

NIX

El retardador de las burbujas globales

A principios de los 2000, la marca Nix experimentó un crecimiento tal que pudo desafiar a las multinacionales de refrescos. La insólita situación motivó la preparación de un caso de estudio que llegó a las aulas de Harvard.

FOTO



Producción. Nix comenzó a elaborarse a fines de los '90 y ganó mercado con la venta en almacenes. (Foto: Archivo El País)

Vota por esta noticia: 0 votos

Me gusta

TEMAS

Harvard - Universidad ORT - Nix - CCU - El Empresario 12 años - Charles Masri - Enrique Kramer

Diego Ferreira | 30 Jun 2017

En 2000, el capítulo vernáculo de la eterna guerra de las burbujas — como se ha dado en llamar popularmente a la competencia por el liderazgo en las ventas de refrescos— tuvo un giro inesperado: Nix, una marca uruguaya, de bajo costo y con un presupuesto y distribución acotados, le estaba ganando participación a los gigantes globales que desde siempre habían dominado la categoría, Coca-Cola y Pepsi.

La expansión de la «b-brand» uruguaya, que llegó a disputar el segundo lugar del mercado, sumada a los desafíos estratégicos y comerciales que supuso ese envío para la compañía, desembocaron en un escenario tan peculiar como interesante. El asunto despertó la curiosidad del profesor de la Universidad ORT, Enrique Kramer, quien en 2000 escribió el caso «Nix y la industria del refresco en Uruguay». En septiembre de 2016, varios años después de publicarse por primera vez, el trabajo del académico fue incorporado por la prestigiosa Universidad de Harvard.

A Kramer la industria del refresco siempre le interesó, así que cuando un colega le sugirió que escribiera casos de estudio, decidió aprovechar el rico material que le ofrecía la coyuntura.

«Lo divertido de este caso ?—explica— es que una empresa local le está ganando a las grandes (multinacionales)».

En el año 2000, Nix era una marca propiedad de la empresa uruguaya familiar Caribeño, fundada en 1992. Luego de probar su éxito con una línea de refrescos concentrados de sabores frutales, la compañía apostó a las gaseosas como fórmula para ganar más presencia y ventas en el mercado de bebestibles.

A lo largo de sus 15 carillas de extensión, «Nix y la industria del refresco en Uruguay» expone las razones del ascenso de la marca uruguaya y el impacto de las variables que enfrentaba el sector en el negocio. El tema ilustra cómo jugó la variación de los precios de los productos por causa de la fluctuación del tipo de cambio, la devaluación del real y la carga impositiva a los refrescos, a lo que se sumó la competencia que acarrea el ingreso de bebidas de contrabando y la introducción de los envases PET como una novedad en la cadena de producción.

Nix refleja un caso valioso para quienes estudian temas referidos a estrategia corporativa. El trabajo subraya la importancia del estudio de una industria para la toma de decisiones de una compañía, así como la relevancia de la «teoría de juegos» dentro de la estrategia de una organización.

La discusión en el aula de un caso de estudio en Harvard dura una hora y cuarto, comentó Kramer. Superar ese plazo es excepcional, aclaró. Esto contrasta con la doble sesión (cuatro horas) que el profesor le dispensa a estos debates en sus clases en la ORT. «Entonces, el desafío que tengo ahí es seleccionar casos buenos, que tengan suficiente 'carne' como para que los estudiantes estén al borde de sus sillas durante horas. Porque si agarrás un caso que es muy corto o no es demasiado rico, y le dedicás cuatro horas, perdés a los estudiantes», remarcó el profesor.

Margen de crecimiento.
El escenario descrito en el caso mutó radicalmente con el tiempo. En 2012, Nix pasó a ser parte del portafolio de negocios de la multinacional chilena CCU (Compañía Cerveceras Unidas), que compró la empresa Milotur, dueña en ese momento de la marca de refrescos y del agua mineral Nativa. CCU también distribuye las cervezas Heineken, Schneider y Kunstmann, además del néctar Watt's desde el año pasado.

En CCU destacan la importancia y exposición que trae la mención de la marca Nix en un caso de estudio que actualmente es parte de la biblioteca de Harvard.

«Para nosotros es una tremenda ventaja. Son pocos los casos a nivel sudamericano que logran tener una posición importante dentro de la industria del refresco entendiendo los competidores que tenemos: dos multinacionales de gran envergadura y presencia mundial», opinó Charles Masri, gerente general de CCU Uruguay. En ese contexto, «nos repercute muy positivamente que esta marca sea estudiada en universidades como Harvard», apuntó el CEO.

Desde que Nix es materia de estudio por parte de universitarios uruguayos la empresa ha atendido consultas y tenido contactos desde el ámbito académico local, dijo Masri.

Para el ejecutivo, este tipo de reconocimientos contribuyen al proceso de construcción que la marca viene desarrollando en los últimos años. «Nix es muy bien reconocida dentro de las marcas competidoras siendo local, con una muy buena variedad de sabores, y con presencia también a nivel nacional; (ese) es uno de los logros que ha tenido en los últimos tiempos», señaló el ejecutivo.

Algo que no ha cambiado respecto a 2000 es que Nix tiene en los almacenes de barrio, botellerías y autoservicios su principal canal de distribución de productos. En cambio, la fuerte competencia que oponen las grandes marcas internacionales limita su presencia en los supermercados. A pesar de esto, Nix es la tercera marca dentro de la categoría de refrescos en Uruguay, destacó Masri. Según cifras de CCU —que excluyen el canal «grandes superficies»— la participación de su refresco ronda los 10 puntos de mercado.

El dato es positivo y alimenta la idea de que «si lográramos penetrar en el canal supermercados con mayor fuerza, esta es una marca que tiene mucha proyección para seguir creciendo», estimó Masri.

Como parte del plan para expandirse la marca ya renovó su imagen, a la vez que piensa en innovar en productos y seguir ajustando su propuesta a las tendencias de consumo en la categoría. Todo ello sin olvidarse del comerciante del canal tradicional, «que es quien finalmente sigue comercializando nuestro producto», concluyó el ejecutivo.

El remake de la prueba del sabor.
Hace dos décadas Pepsi lanzó el «Desafío Pepsi», una campaña en la que retaba a los consumidores a elegir su refresco preferido a través de una cata a ciegas de productos sabor cola. La prueba se volvió una recordado ejercicio de marketing que todavía hoy se replica... en un salón de clases.

Como parte de la discusión del caso «Nix y la industria del refresco en Uruguay», el profesor Enrique Kramer propone un test similar a sus alumnos. Fuera del salón, se sirven tres bebidas colas en cuatro vasos (se repite una) y se le pide a un grupo de alumnos que pase al frente a probar los refrescos para identificar cada producto. En un pizarrón se van anotando las respuestas y al final del ejercicio se devela qué había en cada vaso. Lo curioso es que solo «el 20% acierta en el mejor de los casos», dijo Kramer.

OPINIONES

EDITORIAL DE HOY

El espejo retrovisor

El Frente Amplio usa a la democracia y solo la defiende cuando le conviene, a diferencia de la mayoría de los ciudadanos que ve en el sistema la piedra angular que garantiza sus derechos y asegura sus libertades.

Hernán Bonilla

Apuntes sobre la rendición



Leonardo Guzmán

¿De Feria? ¿De duelo?



ÚLTIMO MOMENTO

Últimas noticias

Martín Cáceres se queda sin equipo Desde este sábado 1° de julio el zaguero uruguayo pasa a integrar la nómina de los futbolistas fám...

"Hugo" para rato El tricolor adquirió un nuevo porcentaje de la ficha de Hugo Silveira y le hará una mejora salarial.

Con el "No" de Merkel, Alemania aprobó el matrimonio igualitario La canciller se opuso a la equiparación total de los derechos de las parejas homosexuales, pero el 6...

GALLITO

Automotores Inmuebles Trabajo Clasificados

EDICION IMPRESA

NOTICIAS DE HOY



MERCADO
Martín Cáceres se queda sin equipo



NACIONAL
"Hugo" para rato



DERECHOS
Con el "No" de Merkel, Alemania aprobó el matrimonio igualitario



FOTOGALERÍA
La verdadera joya de Nacional

tvshow

ESTABA CONTRATADA
MALA ONDA
Charlotte no se quiso sacar fotos en Uruguay

MIRA LAS FOTOS
Agustín Casanova con su novia de paseo en Buenos Aires

MOVIDA
Ciclo radial hace "alto guiso" para la audiencia en pleno Centro

OVACIÓN DIARIO DEPORTIVO

ARGENTINA MESSI

La gran boda: Luis y Sofía están en Rosario para el casamiento

PERAROL
El plantel se quiere quedar pese a los atrasos y las ofertas del exterior

NACIONAL
Es hoy: esperan la mejor noticia, la renovación de Rodrigo Aguirre

COMENTARIOS

Comentarios (0)

Validar cuenta

Estimado usuario, para participar debe validar su cuenta con un celular. Acceda a Participación para validarlo.