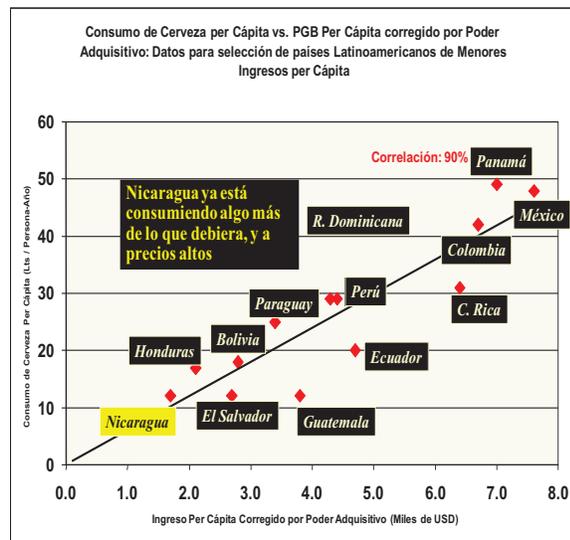
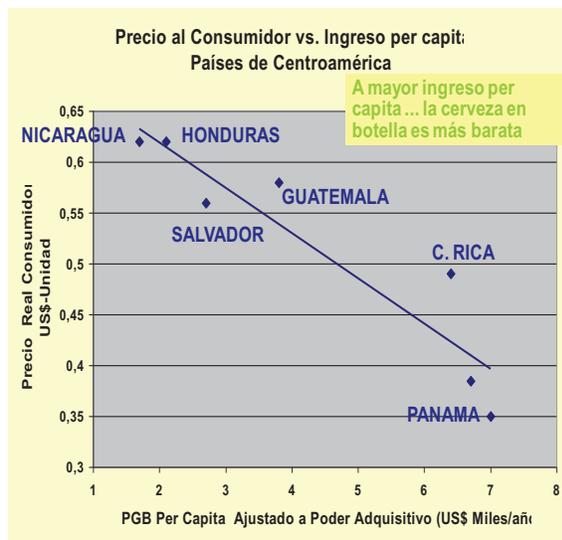
Nota: Por razones de diferencia en procesos productivos y de comercialización, la inversión necesaria para alcanzar las escalas de producción y comercialización requeridas para satisfacer la demanda originaba que la estructura de costos de las bebidas fermentadas nacionales (cerveza) superara enormemente la estructura de costos de las bebidas destiladas nacionales (rones y guaros). Adicionalmente, las bebidas fermentadas estaban regidas por una regulación fiscal que resultaba en mayores tasas impositivas efectivas.

Anexo 4: Características de consumo de cerveza por países.

Consumo per cápita países de Latinoamérica

Año 2000			
País	Consumo per cápita (Lts por persona por año)	País	Consumo per cápita (Lts por persona por año)
Argentina	33.88	Honduras	14.27
Bolivia	21.87	México	50.22
Brasil	49.50	Nicaragua	12.16
Chile	26.38	Panamá	47.53
Colombia	34.10	Paraguay	27.87
Costa Rica	30.00	Perú	22.30
Ecuador	23.76	Rep Dominicana	38.74
El Salvador	11.47	Uruguay	13.50
Guatemala	10.56	Venezuela	69.98

Análisis de regresión comparación precios vs consumo per cápita y PIB per cápita vs precios



Nota: Eje vertical del gráfico "Precio al consumidor vs Ingreso per cápita": Precio ajustado en función de poder adquisitivo

Anexo 5: Vitoria, Características, publicidad, percepciones generales.



Características:

- Cerveza Lager tipo Pilsen
- 4.9% alcohol por volumen
- 140 kcal /12 oz

Publicidad: Comercial de Luis Enrique:

En el año 2000, la principal herramienta de publicidad conceptual de Victoria consistía en un comercial protagonizado por Luis Enrique (cantante Nicaragüense cuya fama había trascendido las fronteras del país). En el comercial se mostraban imágenes de gente bailando en playas, plazas y bares al son de una música ritmo salsa alegre. El tema de la canción refería a “La Alegría de Ser Nicaragüense”



■ PERCEPCIÓN DE MARCA QUE MÁS SE ANUNCIA

- PUB VICTORIA (Evento de discoteca móvil y conciertos)
- PATROCINIO DE EVENTOS (Conciertos)
- PRESENCIA EN RADIO, TRANSMISIONES DEPORTIVAS
 - UN CAÑONAZO VICTORIA (Utilizado en las transmisiones radiales y televisivas del beisbol cada vez que un bateador daba un hit)
- FUERTE PRESENCIA EN TV
 - COMERCIAL DE LUIS ENRIQUE



■ PERCEPCIÓN DEL MENSAJE

- SER NICARAGÜENSE:
 - SER ALEGRE, CORDIAL, AMISTOSO
 - SER DINÁMICO Y DIVERTIDO
 - SER PARRANDERO
 - QUE CONGENIA CON TODO TIPO DE PERSONAS, SIN DISTINCIÓN
- SOBRE EL PRODUCTO:
 - CERVEZA VICTORIA ES LA BEBIDA DE LOS NICARAGÜENSES, QUE LES ESTIMULA MIENTRAS SE DIVIERTEN, CUANDO COMPARTEN
- VICTORIA ES ALEGRÍA

■ PERCEPCIÓN DEL COMERCIAL DE LUIS ENRIQUE

- MUNDO DE DIVERSIÓN
 - LUGAR: LA PLAYA, AMBIENTE NATURAL
 - MÚSICA BAILABLE, CONTAGIOSA
 - JOVEN COMO SÍMBOLO DE ESTADO DE ÁNIMO (NO EDAD)
- DEMOCRÁTICA (TODO TIPO DE GENTE)
 - GENTE CASUAL, NORMAL, HAY IDENTIFICACIÓN
 - FAMILIARES, AMIGOS, COMPARTIENDO
 - JÓVENES Y VIEJOS INTERACTUADO
- CANTA UN SÍMBOLO NACIONAL
 - CANTANTE SIMBOLIZA AL NICARAGÜENSE EXITOSO
 - YA NO ES UN JOVENCITO
- CANCIÓN GRATIFICANTE
 - “ALEGRÍA DE SER NICARAGÜEN. POR LA GRACIA DE DIOS”
 - TOÑA ES ICARAGUA, VICTORIA LOS NICARAGÜENSES

CONCLUSIONES ESTUDIO PERCEPCIÓN

- VICTORIA ES LA CERVEZA NACIONAL TRADICIONAL, POPULAR, PARA LA MASA ADULTA, LOS BEBEDORES, UNA CERVEZA DEL PASADO, AMISTOSA Y DEMOCRÁTICA
- NO TAN ATRACTIVA PARA LOS CONSUMIDORES JÓVENES Y NIVELES MEDIOS O ALTOS, QUE HOY DÍA CONSUMEN PREMIUM (O TOÑA), POR POPULAR
- PERO SATISFACE A SUS CONSUMIDORES, NICARAGÜENSES ALEGRES Y FIESTEROS, SATISFECHOS DE SER LO QUE SON, GENTE ALEGRE, CONTAGIANTE, FIESTERA Y NO DISCRIMINANTES

Anexo 6: *Toña*, Características, publicidad, percepciones generales.

Características:

- Cerveza Lager tipo Pilsen
- 4.6% alcohol por volumen
- 130 kcal/12 oz

Publicidad Comercial Raíces:

En el año 2000, la comunicación de *Toña* utilizaba como principal elemento comunicacional conceptual un comercial ambientado en las fiestas típicas, elemento muy arraigado en la cultura nicaragüense y sinónimo de orgullo nacional. El comercial giraba entorno a una breve historia romántica ocurrida durante una fiesta folclórica, en donde el personaje masculino quedaba prendado de una bella dama vestida de traje típico, a la cual no puede contactar después del primer intercambio de miradas, saliendo a buscarla a través de toda la fiesta hasta encontrarla al final del día. Durante la búsqueda se aprecian escenas de la fiesta típica nicaragüense acompañada de cerveza *Toña*. El fondo musical se ejecutaba bajo una tonada que evocaba elementos culturales del país para cerrar con la frase “Como mi tierra no hay dos, como mi *Toña* ninguna”



PERCEPCIÓN PUBLICIDAD

- LAS RAÍCES
 - LO TÍPICO DE NICARAGUA
 - BAILE DEL GÜEGÜENSE, DESFILES HÍPICOS, FIESTAS PATRONALES, SON NICA, TRAJES TÍPICOS, FOLKLORE



PERCEPCIÓN PUBLICIDAD

- NACIONALISMO
 - “COMO MI TIERRA NO HAY DOS, COMO MI TOÑA NINGUNA”
 - INUNDA DE ORGULLO
 - NOSTALGIA POR LOS TIEMPOS DE ANTAÑO
 - RESALTA LOS VALORES TRADICIONALES DE NICARAGUA
- LOS VALORES
 - RELACIÓN AMOROSA PLATÓNICA
 - MUJER MORENA, CONSERVADORA, TÍMIDA Y SUAVE (DECENTE)
 - HOMBRE ATRACTIVO, QUE CORTEJA Y ESPERA, APRECIA A LA MUJER CONSERVADORA
 - ELLA SE ESCONDE TRAS LA MÁSCARA, PERO DEJA CAER UNA CINTA DEL TOBILLO, ASÍ LA ENCUENTRA / MOMENTO GRATIFICANTE DEL ENCUENTRO

CONCLUSIONES ESTUDIO PERCEPCIÓN

- CERVEZA DE CALIDAD (COMO PREMIUM) SIN LA APARIENCIA NI LA SUPERFICIALIDAD
 - LA HA BENEFICIADO PREMIUM, AL CONVERTIRSE EN UNA CERVEZA PARECIDA, PERO SIN CLASISMO NI EXCESOS SUPERFICIALES
- SE ESTÁ CONVIRTIENDO AL LADO DE LA VICTORIA POPULAR EN UNA OPCIÓN MÁS SOCIAL, DE MEJOR ACEPTACIÓN
- DE MEJORAR SU PRESENTACIÓN, SE AGUDIZARÍA SU ACEPTACIÓN EN LOS GRUPOS MEDIOS Y SERÍA MÁS ATRACTIVA PARA QUIENES HOY CONSUMEN PREMIUM

PERCEPCIÓN PUBLICIDAD

- MENSAJE DE TOÑA
 - TOÑA INVITA A COMPARTIR, PLATICANDO Y DISFRUTANDO, SIN EXCEDERSE, DE MANERA SANA
- PERCEPCIÓN RESULTANTE
 - TOÑA ES SUAVE Y REFRESCANTE, SIN EL GLAMOUR DE CLASE NI LOS EXCESOS DE PREMIUM
 - BUENA Y ACCESIBLE, PARA TODOS
 - PARA LA DIVERSIÓN SANA Y SOCIAL, LEJOS DE LOS EXCESOS
 - POPULAR COMO VICTORIA PERO MÁS FINA (SUAVE)
 - POSICIÓN INTERMEDIA (ENTRE PREMIUM Y VICTORIA)

Fuente: Información Percepciones: Estudios de mercado CCN

Anexo 7: *Premium*, Características, publicidad, percepciones generales.

Características:

- Cerveza Lager
- 4.5% alcohol por volumen
- 126 kcal/12 oz



Publicidad Comercial Isletas:

Desde su introducción la comunicación conceptual de *Premium* giraba en torno al comercial Isletas, cuya historia seguía la siguiente estructura: Joven divirtiéndose en jetski se queda sin *Premium*. Busca provisión en una fiesta playera “exclusiva” ubicada en las Isletas de Granada (sitio turístico nicaragüense). Destapa una cerveza *Premium* y congela el tiempo. Procede a llevarse la cerveza mientras que con estilo juguetea con la gente inmóvil (disfruta del poder siendo simpático). Al pasar frente a una mujer sensual bañándose no se puede resistir y se aprovecha de ella. El comercial deja entendido que la besa y toquetea mientras ella se encuentra congelada. Al final se marcha por donde vino (en su jetski). El comercial utiliza el eslogan “Ya estuvieras”, invitando al consumidor a vivir la experiencia *Premium*



PERCEPCIÓN DE PUBLICIDAD ELEGANTE

- SE ANUNCIA CON SU PRESENTACIÓN (CALIDAD Y ELEGANCIA)
- REALIZA PATROCINIOS, ACTIVIDADES EXCLUSIVAS, BARRAS LIBRES EN LUGARES DE MODA
- MATERIALES DE TV (2 CAMPAÑAS)
 - ISLETAS Y DISCOTECA
- RADIO E IMPRESOS

DECODIFICACIÓN COMERCIAL ISLETAS:

- JOVEN SEGURO Y ATREVIDO (CON PERSONALIDAD Y PODER)
- SE DIVIERTE Y HACE LO QUE QUIERE
- ACTÚA CON PICARDÍA (GRACIA Y SIMPATÍA)
- LLAMA LA ATENCIÓN (ADMIRABLE)
- PROMESA: PASARLA BIEN (DAR RIENDA SUELTA A LA ILUSIÓN Y FANTASÍA)
- SLOGAN “YA ESTUVIERAS”: CONVOCA, MOTIVA E INVITA A TOMAR PREMIUM
- PREMIUM ES CLASE, JUVENTUD Y DIVERSIÓN

PERCEPCIÓN DE FEMENINA POR LO FINO

- LA MARCA PREMIUM SE HA POSICIONADO COMO CALIDAD, MODERNISMO (JUVENIL, NUEVA ERA)
- ES CONSISTENTE SU NOVEDAD DE PRODUCTO, IMAGEN Y PUBLICIDAD INICIAL, NO OBSTANTE, POR LO FINO Y ELGANTE TIENDE A SER POSICIONADA COMO FEMENINA

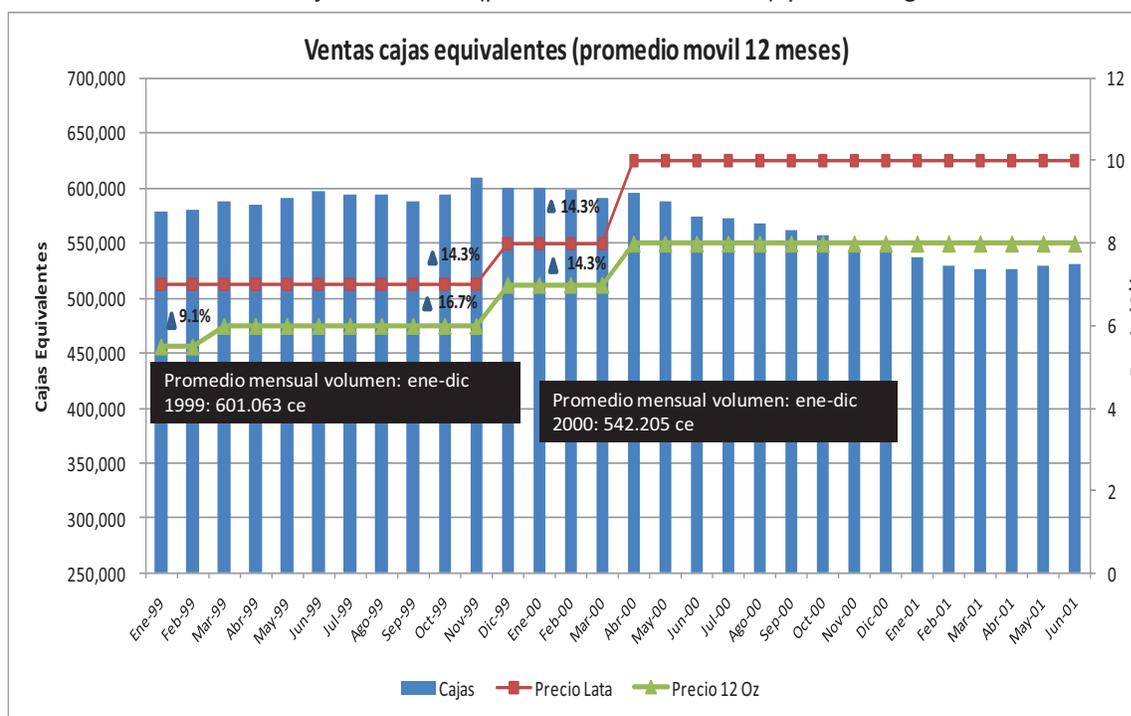
Anexo 8: Volumen de ventas CCN periodos seleccionados.

Volumen de ventas periodo 1997- 2000 (cajas equivalentes¹⁸)

Año	Cajas (equivalentes)
1997	5,959,686
1998	6,900,991
1999	7,390,227
2000	6,925,867

Situación ventas mensual y precio sugerido marcas mainstream periodo enero 1999 a junio 2001 (últimos dos meses proyectados)

Ventas cajas de cerveza (promedio móvil 12 meses) y Precio sugerido



¹⁸ Unidad estándar de volumen utilizada en CCN, una caja equivalente era igual a 8.52 litros que correspondía al volumen de una caja de 24 unidades de botellas de 12 oz

Anexo 9: Información relativa a precios de cerveza.

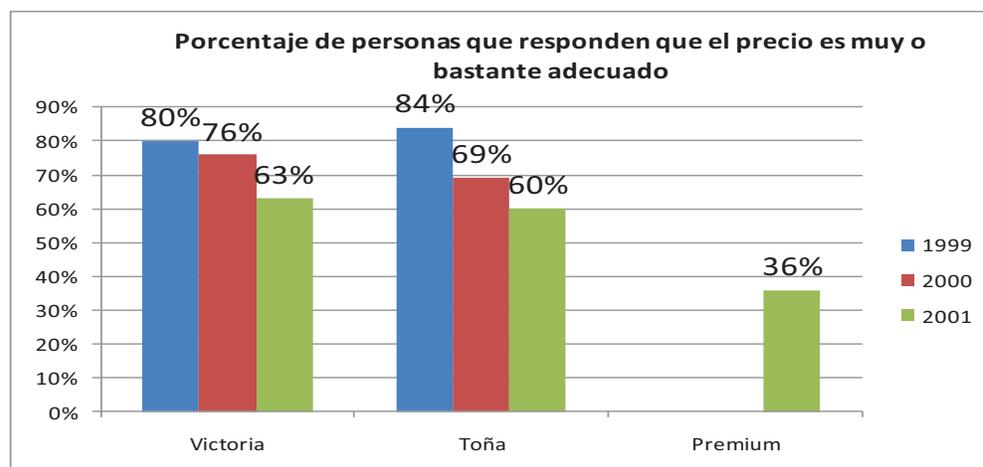
Tabla de precios Victoria y Toña (botella 12 oz)

AÑO	PRECIO
1995	C\$ 3.50
1996	C\$ 4.00
1997 (Julio)	C\$ 4.50
1998 (Octubre)	C\$ 5.00
1999 (Marzo)	C\$ 5.50
1999 (Julio)	C\$ 6.00
1999 (Diciembre)	C\$ 7.00
2000 (Abril – a la fecha)	C\$ 8.00

Variación precio vs ron (productos de referencia)

Marca	Unidad de consumo	Sep-99	Dic-99	Abr-00
		C\$ / Unidad de consumo	C\$ / Unidad de consumo	C\$ / Unidad de consumo
EXTRA SECO	Trago mezclado (aprox 12 oz)	2.23	2.23	2.57
VICTORIA y TOÑA	Botella de 12 oz	6.00	7.00	8.00
PLATA LITE	Trago mzcclado aprox 12 oz)	1.27	1.27	1.56
VICTORIA y TOÑA	Baso 12 oz sifón	4.25	4.81	5.54

Percepción de adecuado del precio de la cerveza



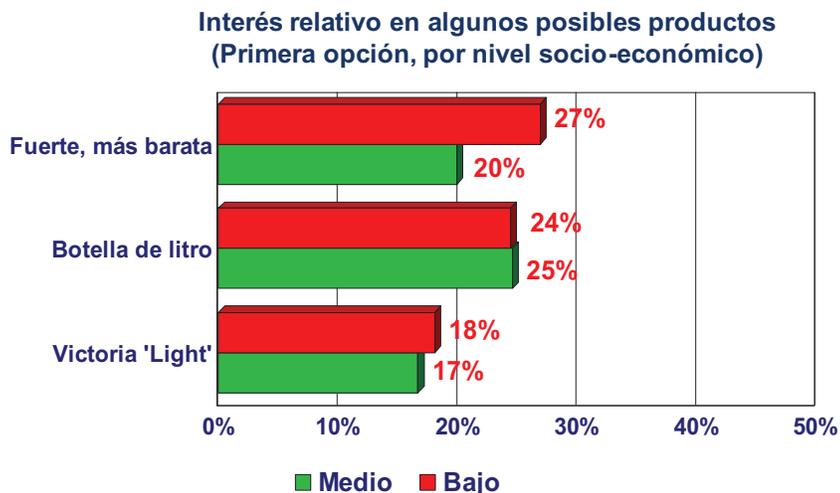
Anexo 9: Información relativa a precios de cerveza (continuación).

Sensibilidad al precio

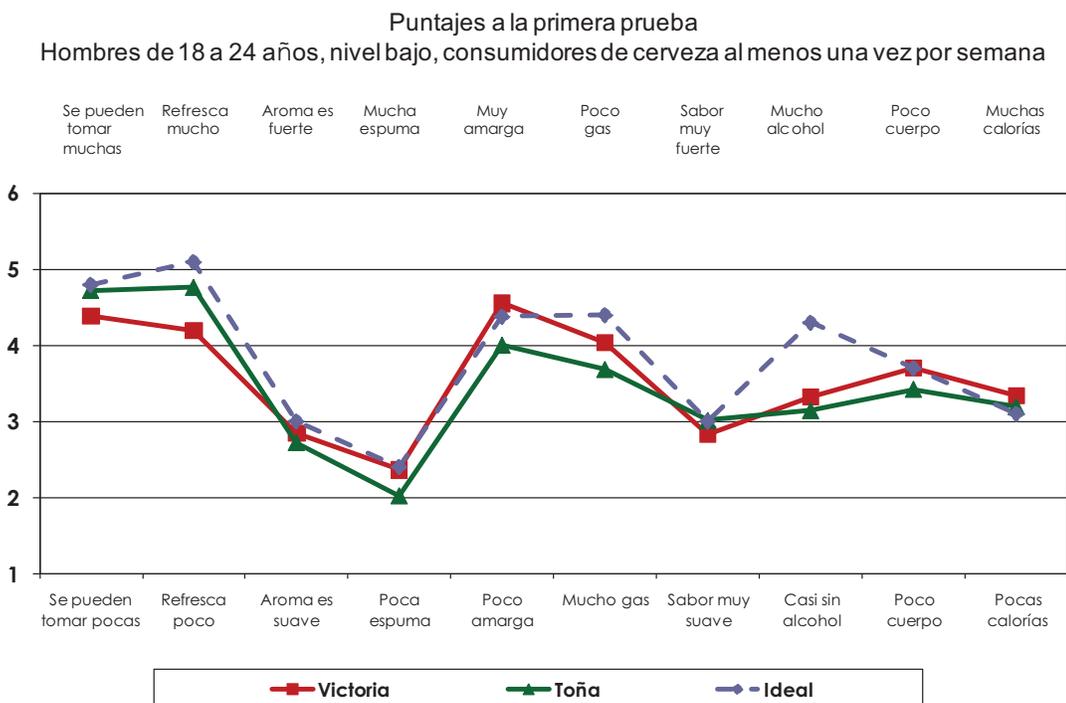
En los escenarios presentados, los consumidores señalaron que piden lo siguiente			Si VICTORIA y TOÑA sube de precio, como sería el comportamiento del consumidor		
	Con un amigo	Con un grupo		En Grupo	
				Escenario base	Con incremento de 12.5% en precio de VICTORIA y TOÑA
Piden Victoria	68%	42%	Piden Victoria	42%	36%
Piden Toña	18%	14%	Piden Toña	14%	13%
	86%	56%		56%	49%
Piden Ron	14%	44%	Piden Ron	44%	51%
Total	100%	100%	No piden nada		
			Total	100%	100%
Si sólo VICTORIA sube de precio, como sería el comportamiento del consumidor			Si sólo TOÑA sube de precio, como sería el comportamiento del consumidor		
	En Grupo			En Grupo	
	Escenario base	Con incremento de 12.5% en precio de VICTORIA		Escenario base	Con incremento de 12.5% en precio de TOÑA
Piden Victoria	42%	31%	Piden Victoria	42%	46%
Piden Toña	14%	19%	Piden Toña	14%	9%
	56%	50%		56%	55%
Piden Ron	44%	49%	Piden Ron	44%	45%
No piden nada		1%	No piden nada		
Total	100%	100%	Total	100%	100%

Los incrementos debía realizarse en esa proporción debido a la unidad de cambio (moneda)

Anexo 11: Interés relativo de algunos productos.



Anexo 11. Estudios de mercado relativos a Búfalo.



La formulación de Búfalo se diseñó tomando en cuenta los resultados del estudio, asemejándola lo más posible a las características de lo que los consumidores de los segmentos bajos consideraban la cerveza ideal

Anexo 11. Estudios de mercado relativos a Búfalo (continuación).



Búfalo Características

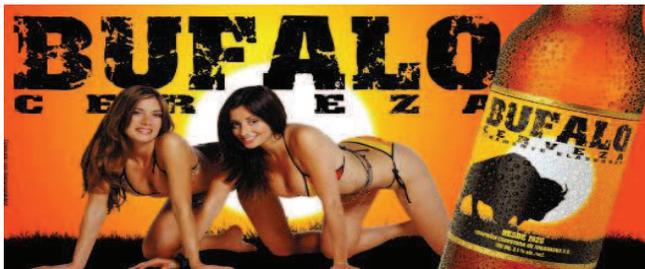
- Presentación de 12 oz en botella ámbar retornable (C\$ 6.5) y lata (C\$ 8)
- 5.5% alcohol por volumen

Idea publicitaria conceptual

La idea conceptual a evaluar con los consumidores consistía de dos comerciales, uno de 45 seg y un mini spot de 15 seg, así como diversa imagen gráfica.

Mini spot Multiplicación (Papi Chulo)

Un chico llega a la barra del bar y pide una Búfalo. Cuando el bartender coloca la botella, se le acerca al joven una chica sonriendo y viendo la botella. El chico, muy caballero, pide otra Búfalo y cuando el bartender se la coloca, entra en escena otra chica que le sonríe, así que el chico pide otra, aparece otra chica y pide otra, aparece otra y pide otra y otra... Título: "Multiplicó la Diversión". "Ta buena, Ta Bufalo"



Idea comerciales búfalo Comercial: MATADOR

Plano de un lugar de encuentro de gente joven que se dispone a conocerse a través de un baile caribeño, sensual, atrevido, espontáneamente erótico.

Hay mucha gente, compartiendo una charla, cerveza, mirándose, invitándose a bailar, bailando.

La cámara aérea va recorriendo el lugar, mostrando el nivel grupal y divertido que se manifiesta allí.

Otra cámara más íntima descubre la mirada de un joven y una joven que se miran desafiantes y provocativamente. El va al encuentro de ella.

Comienza el baile entre él y ella cuando la toma de la mano y la acerca con intensidad hacia su cuerpo.

Bailan de un modo extremadamente sensual.

La sensualidad va subiendo de tono hasta llegar a un nivel de erotismo coreográfico que es acompañado por una coreografía multitudinaria donde, con diferentes ritmos corporales, todos suman sensualidad en sus movimientos.

Toda esta danza se expresa desde diferentes ángulos de cámaras que registran en simultáneo una riqueza de movimientos, provocación y sensualidad muy desinhibida, muy joven y a la vez muy refrescante.

Hay una pareja protagonista y cuatro parejas coprotagonistas para intercalar otros movimientos alrededor y en detalle. También baila un joven con 2 chicas, una chica con 2 o 3 jóvenes, 2 chicas entre sí, etc.

Hay inserts de producto que naturalmente aparecen en escena. Por ejemplo, consumos en la barra del lugar, detalles de apertura impactante y fresca.

Planos del producto que se muestra en algunas manos mientras se da el baile. Planos de la botella de cerveza recorriendo algunos cuerpos y refrescándolos. Juegos provocativos también con la botella y el baile.

Planos de servida desbordante y sensual en algunos vasos. También desborde sensual de cerveza con espuma desde el pico y recorriendo el cuello de la botella.

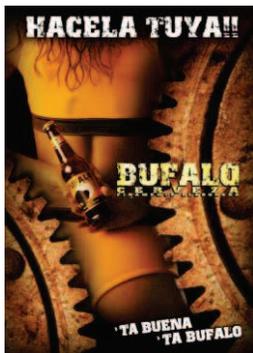
Plano final con dinámica de cámara.

La idea del tratamiento visual es como si fuera un estilo de clip Latino donde la danza de comunicación sensual es el lenguaje a través del cual se relacionan.

Slogan: a disfrutar. 'TA BUENA 'TA BUFALO

Anexo 11. Estudios de mercado relativos a Búfalo (continuación).

Imagen gráfica búfalo



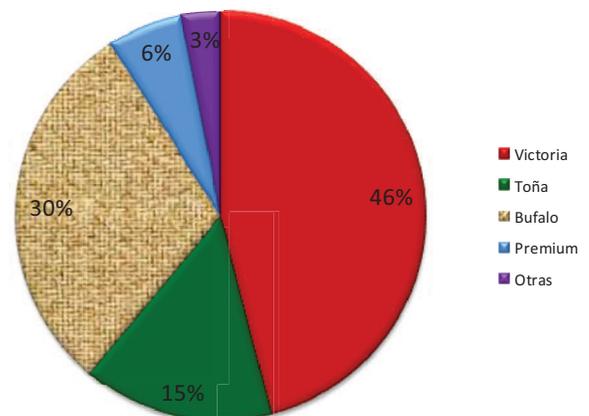
Percepción general de la publicidad

- Representa un instante de fiesta donde se exhibe la desinhibición de jóvenes en total relajó viviendo intensamente la vida loca, un puro bacanal.
- Rechazo en personas mayores, quienes la juzgaban de vulgar.
- Publicidad transmitía al producto cualidad de bebida estimulante, como una cerveza de sabor y efecto alcohólico fuertes.
- Transmitía la percepción de ser una cerveza económica, siendo la cerveza para emborracharse gastando menos dinero.

PERCEPCIÓN GENERAL DEL CONCEPTO

- El sabor es bien percibido Top two boxes (mucho o bastante interés en comprarlo): 86%
- La idea de mayor contenido alcohólico contribuye positivamente a un pensamiento que se traduce en ahorro de dinero.
- La comunicación utilizando mujeres atractivas (carácter sensual) es una de las más relevantes para los consumidores masculinos de este grupo objetivo, crea una relación con círculo de vida: Masculinidad / Fortaleza
- El nombre Búfalo despierta interés de forma importante
- Intensión de compra top two boxes (mucho o bastante interés en comprarlo): 90%

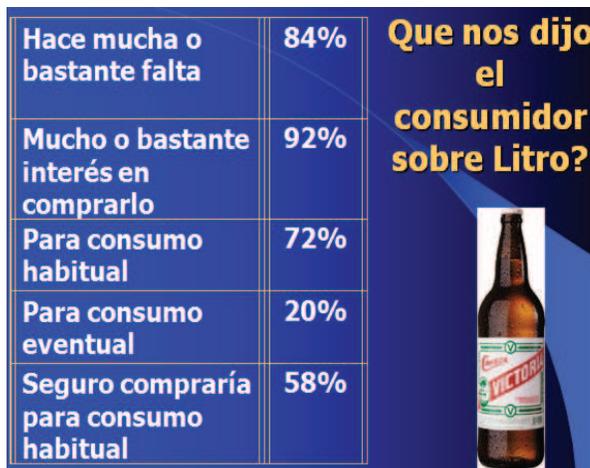
Participación estimada de mercado en volumen post lanzamiento Búfalo



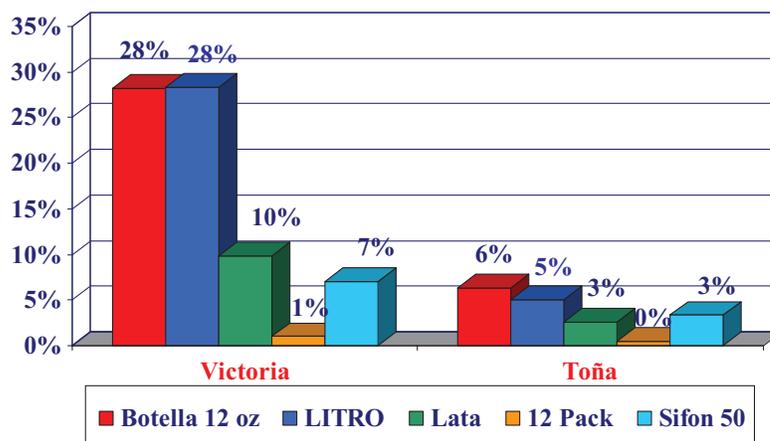
Anexo 12. Estudios de mercado relativos a la presentación Litro

Tipo de producto

- Extensión de Línea Victoria y Toña en Litro (1000 ml.)
- Botella Retornable Ambar
- Etiquetada
- Tapa Corona
- Cajilla de 12 unidades



Participación proyectada por Presentación Victoria y Toña 01-02



La participación de Heineken, Premium, Budweiser y Lowenbrau se mantuvo en condiciones status quo.