



“Ahora vemos dos grandes oportunidades: el consumo en el hogar y el consumo femenino. En hogares esperamos crecer el consumo a más del 30% en cinco años”, Karl Lippert, presidente de Bavaria.

**NEGOCIOS** | 9/14/2007 12:00:00 AM

## El efecto Lippert

Desde la llegada de SABMiller, la transformación de Bavaria ha sido total. Detrás del cambio está Karl Lippert. ¿Cuál es el nuevo rumbo de esta empresa?

### IMÁGENES RELACIONADAS





Tener una clara visión del futuro y simplificar las cosas al máximo, siguiendo siempre los lineamientos de SABMiller. Esa es parte de la fórmula que Kart Lippert dice haber utilizado para lograr disparar los resultados de Bavaria, de tal manera que en el primer semestre del año las ventas de cerveza crecieron 13,6% y las utilidades operacionales 11%, para llegar a \$250.000 millones. Hoy Colombia es el cuarto país en volumen para SABMiller en el mundo, después de China, Estados Unidos y Sudáfrica, y el segundo en ganancias, después de Sudáfrica. Nadie duda de que esa sea parte de la receta, pero con toda seguridad no hubiera sido posible que la transformación cultural y del negocio se diera tan rápido, si no fuera por el entusiasmo y la pasión que este alemán de 46 años les contagia a todos los que están a su alrededor.

Siempre con un cigarrillo o un habano en los labios, y con corbata solo cuando tiene alguna entrevista importante, Lippert no puede ocultar la pasión que le genera lo que hace. Sus ejecutivos coinciden en que es el que más sabe de cerveza en la compañía, y aprendieron que no pueden poner ninguna cifra gratuita en una presentación, porque es capaz de darse cuenta de cualquier inconsistencia, así los números no sean de su compañía (o la inconsistencia se presente con 15 diapositivas de diferencia). ¿Por qué la espuma es blanca si la cerveza es amarilla? ¿Cuál es el nivel exacto de espuma que refleja la máxima calidad de una cerveza? ¿Cuál es la fórmula química de cada una de las cervezas de Bavaria y por qué cada una representa una propuesta de valor para los consumidores? Lippert conoce las respuestas a todos estos interrogantes, y se ha encargado de que incluso quienes no están en el departamento de producción las aprendan.

La misma pasión que tiene por el producto, se refleja en su entusiasmo por el

negocio. Cuando se le pregunta por el mercado en Colombia, se levanta emocionado de la mesa para coger un marcador y dibujar en el tablero de su sala de juntas, cómo ve la competencia en el país. "En el pasado, Bavaria competía solo en el mercado de cerveza, y estaba desaprovechando oportunidades", afirma categóricamente. Hoy, la compañía tiene el 98,6% del mercado cervecero en Colombia, y aunque está empeñado en ganarle la pelea al contrabando y quedarse con ese 1% que tienen las ventas informales, ese no es su reto más importante. En cinco años quiere pasar de tener el 65% del mercado de bebidas alcohólicas en el país al 68%, cuando en promedio en Latinoamérica la cerveza participa con el 44%. ¿Lo logrará? Si se tiene en cuenta que en 2006 tenía el 63%, parece ser una meta posible de cumplir.

¿A quién, y cómo, le robó la cerveza esos dos puntos de participación? Lippert hace rápidamente un diagrama para ilustrar cómo cada marca de Bavaria está enfocada a una ocasión de consumo y a una tipología de consumidor, y pelea contra un tipo de licor específico. Por volumen, y dada la tendencia a la baja que se ha presentado en el mercado de aguardientes, este es el licor más afectado por la pelea. Pero donde Bavaria ha tenido la mayor tasa de crecimiento este año (54%) es en el segmento Premium, donde Club Colombia, Peroni y Barena se disputan los consumidores tradicionales de whisky y ron. "Históricamente, las cervezas Premium representaban el 1% de las ventas en volumen. Hoy son cerca del 4% y en cinco años esperamos que representen más del 15% ", explica Lippert. Las demás cervezas, que compiten principalmente contra el aguardiente y el ron, están creciendo al 10%. "Si se crece a dos dígitos, algo estructural está pasando", comenta orgullosamente.

### **Conocer, conocer y conocer**

Sin duda la transferencia de conocimiento que ha traído la multinacional SABMiller ha sido fundamental para elevar los estándares de producción, mercadeo, manejo del recurso humano y, en general, de todas las dependencias de Bavaria.

El corazón de la estrategia está en conocer muy bien a los consumidores actuales y potenciales, para satisfacer sus necesidades y lograr que consuman más frecuentemente los productos de Bavaria. Esta compañía invirtió \$17.000 millones el año pasado en investigación de mercado y servicios de consultoría relacionados.

Fruto de estas investigaciones, han reposicionado sus marcas para pasar de una segmentación por región del país, a un mercado segmentado nacionalmente de acuerdo con las ocasiones de consumo. El año pasado lanzó Peroni y renovó Club Colombia. Este año lanzó Barena, relanzó Pilsen, Brava y Aguila. Costeña y Poker siguen en la lista.

"Los segmentos son como campos de petróleo", dice Lippert. Por eso hay que invertir para explorarlos y explotarlos. Ya tiene lista la nueva exploración "petrolera". "Ahora vemos dos grandes oportunidades: el consumo en el hogar y el consumo femenino". En Colombia el 22% de la cerveza se consume en el hogar,

mientras que en Polonia, la anterior operación que manejó Lippert para SABMiller, se consume el 72%. Sus estudios también muestran que solo el 18% de los hogares tiene un inventario de cerveza en las casas, y en el 87% de los casos este está en la nevera. Cuando tienen inventario, apenas es de 3,6 botellas. "Esperamos crecer el consumo en hogares a más del 30% en cinco años", señala. Para alcanzar esta meta, uno de los ejes fundamentales de la estrategia es lograr que la cerveza se convierta en el perfecto compañero de las comidas.

En el caso de las mujeres, las investigaciones muestran que mientras el 74% de los hombres bebe cerveza, solo el 44% de las mujeres lo hace. Los primeros consumen más de 60 litros per capita al año, las segundas, 22. "No queremos que las mujeres beban más cerveza en una sola ocasión, sino que beban más frecuentemente. Por eso vamos a lanzar una cerveza para mujeres", anuncia Lippert. Las mujeres tienen un paladar distinto al del hombre. Prefieren un sabor menos amargo y más suave. El nuevo producto, que lanzarán en octubre, busca respetar este gusto. Además, vendrá en un tamaño especial, con un envase diseñado para el gusto femenino y acompañado de una publicidad muy sensual.

### **Los siete ejes estratégicos**

Si bien la renovación en las estrategias de mercadeo y el portafolio de productos es lo más visible, el cambio que se ha dado en Bavaria tiene otros seis ejes estratégicos: mejoramiento del sistema de embotellamiento, mejoramiento de la calidad, perfeccionamiento de la gestión en punto de venta (trade marketing), capacidad de producción, capacidad organizacional y simplicidad de procesos.

En el primer punto, la compañía, además de la renovación de los envases, se convirtió en propietaria de las botellas y ahora tiene su marca en cada una de ellas. Las nuevas relaciones con los distribuidores le han permitido reducir de 35 a menos de 30 días el tiempo que dura el envase en hacer todo el recorrido desde las plantas hasta los lugares de consumo y regresar. Teniendo en cuenta que tienen una población de 800 millones de botellas, se ahorran utilizar 114 millones de botellas por esta mayor eficiencia, que representan una inversión aproximada de US\$12 millones. También se logró bajar el porcentaje de pérdidas de envase de 2,3% a 1%.

En los últimos dos años, con el apoyo de SABMiller, Bavaria ha invertido US\$700 millones, y en los próximos cinco espera invertir US\$1.000 millones más.

En términos de aumento de la capacidad de producción, este año se hizo la expansión de las plantas de Leona en Bogotá, Bucaramanga y Barranquilla, y el próximo año se hará otra expansión en Barranquilla y una nueva en Medellín. Además, la compañía está finalizando la construcción de una nueva fábrica en Yumbo, con una inversión aproximada de US\$200 millones. Hasta el momento, la compañía aumentó su capacidad de producción de 21 a 27 millones de hectolitros.

Como mejor se refleja la estrategia de simplificación es al ver la política de listas de precios. Se pasó de 560 listas, a una. "Creemos en el foco y en mantener las

cosas simples", señala Lippert.

### **El cambio cultural**

Paralelo a los cambios en la forma de llevar el negocio, se ha dado la transformación de Bavaria, de una empresa poderosa pero local a pesar de haber tenido operaciones en Panamá, Perú y Ecuador, a una multinacional, donde todos los procesos están estandarizados y han sido homologados con las mejores prácticas globales.

Para Lippert, lograr la transformación no ha sido difícil, porque encontró que los colombianos son muy abiertos al cambio, y además SABMiller tiene gran experiencia en gerencia del cambio. Sin embargo, reconoce que tuvo dificultad en lograr dos cosas: modificar la aproximación de los directivos a su gente, de un modelo de comando y control a uno de empoderamiento y coaching de sus equipos de trabajo. El otro reto fue hacer que los gerentes salieran de sus oficinas y bajaran a las plantas. "Las corbatas y los trajes muestran que somos muy especiales para bajar a las plantas. Por eso dejamos de usarlas". Es un cambio de forma que se ha reflejado en el accionar de toda la compañía.

De sus casi dos años en Colombia, lo único que lamenta Lippert es la restricción que se le impuso a las bebidas alcohólicas para pautar en televisión antes de las 10 de la noche. Considera que si se permitiera hacer publicidad discriminando por contenido y edad de las audiencias después de las ocho de la noche, sumado a políticas de consumo responsable, se tendría menos impacto en los menores.

Cuando llegó a Colombia, la obsesión de Lippert por subirle la calidad a las fórmulas de las cervezas existentes lo llevó a la reformulación de Club Colombia, y hoy esta marca esta hecha de pura malta, y con el lúpulo especial Saaz, importado especialmente de la República Checa, además de que la cerveza es madurada por más tiempo. Su objetivo es que el país se gane un premio internacional de calidad con sus cervezas, y que muy pronto empiece a exportar ejecutivos a otros países donde opera SABMiller.