

Reposicionamiento de Zillertal con relación al mercado de cervezas artesanales: Caso “Zillertal Variedades” 2020-2023

Tutor: Prof. Rafael Ignacio Rey Fau

Cotutor: Prof. Gonzalo López Baliñas

Integrantes:

Crai, Belén. C.I 5.063.789-9

Rivarola, Ezequiel. C.I 5.153.281-0

Índice

I. Introducción	1
II. Problema de investigación	3
III. Preguntas de investigación	5
III.I. Pregunta general	5
III.II. Preguntas específicas	5
IV. Marco Teórico	7
IV.I. Sociedad de consumo y búsqueda de autenticidad	7
IV.II. Comportamiento del consumidor: procesos perceptuales y cambio de creencias	9
IV.III. Posicionamiento y reposicionamiento competitivo	10
IV.IV. 2.4. Identidad de marca, coherencia y brand equity	11
IV.V. 2.5. Arquetipos de marca y construcción simbólica	13
IV.VI. 2.6. Síntesis operativa: categorías analíticas para el caso Zillertal	15
V. Antecedentes	17
VI. Justificación	19
VII. Hipótesis	20
VIII. Objetivos de la investigación	21
VIII.I. Objetivo general	21
VIII.II. Objetivos específicos	21
IX. Metodología	22
IX.I. Unidad de análisis	22
IX.II. Población y muestra	22
IX.III. Participantes	23
IX.IV. Técnicas de recolección y análisis de datos	23
IX.V. Validación de los datos	24
IX.VI. Limitaciones	24
1. Zillertal	26
1.1 Historia de Zillertal	26
1.2 ¿Qué es Zillertal? El posicionamiento de una marca premium	28
1.2.1. Segmento	29
1.2.2. Diferenciación	30
1.2.3. Influencia en el mercado local	30
1.3. Contextualización de la marca previo a Variedades	32
1.3.1. Renovación de imagen y primeras campañas (2005–2007)	32
1.3.2. Campañas de sofisticación visual (2010–2013)	32
1.3.3. La búsqueda de cercanía: “Sencillamente exclusiva” (2015)	33
1.3.4. Innovaciones de producto e identidad visual	33
1.3.5. Diagnóstico hacia finales de la década de 2010	33
1.4. Inicio del reposicionamiento	36
1.4.1. Factores que impulsaron la necesidad del cambio en la marca	36

1.4.2. La estrategia de reposicionamiento y su narrativa: tono, arquetipo y símbolos	37
1.4.3. Análisis del mercado cervecero, competencia y tendencias	39
1.4.4. Mercado artesanal en Uruguay	42
1.4.5. Investigaciones realizadas	45
1.4.6. Competidores	46
1.4.7. ¿Por qué el reposicionamiento fue la respuesta estratégica más adecuada?	51
1.5. Desarrollo: Análisis Integral del Proceso	52
1.5.1. Diagnóstico: Tensiones, oportunidades y brechas de percepción	52
1.5.2. Contexto interno: crisis de identidad y solapamiento de marcas FNC	55
1.5.3 Contexto externo: auge de la cerveza artesanal y nuevos códigos de consumo	57
1.5.4. Percepciones internas y externas (entrevistas + matriz de síntesis)	60
1.5.5. Marco teórico aplicado: reposicionamiento simbólico y procesos perceptuales	62
1.6. Acción: decisiones estratégicas y construcción de identidad	65
1.6.1. Primer lanzamiento: IPA como validación de la estrategia	66
1.6.2. Cambio de agencia creativa: nueva identidad con Notable	68
1.6.3. APA: consolidación de tono y omnicanalidad	71
1.6.4. Scottish: completando el portafolio y la tensión de lo “menos intenso”	75
1.6.5. Vínculo entre identidad de marca y posicionamiento	78
1.6.6. Evolución post-Variedades: “Mejor Zillertal” como síntesis	82
1.7. Evaluación: impacto, tensiones y sostenibilidad	86
1.7.1. Resultados comerciales (volumen, share, poder de marca)	86
1.7.2. Reconocimiento externo (Effie, métricas de salud de marca)	89
1.7.3 Tensiones estratégicas: innovación vs. coherencia; declive del craft	91
1.7.4. Claves del éxito sostenido	95
X. Conclusiones	99
XI. Referencias	102
Documentos Internos	105
Videos	105

Índice de Figuras

Figura 1: Árbol de problemas del caso Zillertal	3
Figura 2: Campañas y piezas publicitarias de Zillertal (2007–2015)	34
Figura 3: Evolución del mercado cervecero en Uruguay (2008–2023).	41
Figura 4: . Estilos de cerveza artesanal más consumidos en Uruguay.	43
Figura 5: . Estilos de cerveza artesanal más consumidos en Uruguay	44
Figura 6. Campañas de Imperial en redes sociales (2020–2022)	50
Figura 7: Campaña de lanzamiento de la Zillertal IPA (2019)	67
Figura 8: Campaña de lanzamiento de la IPA: piezas gráficas y digitales	71
Figura 9: Campaña de lanzamiento de la APA: claim “Permiso, llegó la APA”	72
Figura 10: Estrategia de comunicación de la APA: entre la lager y la IPA	74
Figura 11: Campaña de lanzamiento de la Scottish	77
Figura 12: Comunicación de atributos sensoriales y de identidad en el portafolio Zillertal	79
Figura 13: Evolución del reposicionamiento hacia Mejor Zillertal	83

Índice de Tablas

Tabla 1: Cervezas Premium internacionales	47
Tabla 2: Cervezas Artesanales industriales	48
Tabla 3: Cervezas Nacionales industriales	48
Tabla 4: Variedades de Zillertal: percepciones	54
Tabla 5: Acciones estratégicas de Zillertal	94
Tabla 6: Acciones y riesgos en el reposicionamiento de Zillertal (2020–2023)	98

I. Introducción

En un contexto de transformación del mercado cervecero uruguayo, caracterizado por el auge de la cerveza artesanal y la fragmentación de las ocasiones de consumo, Zillertal corría el riesgo de quedar atrapada entre dos mundos: demasiado industrial para los Amantes del craft, y demasiado genérica para competir con las premium globales. Tras tres décadas posicionada como la primera cerveza premium del país, su propuesta se había debilitado debido a estrategias comunicacionales inconsistentes y a la superposición con otras marcas del portafolio de Fábricas Nacionales de Cerveza (FNC). Ante este escenario, se implementó un proceso de reposicionamiento a través del lanzamiento de “Variedades” (2020–2023), concebido como una iniciativa estratégica orientada a democratizar el acceso a sabores inspirados en la cultura craft, sin renunciar a la esencia industrial ni a la percepción premium de la marca. Esta acción no respondió a una simple ampliación del portafolio, sino a una lectura precisa del consumidor treintañero en “crisis de identidad”, dispuesto a pagar por calidad pero reacio a la pretensión, en línea con los planteamientos de segmentación de mercado de Kotler (2020) y de reposicionamiento simbólico propuestos por Aaker (1996).

El reposicionamiento se articuló en torno a una nueva propuesta de valor —“orgullosamente industrial, orgullosamente artesanal”— respaldada por una comunicación coherente, un producto de alta calidad y una distribución masiva. Como resultado, la identidad de Zillertal fue redefinida, alcanzando un récord histórico de volumen vendido y un incremento sostenido en su power de marca, reconocido por el premio Effie Uruguay 2022 en la categoría “Éxito Sostenido: Productos” (Asociación Uruguaya de Agencias de Publicidad, 2022).

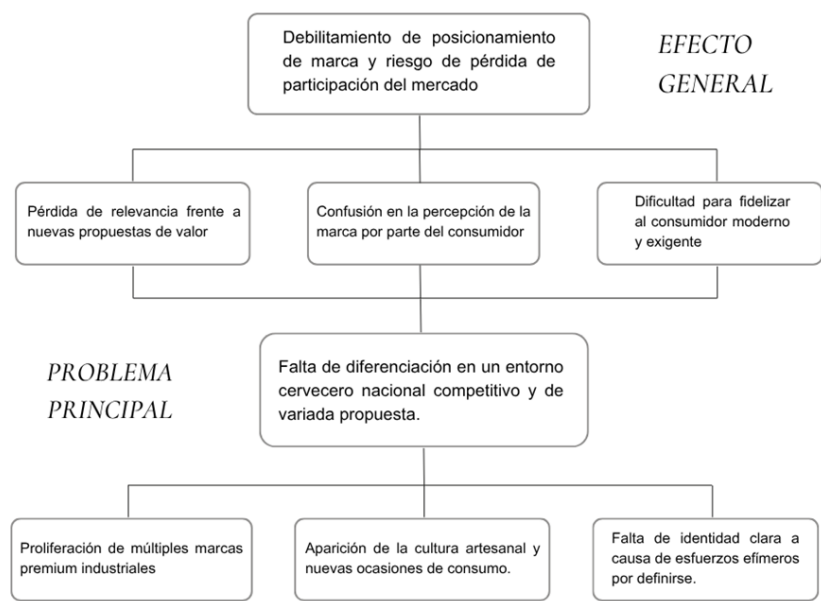
Este caso resulta relevante porque representa una respuesta estratégica frente a un fenómeno de mercado que cuestionaba la legitimidad de las marcas industriales: la creciente valoración de lo artesanal como símbolo de autenticidad, calidad y diferenciación (Bauman, 2007). En lugar de imitar al mundo craft, los códigos fueron reinterpretados desde una posición industrial clara, lo que permitió expandir la base de consumidores sin canibalizar el núcleo de la marca ni sacrificar su estatus premium. Este enfoque posibilitó no solo mantener la relevancia de Zillertal, sino también consolidarla como un referente de innovación estratégica en branding, validado tanto por su desempeño comercial como por el reconocimiento institucional.

A partir de este diagnóstico, el presente trabajo se propone analizar cómo se construyó una nueva identidad de marca sólida y consistente en el tiempo a partir del proceso de transformación del posicionamiento, impulsado por la innovación en la oferta. Para ello, se examina desde el diagnóstico inicial previo al lanzamiento de las nuevas variedades hasta la consolidación del tono y estilo actuales, con el propósito de identificar los elementos clave que explican su éxito sostenido en el mercado.

II. Problema de investigación

En un contexto de auge sostenido del mercado cervecero artesanal y de fragmentación del consumo premium, Zillertal atravesaba una crisis de identidad. Su posicionamiento como “primera cerveza premium del Uruguay” se había debilitado por estrategias comunicacionales inconsistentes, ausencia de diferenciación clara y superposición con otras marcas del portafolio de Fábricas Nacionales de Cerveza (FNC). Esta situación reflejaba una falta de diferenciación en un entorno nacional cada vez más competitivo y diverso, lo que derivaba en confusión en la percepción de la marca, pérdida de relevancia frente a nuevas propuestas de valor y dificultades para fidelizar al consumidor moderno y exigente (Aaker, 1996; Ries & Trout, 1981). La Figura 1 sintetiza este escenario a través de un árbol de problemas, donde se observa que la falta de diferenciación se constituyó en el núcleo del conflicto estratégico, con causas vinculadas a la proliferación de marcas industriales premium, la irrupción de la cultura artesanal y los esfuerzos comunicacionales poco consistentes, mientras que los efectos se manifestaron en el debilitamiento del posicionamiento y en el riesgo de pérdida de participación en el mercado.

Figura 1. Árbol de problemas del caso Zillertal



Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas y análisis de mercado (2024).

De este modo, el problema central se vinculó a la necesidad de comprender cómo una marca industrial consolidada podía redefinir su identidad y reposicionarse de manera efectiva frente a la legitimidad creciente de lo artesanal. A partir de esta delimitación, emergen las preguntas de investigación que orientan el presente estudio.

III. Preguntas de investigación

Desde un punto de vista epistémico, “un problema es siempre un tipo de enigma, una falta de conocimiento o una aparente anomalía o contradicción que requiere ser resuelta” (Maletta, 2009, p. 114). Bajo esta premisa, las preguntas de investigación que guían este trabajo se orientan a indagar un vacío de conocimiento específico: comprender cómo una marca industrial y consolidada en el mercado uruguayo logró reposicionarse con éxito frente al auge de la cultura craft. Estas preguntas no buscan únicamente describir hechos, sino desentrañar los factores que explican el proceso de transformación de la identidad de Zillertal y su consolidación como caso de innovación estratégica en branding.

III.I. Pregunta general

¿Cómo fue diseñada e implementada la estrategia de reposicionamiento de Zillertal mediante el lanzamiento de “Variedades” (2020–2023), en respuesta al auge de la cerveza artesanal en Uruguay?

III.II. Preguntas específicas

1. ¿Qué diagnóstico estratégico orientó la decisión de incorporar variedades craft bajo una marca industrial y cómo se definió la propuesta de valor “orgullosamente industrial, orgullosamente artesanal”?
2. ¿De qué manera la coherencia entre tono de marca, identidad visual y decisiones de comunicación favoreció la consolidación de una nueva personalidad para Zillertal?
3. ¿Qué factores explicaron el éxito sostenido de la estrategia, tanto en términos de percepción de marca como de desempeño comercial?

Las preguntas planteadas constituyen el eje que orienta la investigación hacia la comprensión del reposicionamiento de Zillertal. Para poder responderlas de manera rigurosa, resulta indispensable apoyarse en un marco conceptual que brinde las herramientas analíticas necesarias. Como advierte Maletta (2009), un problema científico implica siempre un vacío de conocimiento que sólo puede abordarse mediante categorías teóricas que lo hagan inteligible. En consecuencia, el capítulo siguiente desarrolla el marco teórico, organizado en torno a los conceptos de sociedad de consumo, comportamiento del consumidor, posicionamiento,

identidad de marca y arquetipos, que en conjunto permiten interpretar el fenómeno bajo estudio.

IV. Marco Teórico

La finalidad de este capítulo es proporcionar las herramientas conceptuales necesarias para comprender el caso de estudio en su totalidad. El reposicionamiento de Zillertal no puede interpretarse únicamente a partir de la descripción de sus decisiones de marketing, sino que requiere ser analizado a la luz de marcos teóricos que expliquen las dinámicas culturales, perceptuales y estratégicas que lo sustentan.

En consecuencia, el presente marco se organiza en torno a seis ejes interrelacionados. En primer lugar, se aborda la sociedad de consumo, entendida como el contexto cultural que legitima la búsqueda de autenticidad y la novedad permanente (Bauman, 2007). En segundo término, se introduce la perspectiva del comportamiento del consumidor, con énfasis en los procesos perceptuales y en la formación y cambio de creencias frente a las marcas (Schiffman & Kanuk, 2005, 2008). Posteriormente, se examinan los aportes de la teoría del posicionamiento competitivo (Ries & Trout, 1981; Kotler, 2020) y del reposicionamiento simbólico (Aaker, 1996), como marcos que permiten comprender los movimientos estratégicos de la marca en un mercado fragmentado.

A continuación, se desarrolla el concepto de identidad de marca, concebida como un sistema de asociaciones coherentes que guían la consistencia estratégica (Aaker, 1996; Kapferer, 2012; Keller, 2016), y se incorporan los arquetipos de marca como esquema simbólico que orienta la construcción narrativa y la conexión emocional con el consumidor (Mark & Pearson, 2001; Holt, 2004). Finalmente, se presenta una síntesis operativa de categorías analíticas que servirá de guía para la interpretación del caso en el capítulo de análisis.

De esta manera, el marco teórico no solo aporta sustento conceptual al problema de investigación, sino que también establece los criterios desde los cuales se examinarán el diagnóstico, las acciones y la evaluación del reposicionamiento de Zillertal.

IV.I. Sociedad de consumo y búsqueda de autenticidad

En la sociedad contemporánea, el consumo ha dejado de ser un acto meramente funcional para convertirse en un mecanismo central de construcción de identidad. Como plantea Bauman (2007), en la “sociedad de consumidores” la subjetividad se moldea a través de las elecciones de consumo: lo que se adquiere, se usa o se muestra no solo satisface una necesidad, sino que comunica quién se es o quién se desea ser en un entorno caracterizado

por el cambio constante. Esta lógica transforma a las marcas en vehículos de autodefinición simbólica, donde la elección de un producto responde menos a su utilidad práctica y más a los valores, estatus y pertenencias que transmite. En este contexto, el consumidor contemporáneo no se limita a buscar calidad, sino que persigue autenticidad: experiencias de consumo que le permitan sentirse coherente consigo mismo, diferenciarse de lo homogéneo y alinearse con un estilo de vida significativo.

La búsqueda de autenticidad ha reconfigurado profundamente el mercado cervecero uruguayo. La cerveza artesanal, lejos de constituir una simple alternativa de sabor, se consolidó como un símbolo cultural. Representa lo local, lo cuidado, lo no industrializado, y se asocia a una actitud crítica frente a la estandarización de la producción masiva (Weill Velozo, 2019). Quien opta por una cerveza artesanal no adquiere únicamente un producto, sino que afirma una postura: rechaza lo genérico, valora el proceso productivo y se identifica con una comunidad de consumidores más exigentes y conscientes. Esta tendencia trasciende el carácter de moda pasajera para constituirse en una transformación estructural en la relación entre consumo e identidad, donde lo “auténtico” se convierte en un bien simbólico de alto valor.

En este escenario, Zillertal, como marca industrial con posicionamiento premium, se vio directamente interpelada. Su consumidor —treintañero urbano, con poder adquisitivo y sensibilidad hacia la calidad— comenzó a cuestionar la propuesta tradicional de la lager, percibida como segura pero genérica. Ante esta tensión, la marca no optó por negar la tendencia artesanal, sino por reinterpretarla desde su propia esencia industrial. En lugar de imitar el mundo craft, decidió democratizar atributos clave asociados a dicho universo —sabores distintivos, narrativa de calidad, lúpulo premium— sin renunciar a su distribución masiva, su accesibilidad y su identidad local. Esta estrategia se ajusta a la lectura de Bauman (2007): en una sociedad donde la identidad se configura a través del consumo, la marca no puede imponer una imagen unilateral, sino ofrecer un espejo en el que el consumidor pueda reconocerse. Zillertal logró este equilibrio al proponer una cerveza que no pretende ser artesanal, pero que incorpora y respeta los valores asociados a dicho territorio simbólico: honestidad, calidad y autenticidad sin artificios.

IV.II. Comportamiento del consumidor: procesos perceptuales y cambio de creencias

El comportamiento del consumidor no se explica únicamente por necesidades funcionales, sino por un entramado de percepciones, actitudes y creencias que orientan las decisiones de compra. Según Schiffman y Kanuk (2005), se trata del “comportamiento que los consumidores exhiben al buscar, comprar, utilizar, evaluar y desechar productos y servicios que esperan satisfagan sus necesidades” (p. 5). En el caso de Zillertal, este proceso excedió la elección de una cerveza: implicó la reconfiguración de significados. Para el consumidor treintañero, la marca no representaba sólo un líquido, sino una postura frente al consumo: calidad sin pretensión, novedad sin exceso e identidad sin artificios.

Este viraje fue posible gracias a una intervención estratégica en los procesos perceptuales. Como señala Schiffman (2008), la percepción no constituye un reflejo pasivo de la realidad, sino una construcción activa en la que los estímulos son filtrados e interpretados conforme a esquemas previos. Antes del lanzamiento de “Variedades”, Zillertal era percibida como una cerveza premium genérica, situada entre la masividad de Pilsen y la sofisticación de Stella Artois. Su imagen carecía de anclaje y se asociaba a acciones comunicacionales dispersas, lo que generaba una actitud ambivalente: se reconocía su calidad, pero no se identificaba una personalidad definida (Archivo de Entrevistas, 2024, Rodrigo, exgerente de marketing).

El reposicionamiento operó, entonces, como un cambio de creencias. Schiffman (2008) sostiene que las actitudes pueden modificarse tanto por la exposición a nuevos atributos del producto como por el reenmarque de su significado en la mente del consumidor. Zillertal no modificó su receta básica, pero sí transformó su narrativa: pasó de presentarse como “la primera cerveza premium del Uruguay” —una afirmación genérica— a declararse “orgullosamente industrial, orgullosamente artesanal”, lo que resolvía la tensión entre lo masivo y lo diferenciado. Este marco permitió reinterpretar lo industrial no como sinónimo de homogeneidad, sino como garantía de consistencia, accesibilidad y alcance. En palabras de Beretervide (Archivo de Entrevistas, 2024), el logro consistió en que “el consumidor general de la marca no se esté yendo a lo artesanal”, sino que encontrara en Zillertal una alternativa que validaba su evolución sin traicionar su historia.

Este cambio perceptual se consolidó mediante el desarrollo de una imagen distintiva, entendida por Schiffman (2008) como “una representación única del producto en la mente del consumidor que comunica cómo satisface mejor sus necesidades que las marcas competidoras” (p. 10). En esta línea, el uso de la tipografía Bridgestone evocó la imprenta

tradicional sin caer en lo folclórico; los mensajes en el dorso de las latas (“¿Quién lee el texto del dorso de las latas de cerveza? Solo vos, por eso te queremos”) generaron intimidad sin ser invasivos; y el humor inteligente (“Permiso, llegó la APA”) proyectó sofisticación sin arrogancia. Todo ello configuró una percepción coherente: Zillertal no se pretendía artesanal, sino que se afirmaba como industrial con autenticidad propia.

En este sentido, el reposicionamiento no implicó un giro radical, sino un ajuste fino en la relación entre marca y consumidor. Como resumió Martín Rumbo (Archivo de Entrevistas, 2024), “el mayor insight es que no intentamos poner otras cosas adelante que no sea tomar birra. Nosotros te hablamos de experiencia y la experiencia de tomar cerveza”. Esta honestidad estratégica permitió transformar la actitud del consumidor: de indiferencia a identificación y de simple reconocimiento a preferencia. En ese tránsito, Zillertal no solo recuperó relevancia, sino que redefinió su lugar en la mente del consumidor uruguayo.

IV.III. Posicionamiento y reposicionamiento competitivo

El posicionamiento no constituye una cualidad inherente al producto, sino una construcción estratégica que ocurre en la mente del consumidor. Como señalan Ries y Trout (1981), “el posicionamiento no es lo que usted hace con un producto, sino lo que hace con la mente del cliente prospecto” (p. 3). En un mercado saturado como el cervecero uruguayo, donde las marcas compiten por un espacio limitado en la percepción, el reposicionamiento se convierte en una herramienta esencial para redefinir ese lugar cuando el contexto, la competencia o el consumidor se transforman. Zillertal enfrentaba precisamente este escenario: su propuesta, históricamente clara como “la primera cerveza premium del Uruguay”, se había diluido por la superposición con otras marcas del portafolio de FNC (Stella Artois, Patagonia) y por una comunicación inconsistente que alternaba entre escenarios heterogéneos —paradores de kitesurf, desfiles de moda o partidos de rugby— sin transmitir una personalidad definida (Archivo de Entrevistas, 2024, Rodrigo).

Frente a este desafío, la marca no optó por una reinvención radical, sino por un reposicionamiento competitivo basado en la reinterpretación de su esencia. Kotler (2020) define el posicionamiento como “organizar una oferta de mercado para ocupar un lugar claro, distintivo y deseable respecto a los productos de la competencia en la mente de los consumidores meta” (p. 170). Zillertal identificó un vacío estratégico: entre la cerveza industrial genérica y la artesanal pretenciosa, existía un espacio para una propuesta que combinará accesibilidad masiva con atributos de calidad y autenticidad. En lugar de competir con lo

artesanal en sus propios términos, decidió democratizar sus códigos —sabores distintivos (IPA, APA, Scottish), narrativa centrada en el lúpulo y el proceso, y un tono que privilegiaba la honestidad por sobre la sofisticación acartonada—.

Este movimiento se alinea con la noción de reposicionamiento simbólico propuesta por Aaker (1996), que consiste en redefinir el significado de la marca en la mente del consumidor sin alterar su núcleo funcional. La receta básica y el proceso industrial no se modificaron; lo que se transformó fue el marco simbólico. La marca pasó de concebirse como “premium por precio y packaging” a ser “premium por actitud”: orgullosamente industrial, pero con la sensibilidad para comprender y responder a las nuevas expectativas del consumidor.

El storytelling jugó un papel central en esta transición. Según Fog et al. (2010), el storytelling de marca permite generar coherencia narrativa y emocional al dotar a los productos de relatos que articulan valores y experiencias compartidas. En este caso, Zillertal construyó una narrativa que no imitaba lo artesanal, sino que lo reinterpretaba desde su identidad industrial: mensajes autorreferenciales en el packaging, humor inteligente en la comunicación y la propuesta explícita de “orgullosamente industrial, orgullosamente artesanal” como relato fundacional. Estos elementos no solo transmitieron autenticidad, sino que ofrecieron al consumidor un relato en el que podía reconocerse.

En este sentido, el reposicionamiento de Zillertal no fue una campaña aislada, sino una reconfiguración estratégica de su lugar en el mapa perceptual del mercado. Mientras Pilsen se asociaba a la amistad popular, Stella a la sofisticación europea y las artesanales a la autenticidad local, Zillertal consolidó un espacio propio: el de la cerveza para quien ya no es joven, pero tampoco viejo; quien valora la calidad, pero rechaza la pretensión; quien quiere darse un gusto, pero sin perder el pie en la tierra. Este posicionamiento, respaldado por una comunicación coherente y un producto de calidad, permitió a la marca no solo retener a su base de consumidores, sino expandirse hacia segmentos más exigentes, alcanzando un éxito sostenido reconocido con el premio Effie Uruguay 2022 en la categoría “Éxito Sostenido: Productos”.

IV.IV. 2.4. Identidad de marca, coherencia y brand equity

La identidad de marca no se limita a un conjunto de atributos estéticos, sino que constituye el núcleo estratégico que orienta todas las decisiones de una organización. Según Aaker (1996), la identidad de marca es “un conjunto único de asociaciones que la marca aspira

a crear o mantener. Estas asociaciones representan lo que la marca es y lo que promete a los clientes” (p. 68). En el caso de Zillertal, esta identidad estuvo históricamente anclada en su posicionamiento como “la primera cerveza premium del Uruguay”, pero se debilitó durante la década de 2010 debido a una comunicación inconsistente que proyectaba imágenes contradictorias —desde kitesurf hasta desfiles de moda y partidos de rugby— sin consolidar un tono ni una personalidad definida (Archivo de Entrevistas, 2024, Rodrigo). Esta ambigüedad derivó en una crisis de identidad que no se tradujo necesariamente en caídas de ventas, sino en una pérdida de diferenciación en un mercado en transformación.

El reposicionamiento iniciado en 2020 no buscó redefinir la esencia de Zillertal, sino reafirmarla con coherencia. Aaker (1996) sostiene que la identidad de marca debe “suministrar dirección, propósito y significado” a la estrategia, lo que exige consistencia en los puntos de contacto. Zillertal lo logró al articular su identidad en tres pilares: (a) orgullosamente industrial, orgullosamente artesanal; (b) humor inteligente y autorreferencial; y (c) producto al frente. Esta tríada respondió a una lectura precisa del consumidor treintañero en “crisis de los 30 años”, que buscaba autenticidad, calidad y sofisticación sin pretensión (Archivo de Entrevistas, 2024, Rumbo).

La coherencia de esta estrategia puede analizarse a través del prisma de identidad de Kapferer (2012), que distingue seis dimensiones:

- **Físico:** botella verde, copa tulipa, tipografía Bridgestone y colores diferenciados por variedad.

- **Personalidad:** arquetipo del Amante (Mark & Pearson, 2001), expresado en frases como “no es la cerveza que tomás siempre, pero con la que engañás a tu lager de confianza” (Archivo de Entrevistas, 2024, Rodrigo).

- **Cultura:** identidad uruguaya, industrial y sensible a las nuevas expectativas de consumo.

- **Relación:** cercanía irónica y horizontal (“¿Quién lee el dorso de las latas? Solo vos, por eso te queremos”).

- **Reflejo:** consumidor treintañero que se reconoce en la autenticidad sin complejos.

- **Autoimagen:** percepción premium pero accesible, sofisticada pero sin arrogancia.

Esta coherencia multidimensional fortaleció la identidad y contribuyó a construir brand equity, entendido como el valor diferencial que una marca aporta al producto mediante percepciones, asociaciones y lealtad (Keller, 2016). En el caso de Zillertal, el incremento de brand equity no se sustentó en campañas aisladas, sino en actos consistentes: la adopción de la copa tulipa, los mensajes ocultos en las latas, la activación de la Zillertalería o dinámicas promocionales como el sorteo del cooler con reglas humorísticas (“comentá 10.000 veces y te lo llevás”). La coherencia entre promesa y actos operó como el ancla del reposicionamiento: tipografía, envase, copa tulipa, tono irónico y foco en producto comunicaron la misma promesa en todos los puntos de contacto. La identidad dejó de afirmarse en slogans y pasó a verificarse en decisiones concretas —servicio en copa, activaciones, mensajes en lata, curaduría de contextos—, lo que reforzó el brand equity al alinear expectativas y experiencia (Aaker, 1996). Como resumió Pablo Rodrigo, “el gran descubrimiento fue empezar a definir la marca a través de los actos” (Archivo de Entrevistas, 2024). Como señaló Beretervide (Archivo de Entrevistas, 2024), el KPI de “diferenciación” —qué tan distinta se percibe la marca frente a la competencia— “se disparó 100%” tras el lanzamiento de Variedades.

La clave del éxito no fue la novedad, sino la consistencia. En un contexto en el que muchas marcas modifican su tono con frecuencia para aparentar relevancia, Zillertal eligió sostener su identidad con disciplina estratégica. Incluso frente a propuestas internas de campañas más rupturistas, se mantuvo la decisión de no “refundar” la marca en cada acción, sino reafirmar lo que ya estaba construido (Archivo de Entrevistas, 2024, Rodrigo). Como sintetizó Martín Rumbo (Archivo de Entrevistas, 2024), “el éxito fue marcar cuál iba a ser nuestra estrategia, con qué enfoque y con qué tono, y ser consecuentes con eso. En un mundo en que todo parece tener que cambiar, la consistencia fue la verdadera innovación”.

En este sentido, el reposicionamiento de Zillertal demuestra que la identidad de marca no se consolida mediante eslóganes efímeros, sino a través de actos coherentes y sostenidos, y que el brand equity no se mide únicamente en ventas, sino en la capacidad de la marca para ser percibida como diferente, significativa y confiable en la mente del consumidor.

IV.V. 2.5. Arquetipos de marca y construcción simbólica

La construcción simbólica de una marca trasciende sus atributos funcionales y se asienta en arquetipos universales que resuenan en el inconsciente colectivo. Como planteó Carl Jung, los arquetipos son patrones primordiales de comportamiento y significado que estructuran la experiencia humana. En el ámbito del branding, Mark y Pearson (2001) adoptaron esta noción

para identificar doce arquetipos que orientan la personalidad de las marcas, transformándolas en vehículos de identidad, deseo y pertenencia. Cada uno de ellos implica una promesa emocional distinta: el Inocente transmite pureza y simplicidad (Dove, Coca-Cola); el Huérfano/Everyman apela a la autenticidad y la empatía común (IKEA, Levi's); el Explorador convoca a la libertad y la aventura (Patagonia, Red Bull); el Sabio ofrece conocimiento y claridad (Google, National Geographic); el Héroe inspira coraje y superación (Nike, Marvel); el Forastero/Rebelde cuestiona reglas y propone transformación (Harley-Davidson, Apple en sus inicios); el Creador simboliza innovación y expresión (Lego, Adobe); el Gobernante proyecta control y liderazgo (Mercedes-Benz, IBM); el Cuidador representa protección y empatía (Johnson & Johnson, UNICEF); el Bufón genera cercanía mediante humor e irreverencia (M&M's, Old Spice); el Mago promete transformación y experiencias extraordinarias (Disney, Apple en la actualidad); y finalmente el Amante, centrado en la pasión, el placer y la intimidad, busca establecer una conexión emocional intensa (Chanel, Victoria's Secret, Godiva).

En el caso de Zillertal, la agencia Notable definió al Amante como el eje central de su reposicionamiento. Como explicó Rodrigo (Archivo de Entrevistas, 2024), “estratégicamente el lugar de Zillertal era el Amante. No es la cerveza que comprás siempre, pero es una cerveza con la que engañas a tu cerveza industrial de confianza”. Esta definición captura la lógica de una marca que no pretende ser la opción diaria, sino la elección consciente para un momento especial: un gusto mejor, sin pretensión ni culpa. El Amante no compite por la lealtad absoluta, sino por la atracción momentánea, por el deseo de experimentar algo distinto dentro de lo conocido. Esta elección respondió directamente al diagnóstico de una marca en “crisis de los 30 años” (Archivo de Entrevistas, 2024, Rumbo): un consumidor que ya no es joven, pero tampoco viejo; que valora la calidad, pero rechaza la sofisticación acartonada; que busca autenticidad, pero sin artificios.

La adopción del arquetipo del Amante no fue una metáfora decorativa, sino una estrategia de construcción simbólica con consecuencias concretas en la comunicación, los momentos de consumo y los puntos de contacto. Zillertal no se posicionó en estadios ni en fiestas masivas, sino en espacios más íntimos: bares, reuniones con amigos, asados familiares. No se sirvió en vasos comunes, sino en copa tulipa, símbolo de sofisticación accesible. No comunicó eslóganes genéricos, sino mensajes autorreferenciales y cómplices, como “¿Quién lee el texto del dorso de las latas de cerveza? Solo vos, por eso te queremos”. De esta manera, la narrativa se estructuró en torno al placer y la sofisticación accesible, con un tono irónico y cercano que buscó intimidad con el consumidor sin caer en la arrogancia.

La elección del arquetipo del Amante permitió a Zillertal ocupar un espacio simbólico único en la mente del consumidor: ni artesanal puro ni industrial genérico, sino una cerveza capaz de interpretar los valores del universo craft desde su propia esencia industrial. Esta estrategia reforzó la coherencia identitaria de la marca y ofreció un relato consistente con las motivaciones emocionales de un público treintañero que buscaba autenticidad, calidad y disfrute inteligente.

IV.VI. 2.6. Síntesis operativa: categorías analíticas para el caso Zillertal

El marco teórico desarrollado no se limita a una revisión conceptual, sino que se traduce en un conjunto de categorías analíticas operativas que guían la interpretación del reposicionamiento de Zillertal. Estas categorías no son meros títulos, sino lentes estratégicos que permiten comprender el porqué y el cómo de su éxito sostenido.

1. Contexto cultural y búsqueda de autenticidad (Bauman, 2007). Permite interpretar el reposicionamiento no como una reacción aislada, sino como una respuesta estratégica a una transformación sociocultural profunda. En una sociedad donde el consumo se convierte en un mecanismo de construcción de identidad, Zillertal no compite por el precio, sino por el sentido. Como señaló Rodrigo (Archivo de Entrevistas, 2024), la marca se ubicó en un “lugar intermedio” entre lo industrial y lo artesanal, respondiendo a un consumidor que ya no necesitaba postureo y valoraba la autenticidad sin pretensión.

2. Procesos perceptuales y cambio de creencias (Schiffman & Kanuk, 2005; Schiffman, 2008). El reposicionamiento no se basó en alterar el producto, sino en transformar la percepción del consumidor. La clave fue resignificar lo industrial: de genérico a honesto, de masivo a accesible con calidad. Como indicó Beretervide (Archivo de Entrevistas, 2024), el objetivo no era atraer al consumidor artesanal, sino evitar la fuga de los fieles de Zillertal hacia el universo craft. Esta estrategia se reflejó en el aumento del power de marca (+2,3%) y en la diferenciación percibida.

3. Posicionamiento competitivo y reposicionamiento simbólico (Ries & Trout, 1981; Kotler, 2020; Aaker, 1996). Explica la estrategia central: crear un espacio propio en la mente del consumidor. Zillertal pasó de definirse como “la primera cerveza premium del Uruguay” a proclamarse “orgullosamente industrial, orgullosamente artesanal”. Se trató de un reposicionamiento simbólico (Aaker, 1996), que no modificó la esencia del producto, sino su significado cultural.

4. Identidad de marca, coherencia y brand equity (Aaker, 1996; Kapferer, 2012; Keller, 2016). El éxito sostenido no se explica por campañas aisladas, sino por la construcción de una identidad consistente. Zillertal consolidó coherencia en cada punto de contacto —desde la tipografía Bridgestone hasta la copa tulipa, desde el humor inteligente hasta la centralidad del producto—, lo que fortaleció su brand equity. Como indicó Rodrigo (Archivo de Entrevistas, 2024), “el gran descubrimiento fue empezar a definir la marca a través de los actos”.

5. Arquetipo de marca y construcción simbólica (Mark & Pearson, 2001; Holt, 2004). La adopción del arquetipo del **Amante** no constituyó un recurso estético, sino una estrategia simbólica. El Amante no busca fidelidad diaria, sino atracción momentánea: un gusto mejor, elegido conscientemente. El consumidor treintañero atravesaba una etapa de redefinición identitaria, marcada por la tensión entre sofisticación y accesibilidad. En este contexto, la propuesta de Zillertal fue percibida como una alternativa coherente, que ofrecía autenticidad sin pretensión y novedad sin exceso.

Estas cinco categorías no operan de manera aislada, sino que se entrelazan en un sistema integral. Juntas, permiten responder a los objetivos de la investigación: explican los factores que impulsaron el cambio (categorías 1 y 2), cómo se construyó la nueva identidad (categorías 3, 4 y 5) y por qué el reposicionamiento alcanzó un éxito sostenido (todas en conjunto). En el Capítulo 3, cada dimensión del análisis empírico se articulará explícitamente con estas categorías, garantizando una vinculación rigurosa entre teoría y caso.

V. Antecedentes

El reposicionamiento de marca ha sido abordado en la literatura como una estrategia central para responder a transformaciones del entorno competitivo, en especial en mercados caracterizados por consumidores volátiles y mayor diferenciación de la oferta. Hernández-Gil et al. (2018) destacan que, en pequeñas y medianas empresas, el reposicionamiento constituye un proceso estratégico más que estético, ya que implica rearticular la identidad corporativa con las demandas emergentes del mercado. De forma análoga, Río et al. (2018) desarrollan un modelo de branding universitario basado en la coherencia entre identidad y percepción, mientras que Durán Alfaro et al. (2020) muestran cómo las ciudades utilizan el reposicionamiento cultural y comunicacional para reforzar su identidad. Estos estudios coinciden en que el éxito del reposicionamiento no depende de la novedad, sino de la consistencia entre la identidad proyectada y la percepción del consumidor.

En el ámbito de bebidas, existen antecedentes relevantes que permiten comprender dinámicas cercanas al caso en estudio. El reposicionamiento de Estrella Damm en España se centró en la construcción de un territorio propio bajo el concepto “Mediterráneamente”, resignificando su herencia local como valor diferencial (Álvarez Ruiz & Castro Patiño, 2021). De forma similar, la investigación de Lizarzaburu y Vidurizaga (2020) sobre la cerveza Pilsen Callao en Perú destaca el uso de estrategias de comunicación emocional, identidad cultural y diferenciación como claves para fortalecer la competitividad en un mercado maduro. A nivel regional, estudios como el de Llanos (2020) muestran el cambio de preferencias de jóvenes universitarios argentinos hacia la cerveza artesanal, motivados por la diversidad de sabores y la búsqueda de experiencias auténticas, mientras que Weill Velozo (2019) subraya la dimensión simbólica de lo craft, asociado a estatus, diferenciación y autenticidad. Estas evidencias sugieren que el auge de lo artesanal ha llevado a marcas industriales tradicionales a replantear sus estrategias para sostener la relevancia frente a un consumidor más consciente y exigente.

Existen también casos comparativos fuera del sector cervecero que ilustran procesos de reposicionamiento con objetivos análogos. Sarubbi y Garnier, analizados en trabajos de grado de la Facultad de Información y Comunicación (FIC), muestran cómo las marcas consolidadas buscan ampliar red comercial y generar recordación mediante estrategias comunicacionales integrales. En un plano corporativo, Telefónica implementó en 2021 un rebranding orientado a modernizar su identidad y adaptarse al ecosistema digital, destacando su rol como facilitador de experiencias tecnológicas. Estos ejemplos evidencian que el reposicionamiento no es

exclusivo de la industria de bebidas, sino que constituye una herramienta transversal de adaptación en entornos de transformación.

De este modo, los antecedentes analizados permiten situar el caso de Zillertal dentro de una tendencia más amplia: las marcas tradicionales ya no se reposicionan únicamente para sobrevivir, sino para reafirmar su relevancia en un mercado donde autenticidad, coherencia y valor simbólico constituyen los nuevos determinantes del premium.

VI. Justificación

El presente trabajo se justifica por tres razones principales. En primer lugar, desde una perspectiva académica, el reposicionamiento de marca constituye un campo con creciente desarrollo, pero aún con escasos estudios aplicados al sector cervecero en Uruguay. Analizar el caso de Zillertal permite contribuir al debate teórico sobre identidad, posicionamiento y construcción simbólica de marcas en contextos de transformación cultural y competitiva.

En segundo lugar, desde una perspectiva práctica, el estudio ofrece insumos para la gestión de la comunicación de marcas tradicionales que enfrentan el desafío de mantener su relevancia frente al auge de propuestas artesanales. Comprender cómo una marca logra redefinir su identidad sin perder coherencia con su esencia constituye un aprendizaje valioso para profesionales de marketing y comunicación.

Por último, desde una perspectiva contextual, Zillertal representa un caso relevante por su trayectoria histórica como “primera cerveza premium del Uruguay” y por su capacidad de adaptarse a un mercado local en plena mutación. Su estrategia de reposicionamiento no solo reafirmó su competitividad, sino que también abrió un espacio de análisis sobre cómo lo “industrial” puede dialogar con lo “artesanal” en términos de percepción y valor simbólico.

De esta manera, el trabajo busca aportar a la literatura académica, a la práctica profesional y al análisis del sector cervecero local, estableciendo un antecedente útil para futuras investigaciones y aplicaciones en el campo de la comunicación de marcas.

VII. Hipótesis

Se plantea que la estrategia de reposicionamiento de Zillertal alcanzó un éxito sostenido no por la imitación del mundo artesanal, sino por la democratización de atributos clave —sabores distintivos, lúpulo premium y una narrativa auténtica— desde una posición industrial claramente definida. Este enfoque fue respaldado por una comunicación coherente, un producto de calidad y una lectura precisa del consumidor treintañero en “crisis de identidad”, en línea con lo que Aaker (1996) denomina reposicionamiento simbólico. La combinación de estos elementos habría permitido diferenciar la marca, expandir su base de consumidores y reforzar su posicionamiento premium, evitando tanto la pretensión como la banalización.

VIII. Objetivos de la investigación

La presente investigación se estructuró en torno a un conjunto de objetivos generales y específicos que guiaron el análisis del reposicionamiento de Zillertal. Su formulación permitió articular el diagnóstico inicial con la construcción de la nueva identidad y la evaluación de los resultados, garantizando coherencia metodológica en todo el desarrollo del trabajo. Estos objetivos se orientan a reconstruir el proceso de reposicionamiento desde su diagnóstico hasta la evaluación de resultados, integrando marcos teóricos de posicionamiento e identidad de marca con evidencia empírica proveniente de entrevistas y documentos internos. Se distinguen un objetivo general y cuatro objetivos específicos que ordenan el análisis y aseguran su trazabilidad metodológica.

VIII.I. Objetivo general

Analizar el proceso de reposicionamiento de Zillertal (2020–2023) como caso de innovación estratégica en branding, con foco en la integración de códigos artesanales dentro de una marca industrial premium.

VIII.II. Objetivos específicos

1. Reconstruir el diagnóstico inicial que orientó a FNC en la decisión de reposicionar Zillertal mediante el lanzamiento de variedades.
2. Examinar la construcción de la nueva identidad de marca (tono, visual, narrativa) en coherencia con el arquetipo del “Amante” y la “crisis de los 30”.
3. Evaluar el impacto del reposicionamiento en la percepción del consumidor y en los indicadores comerciales (volumen, share, poder de marca).
4. Identificar las claves del éxito sostenido, con énfasis en consistencia, timing, calidad del producto y democratización del acceso.

IX. Metodología

El presente trabajo se enmarca en un enfoque de investigación cualitativo, orientado a comprender el reposicionamiento de Zillertal como un fenómeno social y comunicacional. La investigación cualitativa, como señalan Denzin y Lincoln (1994), se caracteriza por ser multimetódica, naturalista e interpretativa, al indagar fenómenos en sus contextos naturales y dar sentido a partir de los significados atribuidos por los actores involucrados. En este sentido, el estudio se sustenta en el análisis de materiales empíricos tales como entrevistas, documentos y registros visuales, que permiten reconstruir el proceso desde la perspectiva de sus protagonistas.

En cuanto a su alcance, la investigación combina un carácter exploratorio y explicativo. Es exploratoria porque aborda un fenómeno escasamente estudiado en el contexto local: el reposicionamiento de una marca industrial frente al auge de la cultura craft. Y es explicativa porque busca comprender las condiciones que hicieron posible la estrategia y explicar cómo determinadas decisiones de comunicación, identidad y posicionamiento se articularon para lograr un éxito sostenido.

IX.I. Unidad de análisis

La unidad de análisis está constituida por el proceso integral de reposicionamiento de Zillertal entre 2020 y 2023. Se consideran sus distintas fases —diagnóstico inicial, diseño estratégico, ejecución de campañas y consolidación de un nuevo tono de marca—, con énfasis en cómo fue concebido, implementado y percibido por los actores involucrados.

IX.II. Población y muestra

La muestra fue intencional y estuvo conformada por nueve informantes clave, de los cuales siete participaron directamente en el proceso de reposicionamiento. La selección se realizó en función de su experiencia, conocimiento específico y nivel de implicación estratégica en distintas etapas de la campaña. Se procuró incluir diversidad de perfiles (dirección de marketing, agencias creativas, consultores externos, gerencias de producto) con el fin de garantizar una visión amplia y representativa del fenómeno.

IX.III. Participantes

La muestra estuvo conformada por nueve informantes clave seleccionados de manera intencional, en función de su participación directa o indirecta en el proceso de reposicionamiento de Zillertal. La selección priorizó la diversidad de roles para captar distintas perspectivas sobre el fenómeno:

- **Martín Rumbo** – Director creativo en Notable. Lideró el proceso creativo del nuevo posicionamiento implementado desde el año 2020.

- **Pablo Rodrigo** – Ex Director de Arte en Notable. Responsable de la construcción de la imagen de marca en Variedades hasta finales de 2021.

- **Natasha Beretervide** – Brand Manager de Zillertal (2021–2025). Encargada de la gestión de la marca en la etapa posterior a Variedades.

- **Sharon González** – Commercial Intelligence Manager. Apoyó el proceso desde el análisis estratégico y de investigación de mercado.

- **Lil Larroque** – Business Analytic en WildFi. Realizó estudios de viabilidad de mercado vinculados a las Variedades.

- **Fernanda Antelo** – Ejecutiva de cuentas en Notable. Actuó como nexo entre la agencia y Zillertal durante el reposicionamiento.

- **María Eugenia Ramón** – Social Media Manager en WildFi. Integrante del equipo de marketing digital para el primer lanzamiento en 2019.

- **Manuel Amorim** – Ex Director Creativo de Zillertal. Responsable de la estrategia creativa de la marca hasta 2018.

- **Juan Zorrilla** – Ex integrante del equipo de marketing de Zillertal. Participó en el lanzamiento original de la marca en 1991.

IX.IV. Técnicas de recolección y análisis de datos

La técnica principal de recolección de información fue la entrevista semiestructurada, entendida como “una conversación provocada por el entrevistador, realizada a sujetos seleccionados a partir de un plan de investigación, guiada por un esquema flexible de

preguntas y con finalidad cognitiva” (Corbetta, 2007, p. 344). Esta técnica se ubica dentro de las fuentes primarias de información, ya que permite acceder directamente a la experiencia y reflexiones de los protagonistas.

Como complemento, se utilizaron fuentes secundarias —documentos institucionales, publicaciones académicas y registros de prensa—, entendidas como “compilaciones, resúmenes y listados de referencias publicadas en un área de conocimiento” (Dankhe, 1986, citado en Sampieri, 2006). Estas aportaron contexto y sirvieron para triangular la información obtenida en las entrevistas.

IX.V. Validación de los datos

La validez de los hallazgos se garantizó mediante un proceso de contraste interno de las entrevistas, identificando coincidencias, contradicciones y complementariedades en los relatos. Posteriormente, la información fue interpretada a la luz del marco teórico, con el objetivo de asegurar coherencia conceptual y fortalecer la trazabilidad del análisis. Todo el procedimiento fue documentado de manera rigurosa, buscando garantizar transparencia y confiabilidad en los resultados obtenidos.

IX.VI. Limitaciones

En el desarrollo del presente trabajo se identificaron ciertas limitaciones que conviene explicitar. En primer lugar, se registraron dificultades para acceder a la totalidad del personal involucrado en el proceso de reposicionamiento, lo que restringió la posibilidad de contrastar diferentes perspectivas internas. Asimismo, no se contó con datos cuantitativos complementarios que permitieran triangular la información cualitativa obtenida.

Otra limitación estuvo vinculada a la disponibilidad de fuentes secundarias. La escasez de publicaciones académicas y de documentos específicos sobre el mercado cervecero uruguayo redujo el alcance del contexto comparativo, obligando a priorizar la información derivada de entrevistas y de materiales comunicacionales de la propia marca.

En consecuencia, el análisis se basó fundamentalmente en los testimonios de actores clave y en el corpus documental disponible. Si bien estas fuentes aportan una visión valiosa y directa sobre el fenómeno estudiado, se reconoce que el trabajo podría haberse enriquecido con un mayor número de voces y con datos cuantitativos que permitieran ampliar la triangulación metodológica.

No obstante, estas limitaciones no afectan la validez del estudio, dado que las fuentes seleccionadas ofrecen un acceso privilegiado a los protagonistas y permiten reconstruir de manera consistente el proceso de reposicionamiento.

1. Zillertal

Zillertal constituye un caso singular dentro del mercado cervecero uruguayo, no solo por su trayectoria como primera cerveza premium del país, sino también por los desafíos que enfrentó frente a la irrupción de nuevas tendencias de consumo. A continuación se presenta un recorrido histórico y conceptual que permite comprender las bases de su identidad antes del reposicionamiento reciente.

1.1 Historia de Zillertal



Zillertal fue lanzada al mercado el 17 de diciembre de 1991 por Fábricas Nacionales de Cerveza (FNC), en un contexto en el que la industria cervecera uruguaya atravesaba un proceso de diversificación y sofisticación. Hasta entonces, la compañía dominaba el mercado con Pilsen como marca popular y con Pilsen Imperial como alternativa de mayor calidad, pero ninguna lograba consolidarse en el segmento premium. El lanzamiento de Zillertal respondió, por tanto, a una estrategia de expansión hacia un público con mayor poder adquisitivo, habituado al consumo de vino en ámbitos gastronómicos refinados. El objetivo era competir en esa categoría simbólica: no solo ser una cerveza de calidad, sino una bebida capaz de compartir la mesa en restaurantes de alto nivel (Elaboración propia en base a materiales de FNC).

El nuevo producto fue concebido bajo parámetros técnicos y simbólicos que buscaban diferenciarlo de las opciones existentes. En términos organolépticos, Zillertal se presentó como una Genuine German Pilsner, con un perfil de sabor más intenso, mayor presencia de lúpulo y un aroma distintivo inspirado en recetas bávaras. En términos de diseño, se apostó por una botella verde y un capuchón dorado, elementos que comunicaban sofisticación y exclusividad. Como recordó Gabriela Cibils, gerenta de marketing de FNC, “Zillertal nació premium, porque transmite valores aspiracionales, como sus similares europeas: Heineken ó Stella Artois” (Archivo de Entrevistas, 2024).

La elección del nombre fue el resultado de diversos focus groups que evaluaron opciones con resonancia europea. Finalmente, se optó por “Zillertal”, en referencia a un valle del Tirol, en Austria, que remite a paisajes alpinos y a tradiciones cerveceras centroeuropeas. Este anclaje buscaba reforzar la percepción de autenticidad y diferenciarla de marcas locales con una impronta más masiva. El simbolismo del nombre, unido al diseño de packaging, dotaba a la

marca de un aura internacional que la acercaba a referentes globales como Heineken o Stella Artois, pero con una identidad propia en el mercado uruguayo.

El lanzamiento fue encomendado a la agencia Grey, que diseñó una campaña multimedia destinada a posicionar la marca como “la primera cerveza premium del Uruguay”. La presentación oficial se realizó en la Casa Crudo, un espacio céntrico con connotaciones elegantes, donde se desplegó una propuesta visual y sonora basada en símbolos de sofisticación, como un caballo con espigas y una banda sonora solemne. La campaña incluyó vía pública, prensa, radio y televisión, y se complementó con activaciones en espacios de élite como torneos de golf, tenis, polo y rugby. Según relató Juan Zorrilla (Archivo de Entrevistas, 2024), uno de los objetivos centrales era “estar presentes en determinados deportes y ofrecer degustaciones para que la gente lo incorpore a su hábito de consumo”.

La estrategia tuvo resultados inmediatos. Zillertal logró desplazar a Prince, una cerveza lanzada por Norteña que intentaba imitar el atractivo visual del capuchón dorado, y se consolidó rápidamente como líder del segmento premium. Durante la década de 1990, su crecimiento estuvo acompañado por una narrativa publicitaria consistente, que reforzaba su carácter aspiracional y su distancia con lo masivo. A diferencia de Pilsen, asociada al consumo popular, Zillertal se vinculaba a momentos de disfrute sofisticado, convirtiéndose en la cerveza elegida para ocasiones especiales.

La fortaleza de su posicionamiento permitió que la marca resistiera momentos adversos, como la crisis económica de 2002. En ese período, mientras otras marcas redujeron su presencia, Zillertal mantuvo coherencia en su propuesta de valor, sosteniendo el discurso de calidad y autenticidad. Como afirmó Martín Rumbo, “se mantiene fiel a su inicio, a su fundamento, que tiene una gran personalidad. Realmente un posicionamiento que se logró desde el inicio, muy sólido” (Archivo de Entrevistas, 2024).

Con el paso de las décadas, Zillertal se consolidó como un referente del segmento premium en Uruguay. Su trayectoria no solo mostró la eficacia de una estrategia de diferenciación sostenida en el tiempo, sino que también reveló la capacidad de la marca para adaptarse a nuevas coyunturas sin perder coherencia con su esencia fundacional. Este recorrido histórico constituye el punto de partida necesario para comprender los desafíos enfrentados en el siglo XXI, cuando el auge de la cerveza artesanal reconfiguró las expectativas de los consumidores y obligó a la marca a repensar su posicionamiento.

1.2 ¿Qué es Zillertal? El posicionamiento de una marca premium

Desde su lanzamiento en 1991, Zillertal se ha definido por ocupar un espacio distintivo en el mercado uruguayo: el de la primera cerveza posicionada explícitamente como premium. Esta estrategia de diferenciación le permitió consolidar, durante más de tres décadas, un estatus propio dentro de un segmento que asocia valor no solo a la calidad del producto, sino también a los símbolos culturales y sociales que lo rodean (Elaboración propia en base a materiales de FNC).

El concepto de posicionamiento resulta central para comprender este fenómeno. Como plantean Ries y Trout (1981), “el posicionamiento no es lo que usted hace con un producto, sino lo que hace con la mente del cliente prospecto” (p. 3). En esta línea, el éxito de Zillertal no se basó únicamente en características organolépticas diferenciales, sino en su capacidad para “encontrar ventanas en la mente” (Ries & Trout, 1981, p. 21) de un consumidor dispuesto a incorporar la cerveza en ocasiones que antes eran dominio casi exclusivo del vino. De esta manera, la marca logró instalarse como sinónimo de sofisticación accesible, construyendo un territorio propio en la percepción del público.

La esencia de Zillertal se sostuvo en dos pilares fundamentales: exclusividad y calidad. Estas dimensiones no se comunicaron de forma directa o agresiva, sino mediante una narrativa moderada y refinada. Su condición de premium se hizo “notar sin hacer ruido”, evitando explicitar constantemente atributos que el consumidor ya reconocía. En términos de comunicación de marca, esto implicó un enfoque aspiracional, donde el valor se transmitía a través de asociaciones implícitas con la elegancia, la distinción y la autenticidad, más que a través de slogans explícitos o de campañas masivas.

En este sentido, la personalidad de la marca se construyó sobre un delicado equilibrio: evitar caer en los extremos. Zillertal no se presentó como una cerveza “careta” ni elitista, pero tampoco se mezcló con los códigos excesivamente populares asociados al fútbol o al nacionalismo. Su posicionamiento se reforzó en territorios simbólicos vinculados al diseño, la moda, la música y los deportes de élite —como el rugby, el polo o el golf—, espacios coherentes con su narrativa de sofisticación accesible.

La identidad visual de la marca acompañó esta estrategia mediante un proceso de innovación constante. A lo largo del tiempo, Zillertal fue modernizando sus envases, etiquetas y tipografías, introduciendo cambios sutiles pero consistentes que actualizaron su imagen sin

romper con su sobriedad fundacional. La botella verde, el capuchón dorado y la copa tulipa se mantuvieron como elementos icónicos, mientras que los ajustes estéticos contribuyeron a sostener la percepción de modernidad y relevancia.

El resultado fue la construcción de una identidad percibida como premium, pero con un carácter cercano. En la práctica, esto significó que el consumidor no necesitaba demostraciones grandilocuentes para reconocer su valor: la marca transmitía confianza, consistencia y un tono de humor sutil que reforzaba la complicidad con el público. Así, Zillertal se consolidó como un ejemplo de posicionamiento competitivo exitoso, en el que el producto no solo ofrecía atributos diferenciales, sino que se insertaba en la mente del consumidor como una alternativa única dentro del mapa cervecero uruguayo.

1.2.1. Segmento

Kotler (2020) define un segmento de mercado como “un grupo de consumidores que responden de manera similar a un conjunto determinado de actividades de marketing” (p. 53). La segmentación permite a las empresas dividir un mercado amplio y heterogéneo en grupos más pequeños y homogéneos, facilitando estrategias más eficientes para satisfacer necesidades específicas (p. 171). En este marco, Zillertal se consolidó como la primera cerveza premium uruguaya, un posicionamiento que mantuvo durante más de tres décadas y que le permitió ocupar un lugar destacado en el consumo nacional (Elaboración propia en base a materiales de FNC).

De acuerdo con su brand manager, Natasha Beretervide, la estrategia de la marca se orienta principalmente hacia un público joven-adulto de entre 25 y 34 años, perteneciente a un nivel socioeconómico medio y medio-alto. Este segmento valora la calidad, está dispuesto a pagar un precio superior y asocia el consumo de Zillertal a momentos de disfrute y diferenciación social. Como señaló Beretervide, “el target de Zillertal está en los jóvenes de 25 a 34 años, que les gusta juntarse con amigos, salir, y que están dispuestos a pagar por un producto de calidad” (Archivo de Entrevistas, 2024).

Las ocasiones de consumo más frecuentes son reuniones sociales, salidas nocturnas y contextos donde la elección de la bebida funciona como signo de distinción. Pablo Rodrigo (2025) describió esta lógica como “el momento del disfrute, el me quiero tomar una cerveza con un gusto distinto, que está buena pero no quiero gastar lo que sale una Stella o una artesanal”. En este sentido, la segmentación de Zillertal se diferencia tanto del mercado masivo

—asociado a marcas como Pilsen— como del artesanal puro, ocupando un espacio intermedio en el que la calidad y la accesibilidad relativa se combinan para reforzar su identidad premium.

1.2.2. Diferenciación

La diferenciación de una marca se sostiene en su propuesta de valor, entendida como “el conjunto de beneficios o valores que promete entregar a los consumidores para satisfacer sus necesidades” (Kotler, 2020, p. 9). En el caso de Zillertal, esta propuesta se construyó a partir de tres factores clave: la calidad del producto, la imagen visual y el componente aspiracional.

En primer lugar, la marca destaca por un proceso de elaboración sometido a altos estándares de control, con un perfil de sabor y aroma diferenciado gracias a su doble lupulado. Estas características organolépticas le otorgaron reconocimiento en el segmento y reforzaron la percepción de exclusividad. En segundo lugar, la identidad visual desempeñó un papel fundamental: la botella verde y el tradicional capuchón dorado se convirtieron en símbolos distintivos frente a las cervezas nacionales más populares, como Pilsen o Patricia. Estos elementos visuales consolidaron una imagen sobria y aspiracional que acompañó a la marca durante décadas.

Finalmente, la diferenciación de Zillertal también se construyó a nivel simbólico. Para muchos consumidores, constituye un “pequeño lujo” asociado a la sofisticación sin excesos, más cercano a un gesto consciente que a un consumo rutinario. Como expresó Manuel Amorim, ex director creativo de la marca, “la gente la quiere, está bien posicionada, tienen una buena cerveza que te deja bien parado. Es una marca fuerte” (Archivo de Entrevistas, 2024). En síntesis, la combinación entre calidad tangible, atributos visuales distintivos y aspiracionalidad simbólica permitió a Zillertal sostener un posicionamiento diferenciado en el mercado uruguayo.

1.2.3. Influencia en el mercado local

Además de su posicionamiento simbólico, Zillertal consolidó una influencia significativa en el mercado uruguayo, situándose entre las cervezas más vendidas a nivel nacional. Este desempeño se explica, en gran medida, por la fortaleza de la red de distribución de Fábricas Nacionales de Cerveza (FNC), que asegura la presencia de la marca en aproximadamente el 98 % de los puntos de venta del país. La disponibilidad y accesibilidad constituyen ventajas competitivas que permiten a Zillertal competir en igualdad de condiciones con marcas internacionales de prestigio.

No obstante, como advierte Kotler (2020), “las compañías también deben comunicar su propuesta de valor a los clientes y ese mensaje no debe dejarse al azar. Todas las comunicaciones deben planearse y combinarse en programas integrados de forma cuidadosa” (p. 354). En este sentido, la estrategia de Zillertal no se basó únicamente en distribución masiva, sino en un posicionamiento aspiracional reforzado por su presencia en eventos culturales y sociales selectivos. Según Manuel Amorim (2024), la marca “estaba siempre en eventos más cool, música electrónica, festivales, moda. [...] lugares vinculados al diseño, a la música y a la moda local, aunque fueran pequeños, pero estaban ahí”.

Sin embargo, esta influencia enfrentó tensiones en la última década, con la irrupción de nuevas marcas premium, tanto locales como internacionales. Amorim (2024) señala que hacia 2010 “Zillertal quedó en un lugar medio premium”, amenazada por la entrada de Stella Artois y por la validación creciente del mundo artesanal. A pesar de ello, la marca mantuvo su cuota de mercado y logró sostener la lealtad de su base de consumidores, mostrando la fortaleza de su capital simbólico y la inercia positiva de un posicionamiento bien establecido.

El posicionamiento de Zillertal se sostuvo en tres dimensiones complementarias: un segmento claramente identificado en jóvenes adultos de nivel medio y medio-alto, una diferenciación respaldada por atributos de producto, símbolos visuales y aspiracionalidad simbólica, y una influencia consolidada en el mercado uruguayo gracias a la fortaleza de su red de distribución y a su presencia en espacios culturales selectivos. La interacción de estas dimensiones explica por qué la marca pudo mantener durante más de tres décadas un lugar distintivo en la mente del consumidor, incluso frente a la irrupción de nuevos competidores. Sin embargo, hacia finales de la década de 2010, el auge de la cerveza artesanal y la llegada de propuestas internacionales más sofisticadas pusieron en tensión esa identidad “medio premium”. Este contexto marcó el inicio de un proceso de cuestionamiento estratégico que derivaría en el reposicionamiento más importante de la historia de la marca: el lanzamiento de Variedades (2020–2023).

1.3. Contextualización de la marca previo a Variedades

Durante las dos décadas previas al reposicionamiento con Variedades (2020–2023), Zillertal atravesó una etapa de mantenimiento de su posicionamiento original como “primera cerveza premium del Uruguay”, pero con una comunicación fragmentada y poco consistente. La marca continuaba ocupando un lugar relevante en el mercado, respaldada por la calidad de su producto y la distribución de Fábricas Nacionales de Cerveza (FNC), pero carecía de una narrativa sostenida que reforzaría su identidad frente a la creciente diversificación de la oferta cervecera.

Como señaló Manuel Amorim, ex director creativo vinculado a la marca, “teníamos que siempre construir sobre la idea de fondo, que era uno de los valores de la marca: el posicionamiento de la primera cerveza premium de Uruguay. Pero al mismo tiempo se terminó acomodando en el lugar menos molesto posible” (Archivo de Entrevistas, 2024). Esta tensión se traducía en campañas puntuales, con recursos limitados y sin una línea conceptual clara, lo que derivó en una construcción de marca inconsistente.

1.3.1. Renovación de imagen y primeras campañas (2005–2007)

En 2005 se lanzó la campaña “Llegaste a la Z”, que buscaba reforzar el carácter exclusivo de Zillertal a través de un mensaje aspiracional ligado a la superación personal. Sin embargo, la ejecución resultó confusa y poco recordable. Como recordó Amorim, “era difícil de entender por qué decían ‘Llegaste a la Z’, no terminaba de anclar en un mensaje claro para el consumidor” (Archivo de Entrevistas, 2024).

En 2007, la marca apeló a un recurso externo: la obtención de la medalla de oro en el concurso internacional Monde Selection (Bruselas, 2007). Bajo el eslogan “Sabiendo de dónde partimos, no es extraño a dónde llegamos”, se buscó capitalizar este reconocimiento para reforzar la percepción de calidad. Si bien la estrategia tuvo impacto inmediato, no logró consolidarse a largo plazo, ya que el énfasis recaía más en la condecoración que en una narrativa consistente de marca.

1.3.2. Campañas de sofisticación visual (2010–2013)

A comienzos de la década de 2010, Zillertal estrenó la campaña “Creación”, que mostraba un universo idílico de elaboración de la cerveza, protagonizado por figuras femeninas en entornos naturales estilizados. El eslogan “Así se hace una cerveza” intentaba asociar

sofisticación y fantasía al proceso productivo. No obstante, como señaló Amorim, “era un mundo imaginario que dentro de todo no se paraba en ningún lugar demasiado novedoso; era contar el proceso de hacer la cerveza” (Archivo de Entrevistas, 2024).

En paralelo, se incorporaron premios internacionales como el Superior Taste Award (2013) para reforzar el prestigio de la marca en ámbitos gastronómicos y de maridaje. Estas iniciativas, aunque relevantes, no lograron cohesionar una identidad sólida y sostenida.

1.3.3. La búsqueda de cercanía: “Sencillamente exclusiva” (2015)

El cambio más significativo se produjo en 2015 con la adopción del tagline “Sencillamente exclusiva”. Esta fórmula buscaba equilibrar el carácter premium con un lenguaje más accesible, alejándose de la pretensión excesiva. Según Amorim, “era una forma de mover lo que decíamos de la marca sin decir demasiado, siempre lo más neutral posible, pero a la vez decirlo” (Archivo de Entrevistas, 2024).

Paralelamente, la marca comenzó a asociarse a espacios más segmentados y vinculados a la creatividad, como el festival de moda Moweeek, el diseño y la música electrónica. En este contexto se lanzó la campaña “Expresá tu arte”, en la que más de dos mil personas intervinieron imágenes de la cerveza, reforzando el vínculo con lo exclusivo y lo artístico.

1.3.4. Innovaciones de producto e identidad visual

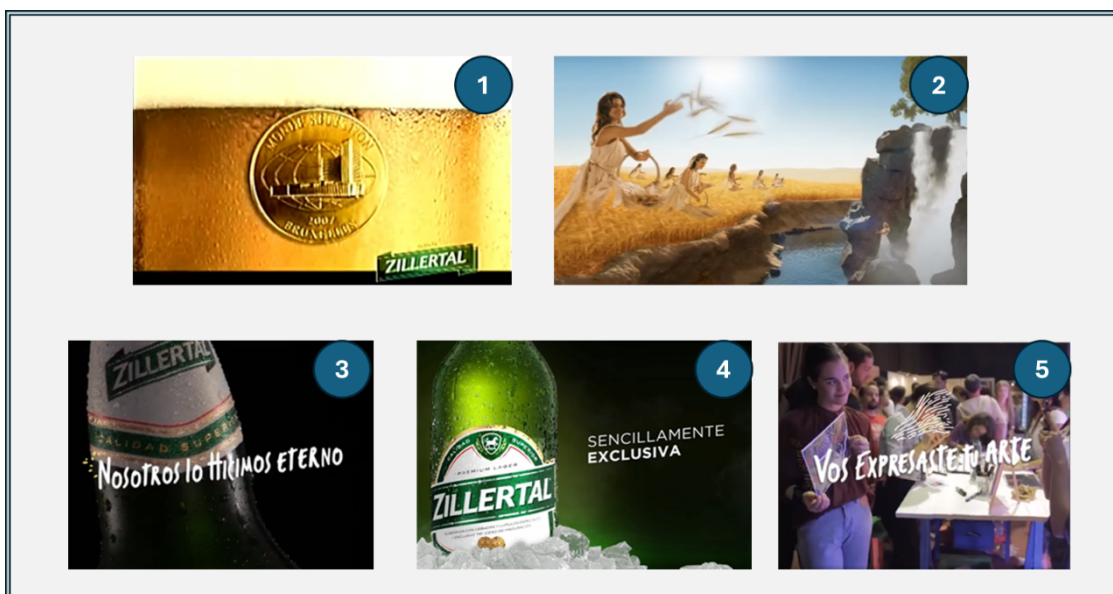
Durante este período, Zillertal también experimentó con innovaciones de producto y ajustes en su identidad visual. El packaging y el etiquetado fueron modernizados de manera progresiva, manteniendo la sobriedad y la botella verde con capuchón dorado como rasgos identitarios. Asimismo, se exploraron nuevas propuestas, como una versión rosada y otra en barril, que no lograron éxito comercial. Estas iniciativas mostraron la voluntad de innovar, pero carecieron de continuidad y respaldo estratégico.

1.3.5. Diagnóstico hacia finales de la década de 2010

A pesar de la fragmentación conceptual, Zillertal logró sostener su vigencia gracias al prestigio acumulado y a la red de distribución de FNC. Sin embargo, hacia 2017 el auge de la cerveza artesanal y la llegada de nuevas marcas premium internacionales comenzaron a debilitar su identidad. Como expresó Amorim, “pasó de ser un problema que se subestimó a un problema importante. De repente empezó a tomar una escala que les empezó a doler, porque era otra categoría” (Archivo de Entrevistas, 2024).

Este diagnóstico evidenció que, aunque la marca conservaba un lugar relevante en el mercado, su propuesta de valor había quedado atrapada en una zona ambigua: suficientemente premium para diferenciarse del consumo masivo, pero insuficientemente auténtica para competir con la creciente legitimidad de lo artesanal.

Figura 2: Campañas y piezas publicitarias de Zillertal (2007–2015)



Fuente: Elaboración propia. (1) Monde Selection (2007); (2) “Creación” (~2010); (3) “Nosotros lo hicimos eterno” (~2012–2014); (4) “Sencillemente exclusiva” (2015); (5) “Expresá tu arte” (2015).

La secuencia evidencia la diversidad estilística y la falta de continuidad conceptual previa al reposicionamiento con Variedades. Durante el período 2007–2015 Zillertal logró sostener su estatus como cerveza premium gracias a la solidez del producto y a la estructura comercial de FNC, pero su comunicación transitó una serie de campañas sin hilo conductor, cada una con estética y narrativa distintas, que no alcanzaron a consolidar una identidad clara y coherente (Figura XXX). Esta dispersión debilitó progresivamente la percepción de la marca frente a un consumidor cada vez más exigente y en un mercado en transformación, marcado por el auge de la cerveza artesanal y la proliferación de nuevas propuestas premium.

Sin embargo, esta misma crisis de identidad funcionó como punto de inflexión: puso en evidencia la necesidad de redefinir la marca más allá de la publicidad episódica y abrir paso a un reposicionamiento estratégico de fondo. Así, lo que en un inicio parecía una amenaza —la

pérdida de relevancia simbólica frente al mundo craft— se convirtió en la oportunidad para reinventar la narrativa de Zillertal desde su esencia industrial y premium.

El siguiente capítulo explora precisamente este proceso de reposicionamiento: cómo la marca pasó de la dispersión comunicacional a una estrategia coherente, apoyada en el arquetipo del Amante, en la democratización de los códigos artesanales y en una propuesta de valor que le permitió reconectar con su consumidor y alcanzar un éxito sostenido en el tiempo.

1.4. Inicio del reposicionamiento

El proceso de reposicionamiento de Zillertal iniciado en 2020 marcó un punto de inflexión en la historia de la marca. Este apartado reconstruye las circunstancias que motivaron la estrategia, las acciones implementadas y la lógica que orientó la redefinición de su propuesta de valor en diálogo con las nuevas dinámicas del mercado.

1.4.1. Factores que impulsaron la necesidad del cambio en la marca

a) Transformaciones en el consumidor y en el mercado cervecero: Durante la segunda mitad de la década de 2010 el mercado uruguayo se reconfiguró por el auge del segmento craft y la fragmentación de ocasiones de consumo. En la “sociedad de consumidores”, el consumo funciona como mecanismo de autoafirmación e identidad (Bauman, 2007): las personas buscan productos que expresen quiénes son y a qué tribus simbólicas pertenecen. En cerveza, ese corrimiento valorizó atributos como autenticidad, sabor diferenciado y procesos cuidados, típicamente asociados a lo artesanal. Desde la psicología del consumidor, la percepción y las actitudes no son estáticas: pueden reencuadrarse, modificando creencias sobre categorías enteras (Schiffman, 2008).

Herramientas como los mapas perceptuales ayudan a detectar “huecos” entre marcas y atributos relevantes (Schiffman, 2008, p. 172). En ese contexto, Zillertal leyó que había un espacio vacante entre la lager industrial masiva y la artesanal pura: variedades con identidad de sabor y sello industrial premium, accesibles y consistentes. Voces internas lo sintetizan así: el movimiento fue “100% reactivo a la situación de las cervezas artesanales” y a cómo estas ganaban terreno en el grupo etario de la marca (Archivo de Entrevistas, 2024–2025).

b) La oportunidad estratégica: democratizar códigos craft desde lo industrial: De esa lectura surge el insight que ordenó el cambio: “democratizar el acceso al sabor de la cerveza artesanal” con la potencia productiva y de distribución de una marca industrial premium (Elaboración propia en base a materiales de FNC). La propuesta: introducir IPA, APA, Scottish y otros estilos con narrativa de lúpulo y proceso, sin impostar un “look” craft ni renunciar a la identidad industrial. La ventaja competitiva era clara: capacidad y cobertura para estar “en todos los puntos de venta” a precio accesible, habilitando nuevos momentos de consumo (“picada en casa, algo con sabor distinto pero liviano y en formato litro”) donde la Zillertal “gana porque es más barata” y consistente (Archivo de Entrevistas, 2024). El objetivo no era

“traer al consumidor artesanal”, sino evitar la fuga del consumidor propio hacia propuestas craft más caras o de baja disponibilidad (Archivo de Entrevistas, 2024).

c) Reconfiguración interna del portafolio FNC y necesidad de clarificar roles: En paralelo, la incorporación al portafolio de marcas internacionales (Stella Artois, Corona, Patagonia) tras la integración a AB InBev generó solapamientos de posicionamiento. Zillertal —históricamente “la premium” de FNC— quedó en un limbo estratégico entre las masivas (Pilsen, Patricia) y las importadas de mayor sofisticación. En comunicación esto se traducía en zigzags de territorio (kitesurf un año, moda al siguiente, rugby después), sin una identidad estable (Archivo de Entrevistas, 2024). El reposicionamiento con Variedades ofrecía una solución de arquitectura de marca: Zillertal como la premium industrial con alma de sabor que el portafolio no tenía (Elaboración propia en base a materiales de FNC).

d) Condiciones habilitantes para el cambio: El movimiento no partió de una crisis de ventas, sino de activos fuertes: un líquido valorado (doble lupulado, perfil sensorial distintivo), equity histórico, base amplia de consumidores y potencia de distribución (Archivo de Entrevistas, 2024–2025). Además, desde marketing se explicitó la lógica de crecimiento: “hacer crecer la torta” de la categoría o capturar nuevas porciones con innovación (Archivo de Entrevistas, 2024).

Con estos fundamentos, Zillertal pudo ocupar el híbrido estratégico que faltaba entre lo masivo industrial y lo artesanal exclusivo: variedades con códigos sensoriales craft, precio accesible, disponibilidad nacional y coherencia premium. En términos de gestión, el reposicionamiento respondió tanto a un cambio sociocultural (búsqueda de autenticidad y experiencias) como a una racionalización del portafolio (clarificar el rol de Zillertal dentro de FNC). El resultado esperado: proteger a su consumidor core, sumar nuevas ocasiones de consumo y reactivar la diferenciación sin traicionar su esencia industrial.

1.4.2. La estrategia de reposicionamiento y su narrativa: tono, arquetipo y símbolos

El reposicionamiento de Zillertal no se limitó a la incorporación de nuevas variedades, sino que implicó la construcción de un relato coherente capaz de redefinir la identidad de la marca en un entorno de consumo en transformación. En esta línea, Kotler (2020) sostiene que el posicionamiento debe articularse en torno a una oferta clara y deseable en la mente del consumidor meta, mientras que Ries y Trout (1981) subrayan que no se trata de lo que se hace con el producto, sino de cómo se lo inscribe en la mente del cliente. Bajo estas premisas,

Zillertal optó por una narrativa que reinterpretó la cultura artesanal desde su esencia industrial, evitando la imitación y apostando por la autenticidad.

El eje simbólico de esta estrategia se condensó en la propuesta de valor “orgullosamente industrial, orgullosamente artesanal”. Este oxímoron aparente sintetiza el reposicionamiento: ofrecer variedades inspiradas en el craft, pero desde la legitimidad de una marca industrial con distribución masiva y trayectoria premium. De esta forma, Zillertal no compitió directamente con las cervezas artesanales, sino que democratizó sus atributos clave (sabores distintivos, protagonismo del lúpulo, cuidado en el proceso) y los acercó a un consumidor más amplio.

La narrativa se apoyó en el arquetipo del Amante (Mark & Pearson, 2001), definido por la búsqueda de placer, intimidad y conexión emocional. Como destacó Pablo Rodrigo (2025), “estratégicamente el lugar de Zillertal era el Amante: no es la cerveza que compras siempre, pero sí con la que engañás a tu lager de confianza”. Esta definición resulta clave para comprender que la marca no aspiraba a ocupar todos los momentos de consumo, sino aquellos vinculados al disfrute consciente, sofisticado pero sin pretensión.

En coherencia con este arquetipo, el tono comunicacional se construyó sobre el humor inteligente, la complicidad y la autorreferencialidad. Ejemplos como el mensaje oculto en el dorso de las latas (“¿Quién lee el dorso de las latas de cerveza? Solo vos, por eso te queremos”) muestran cómo la marca buscó establecer una relación de cercanía con un consumidor exigente, apelando a la intimidad y a la autenticidad. El storytelling, entendido como construcción narrativa sostenida (Holt, 2004), permitió que cada acción se integrará a un relato mayor: Zillertal como la cerveza que ofrece placer y calidad sin artificios, redefiniendo la noción de premium en un mercado saturado de promesas.

En este sentido, la estrategia no consistió en multiplicar campañas dispares, sino en sostener un relato unitario que atravesó el packaging, los eventos, las promociones y la comunicación digital. La copa tulipa, los mensajes personalizados, la tipografía Bridgestone y la coherencia estética reforzaron esta narrativa. Como sintetiza Martín Rumbo (2024), “el éxito fue marcar cuál iba a ser nuestra estrategia, con qué enfoque y con qué tono, y ser consecuentes con eso”.

El reposicionamiento de Zillertal se erige así como un caso paradigmático de cómo las marcas pueden reinterpretar las tendencias culturales sin perder su esencia, construyendo un

relato simbólico que no solo responde a los cambios del mercado, sino que genera vínculos emocionales sostenibles con el consumidor.

La fortaleza de la estrategia radicó no solo en la elección de un relato atractivo, sino en la capacidad de sostenerlo en el tiempo con coherencia. A diferencia de la década anterior, marcada por campañas dispares y sin continuidad conceptual, el reposicionamiento iniciado en 2020 se construyó sobre actos consistentes que reforzaban la misma promesa en cada punto de contacto. Desde la renovación visual del packaging hasta las activaciones en bares y redes sociales, todas las acciones respondieron al mismo guión simbólico: placer auténtico, sofisticación accesible y orgullo por lo industrial. Esta disciplina narrativa convirtió al reposicionamiento en un caso de éxito sostenido, validado tanto en indicadores comerciales como en premios a la comunicación (Effie Uruguay 2022), y consolidó a Zillertal como un referente de innovación estratégica en el mercado cervecero uruguayo.

Para cerrar este punto debe quedar claro que, la estrategia de reposicionamiento de Zillertal no se limitó a un cambio estético o a un lanzamiento puntual de nuevas variedades, sino que construyó un relato de marca sostenido en el tiempo. Como subraya Kapferer (2012), la identidad de marca debe ser “coherente, diferenciada y reconocible en todos los puntos de contacto”, y Zillertal lo logró al alinear su propuesta simbólica con su comunicación, su producto y su distribución. Cada pieza —desde el packaging con tipografía Bridgestone hasta los mensajes irónicos en el dorso de las latas— reforzó la misma narrativa: una cerveza premium, industrial, pero sensible a los códigos de autenticidad propios del mundo craft.

La consistencia fue, en este sentido, el verdadero factor de éxito. Mientras otras marcas del portfolio de FNC se movían en direcciones diversas, Zillertal eligió sostener con disciplina el arquetipo del Amante, combinando deseo, sofisticación y cercanía. Esa coherencia le permitió no solo recuperar relevancia frente a la irrupción de lo artesanal, sino también consolidar un posicionamiento único que trascendió modas pasajeras. En palabras de Martín Rumbo (2024), “en un mundo donde parece que todo tiene que cambiar cada seis meses, la consistencia fue la verdadera innovación”.

1.4.3. Análisis del mercado cervecero, competencia y tendencias

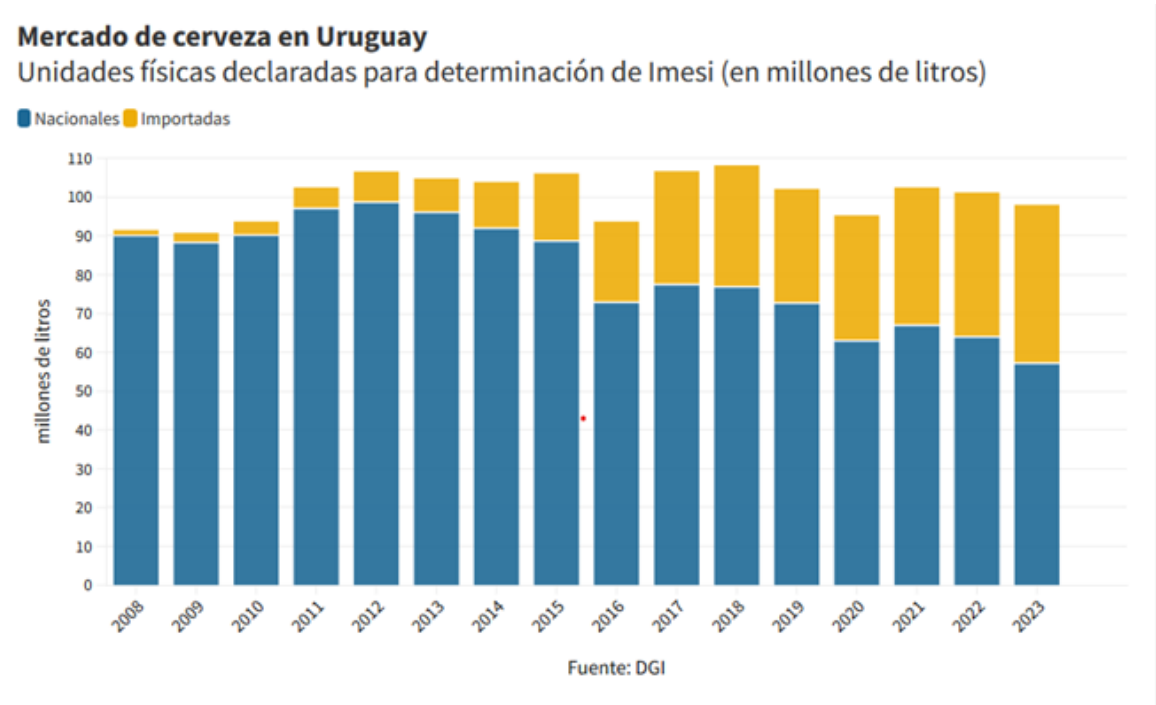
El mercado cervecero uruguayo se caracteriza por una transformación profunda en las últimas dos décadas, que modificó los hábitos de consumo y la configuración competitiva. Kotler y Armstrong (2012) definen el mercado como “el conjunto de todos los compradores

reales y potenciales de un producto o servicio. Tales compradores comparten una necesidad o un deseo en particular, el cual puede satisfacerse mediante relaciones de intercambio” (p. 7). Bajo esta lógica, el mercado de la cerveza en Uruguay pasó de un esquema de oferta homogénea y dominado por la producción industrial, a un escenario de creciente segmentación y diversificación.

Hasta los primeros años del siglo XXI, el segmento estuvo prácticamente monopolizado por Fábricas Nacionales de Cerveza (FNC), perteneciente al grupo AB InBev, responsable de marcas como Pilsen, Patricia, Norteña, Stella Artois, Zillertal y Corona (FNC, 2017; El País, 2017). Este dominio se tradujo en una preferencia histórica por las lagers industriales de perfil estándar, ajustadas a economías de escala y a un consumidor masivo (Nuez et al., 2012). Como señala Braaay (2024), “las grandes marcas de cerveza eligen características de producto que atraen a tantos consumidores cómo es posible hacerlo. El resultado es una cerveza liviana, con menos lúpulo y que reemplaza la malta con aditivos”.

Sin embargo, a partir de 2010 se registran cambios estructurales en la oferta y la demanda. Por un lado, se incrementó la participación de las cervezas importadas, que pasaron de representar apenas el 1,1 % del mercado en 2008 a un 41,6 % en 2023. Por otro, se observa una reducción progresiva de la cuota de las nacionales, con oscilaciones que reflejan tanto crisis coyunturales (como la caída de 2016) como la diversificación del consumo. La Figura 2 sintetiza esta evolución.

Figura 3: Evolución del mercado cervecero en Uruguay (2008–2023).



Fuente: Unidades físicas declaradas para determinación de Imesi (en millones de litros). DGI.

En términos de tendencias, tres fenómenos destacan. Primero, la sensibilidad al precio generó un crecimiento de las marcas “value”, que en cinco años aumentaron sus ventas en 5,6 % (Forbes, 2022). Segundo, el segmento premium y superpremium ganó terreno: en 2023 representaba el 27,9 % y 2,3 % respectivamente, frente al 21,5 % y 1,2 % de cuatro años atrás. Finalmente, las ocasiones y formatos de consumo se diversificaron: el litro mantiene su hegemonía en un país con fuerte cultura gregaria, pero los envases individuales (“single serve”) crecieron de 25 % en 2018 a 43 % en 2023.

Finalmente se pudo saber que el mercado uruguayo pasó de la estabilidad de un monopolio industrial a la fragmentación de un ecosistema dinámico, tensionado por tres fuerzas: la hegemonía de AB InBev, el avance de las importadas y la búsqueda del consumidor por experiencias diferenciadas.

Este último punto resulta clave, ya que la demanda por experiencias distintivas abrió espacio a un fenómeno que transformó la categoría: la irrupción del mercado artesanal. Más que un competidor en volumen, lo artesanal se consolidó como un referente cultural y simbólico, capaz de disputar el terreno de la autenticidad y redefinir lo que significa “premium” en la mente del consumidor. En el siguiente apartado se analizará cómo el segmento craft en

Uruguay desafió a las marcas industriales, generando las condiciones que hicieron necesario el reposicionamiento de Zillertal.

1.4.4. Mercado artesanal en Uruguay

El mercado de la cerveza en Uruguay no se explica únicamente por la hegemonía industrial. Desde comienzos del siglo XXI, y con mayor fuerza a partir de 2004, emergió un fenómeno sociocultural que transformó los hábitos de consumo: la expansión del movimiento cervecero artesanal. Este proceso no fue marginal, sino que constituyó una respuesta a la rigidez del monopolio industrial y a la homogeneidad de su oferta, generando un nuevo espacio de experimentación y autenticidad. Como señalan Braaay (2023) y Weill Velozo (2019), el auge de lo artesanal era “cuestión de tiempo”, pues el consumidor demandaba alternativas que ofrecieran diversidad de sabores, experiencias más ricas y un contacto más cercano con el origen de los productos.

La producción artesanal se diferenció por su capacidad de generar experiencias sensoriales y emocionales asociadas a lo auténtico y lo exclusivo. Más que un simple líquido, la cerveza artesanal se presentó como un símbolo cultural: cada pinta transmitía un relato de elaboración cuidada, procesos manuales y un vínculo estrecho con el territorio. En este sentido, el consumo artesanal no solo responde a un criterio funcional, sino también a motivaciones de estatus, sociabilidad y curiosidad (Weill Velozo, 2019). El consumidor uruguayo, especialmente en entornos sociales como bares o pubs, comenzó a optar por cervezas artesanales tiradas, percibidas como experiencias diferentes e irrepetibles frente a la estandarización industrial.

En términos de perfil, los principales consumidores pertenecen a generaciones jóvenes, en particular los millennials, quienes buscan explorar nuevos gustos y desafiar la previsibilidad de las lagers tradicionales. Weill Velozo (2019) subraya que, mientras los consumidores más conservadores se mantienen fieles a lo conocido, los jóvenes valoran la variabilidad del mundo artesanal, donde “la cerveza tirada de hoy nunca va a ser igual que la de mañana”. Este rasgo de unicidad se convirtió en un atributo identitario que consolidó la preferencia por lo artesanal en sectores urbanos, de clase media y media-alta.

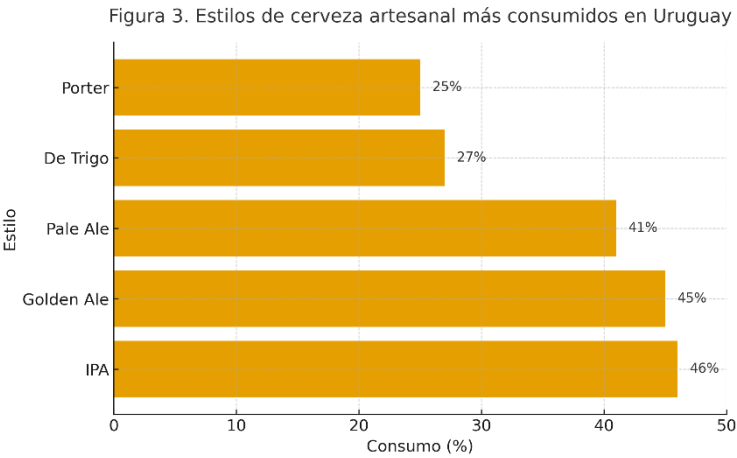
El crecimiento de este fenómeno se refleja en la proliferación de cervecerías y microcervecerías en el país, que ascienden a unas 82 hacia 2023 (Braaay, 2023). Este número es significativo si se considera la escala del mercado uruguayo y demuestra la capacidad del

segmento para diversificar estilos y propuestas. Sin embargo, su participación en volumen total se mantiene limitada: según datos de la Asociación de Microcervecías del Uruguay (AMAU), la cerveza artesanal representa apenas un 2,5% del consumo nacional, a pesar de que el 82,4% de quienes consumen cerveza han probado este tipo de productos y un 55,8% lo prefieren por sobre la industrial (Lamarca, 2023, La Diaria).

La paradoja es clara: existe una alta valoración simbólica y cultural del consumo artesanal, pero su escala de producción y distribución restringe su penetración en el mercado masivo. Factores como costos elevados, ausencia de economías de escala y limitaciones logísticas impiden una expansión más amplia, manteniendo a las cervecías artesanales en un terreno exclusivo y aspiracional. En consecuencia, las industriales continúan liderando en volumen, pero enfrentan un competidor cultural poderoso, que desafía sus códigos y obliga a reposicionamientos estratégicos.

En cuanto a estilos, los datos recopilados por Schinca, Medina y Ares (Udelar) muestran que los más consumidos en Uruguay son las **India Pale Ale (46%)**, las **Golden Ale (45%)**, las **Pale Ale (41%)**, seguidas de las cervezas de **Trigo (27%)** y las **Porter (25%)**. Esta preferencia confirma una inclinación hacia sabores más intensos, aromáticos y complejos, alejados del perfil uniforme de las lagers industriales. Dicho fenómeno no responde a una moda pasajera, sino a un cambio estructural en los patrones de consumo, donde la búsqueda de autenticidad y diferenciación se vuelve central.

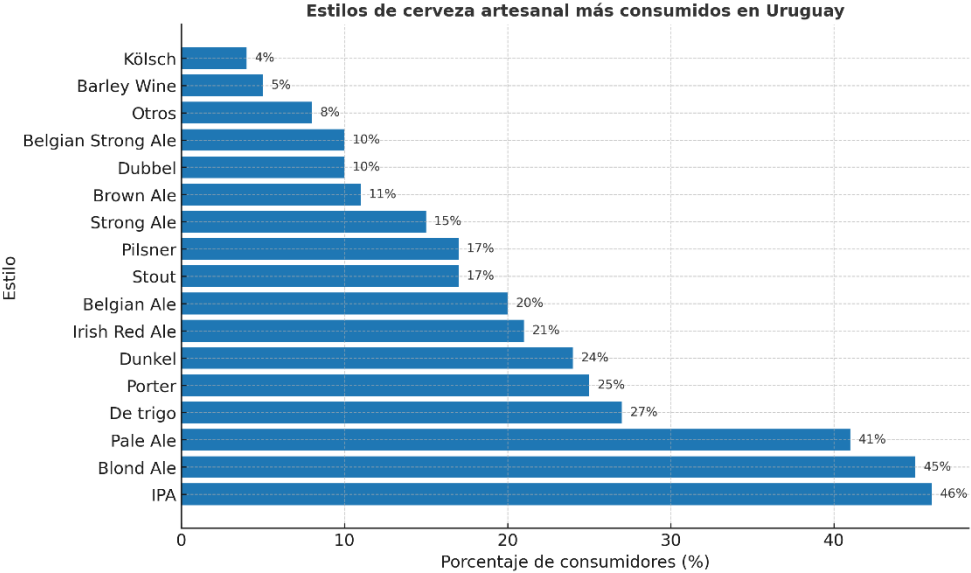
Figura 4: . Estilos de cerveza artesanal más consumidos en Uruguay.



Fuente: Elaboración propia a partir de Schinca, C., Medina, K., & Ares, G. (Facultad de Química, Udelar).

El mercado artesanal uruguayo, aunque minoritario en términos cuantitativos, ejerce una influencia cualitativa determinante. Su crecimiento ha introducido nuevas expectativas en los consumidores, redefinido las ocasiones de consumo y establecido estándares más altos de calidad y autenticidad. Para marcas industriales como Zillertal, el desafío no fue competir directamente en volumen con las microcervecías, sino comprender la lógica cultural detrás de lo artesanal y responder con propuestas que democratizaran esos atributos sin perder escala ni identidad. Este desafío marca el puente hacia el análisis de los competidores y de la respuesta estratégica de FNC en el reposicionamiento de su portafolio.

Figura 5: . Estilos de cerveza artesanal más consumidos en Uruguay



Fuente: Elaboración propia con base en información de Fuente: Schinca, C., Medina, K, & Ares, G. (Facultad de Química, Udelar),

Si bien el mercado artesanal uruguayo, aunque reducido en volumen total, consolidó un peso cultural decisivo al instalar nuevos parámetros de calidad, diversidad y autenticidad. La preferencia por estilos intensos y diferenciados —como IPA, APA o Scottish— redefinió la experiencia de consumo, desplazando el foco de la mera funcionalidad hacia la exploración sensorial y simbólica. Estos valores, asociados a lo exclusivo y lo experimental, no podían ser ignorados por las marcas industriales. En consecuencia, Zillertal encontró en ellos la base para reconfigurar su propuesta y desarrollar sus propias variedades, integrando códigos craft en un marco industrial premium. El siguiente apartado profundiza en cómo esa traducción estratégica se expresó en términos de identidad de marca, coherencia y brand equity.

1.4.5. Investigaciones realizadas

La instancia de investigaciones desarrolladas por FNC previo a los lanzamientos resultó determinante para identificar oportunidades y sustentarlas empíricamente. Para la introducción de nuevas variedades, fue fundamental la utilización de herramientas analíticas que incluyen estudios sobre tendencias de consumo, estado de salud de marca, desempeño comercial y análisis competitivo. Esto permitió definir qué variedades desarrollar y, especialmente, cuál debía ser la marca encargada de liderar dicha iniciativa. En esta línea, Sharon González (2024) destacó la importancia de establecer “qué marca era la que podía embanderarse de las variedades, por qué tenía que ser Zillertal y no otra marca”.

El enfoque metodológico integró estudios de mercado, auditorías de marca y prácticas de benchmarking a nivel internacional. González (2024) subrayó el aporte de diversas consultoras en la comprensión de la percepción del consumidor, la participación en el mercado y las tendencias emergentes, al tiempo que señaló el valor de observar experiencias análogas en otros países: “esto que pasó en Uruguay, pasó en muchas partes del mundo”.

En lo que respecta al ámbito comercial, se recurrió a plataformas como IdRetail y Scanntech, que posibilitaron monitorear el comportamiento de ventas por categoría y anticipar cambios en la demanda, con especial atención a estilos más sofisticados y cervezas artesanales. Según Natasha Beretervide (2024), estas herramientas brindan “mucho información a nivel global y también a nivel tendencias del mercado”. Asimismo, se observaron minuciosamente casos regionales, como los de Patagonia e Imperial, que mostraban un crecimiento sostenido.

La percepción de marca fue evaluada a través de consultoras como Kantar, responsables de auditar de forma mensual la afinidad del público. En palabras de Beretervide (2024), “vemos todos los meses [...] ¿cuánto la gente ama nuestras marcas? [...] y tomamos acciones en función de eso”. Este seguimiento reflejaba un cambio en las expectativas del consumidor, con un interés creciente por experiencias de consumo más elaboradas.

La elección de Zillertal como marca destinada a encabezar esta iniciativa fue respaldada por estudios específicos que confirmaron su capacidad para integrar atributos propios del universo artesanal. Como resumió Beretervide (2024), “toda esa curiosidad del consumidor dio esta oportunidad a la industria de innovar y llegar con nuevos productos”.

Asimismo, la agencia WildFi desempeñó un papel clave en este proceso investigativo, ya que brindó soporte de inteligencia comercial a la hora de decidir cuál sería la primera variedad con la que ingresar al mercado.

En esta línea, Lil Larroque (2025) manifestó que “sabían que querían sacar un tipo de variedad pero no sabían qué tipo de variedad era la que convenía sacar primero. Lo que nosotros hicimos fue elaborar con ellos hipótesis y salir a hacer tres estudios que fueron complementarios: uno fue una encuesta digital a todo el país, otro fue un sondeo en bares y restaurantes sobre las variedades que tienen mayor salida y después ellos a su vez hicieron un sondeo con sus proveedores para entender un poco cómo se movía y cuál era la predisposición desde ese lado. También hicimos un social listening y con eso cruzamos todos los resultados que nos habían dado y llegamos a que era por el camino de armar una variedad entre una IPA y una Scottish. Ellos se quedaron con eso y fueron a terminar de desarrollar el producto”.

Queda como conclusión que las investigaciones desarrolladas por FNC validaron no solo la pertinencia de lanzar nuevas variedades, sino también la idoneidad de Zillertal para liderar la iniciativa, en tanto marca capaz de integrar atributos del universo artesanal sin perder su carácter industrial premium. La elección de estilos como la IPA y la Scottish respondió a un diagnóstico riguroso que combinó datos de mercado, percepción del consumidor y experiencias regionales, garantizando una base empírica sólida para la innovación. No obstante, estas decisiones se desplegaron en un entorno altamente competitivo, donde tanto las cervezas artesanales como las marcas industriales internacionales disputaban legitimidad y participación. El siguiente apartado analiza precisamente este escenario de competidores, clave para comprender el reposicionamiento de Zillertal.

1.4.6. Competidores

El análisis competitivo del mercado cervecero uruguayo se organiza en tres segmentos: marcas premium internacionales, nacionales industriales y artesanales industriales. La clasificación responde al tipo de líquido comercializado y al posicionamiento que cada marca busca consolidar. Para sistematizar la información se utilizaron publicaciones en redes sociales —especialmente Instagram y Facebook— que permiten observar de manera cronológica y visual cómo cada competidor construyó su narrativa entre 2020 y 2023.

A continuación, se presentan las tablas que sintetizan el posicionamiento, la propuesta de valor y los momentos de consumo asociados a las principales marcas.

Tabla 1: Cervezas Premium internacionales

Marca	Posicionamiento	Propuesta de Valor	Momentos de Consumo
Heineken	Moderna, premium internacional y urbana. Asociada a la Champions League.	Va más allá del producto, asociándose al deporte, la cultura global y los momentos compartidos en entornos cool.	Socialización nocturna soft y cool. Pubs, restaurantes y bares.
Stella Artois	Elegante. Premium por excelencia. Con herencia europea-belga.	Por su sofisticación, transforma cualquier momento de consumo en una experiencia especial y exclusiva.	Disfrute pausado y refinado. Reuniones íntimas, celebraciones o encuentros sociales.
Corona	Premium liviana por excelencia. Asociada al relax, la desconexión y la naturaleza.	Más que una bebida: propone un estilo de vida relajado, consciente y natural. Invita a disfrutar el presente y desconectarse.	Momentos de relax y despreocupación: playas, vacaciones, fiestas y festejos.
Miller	Fina y moderna. Suavidad y calidad para la noche joven. Internacional.	Suavidad excepcional y color dorado atractivo. Representa la recompensa y el disfrute en entornos nocturnos.	Noche joven e intensa, discotecas y celebraciones.
Imperial	Premium argentina. Elegante pero accesible. Versatilidad de estilos.	Combina elaboración cuidada con diversidad de estilos y autenticidad.	Contextos descontracturados y gastronómicos.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2: Cervezas Artesanales industriales

Marca	Posicionamiento	Propuesta de Valor	Momentos de Consumo
Mastra	Pionera de la cerveza artesanal uruguaya. Reconocida por su tradición.	Experiencia sensorial única, amplia variedad de estilos que reflejan la cultura cervecera.	Contextos informales, bares y cervecerías. Eventos culturales, asados y reuniones.
Cabezas Bier	Artesanal auténtica, conceptual, ligada a la tradición y cultura joven nacional.	Originalidad y materias primas seleccionadas. Refleja identidad artesanal con enfoque juvenil.	Entornos relajados: bares independientes, ferias, gastronomía local y consumo hogareño.
Patagonia	Artesanal de calidad superior, originaria del sur argentino. Natural y auténtica.	Experiencia que fusiona recetas cuidadas con fuerte identidad ligada al paisaje patagónico.	Entornos íntimos y pausados, con foco en lo natural y la experimentación.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3: Cervezas Nacionales industriales

Marca	Posicionamiento	Propuesta de Valor	Momentos de Consumo
Patricia	Tradicional. “Lo que importa es lo de adentro”.	Líquido industrial con elaboración cuidada. Compañía en momentos significativos.	Asados, reuniones sociales y celebraciones familiares.
Pilsen	Popular y emblemática. Sinónimo de encuentro.	Espíritu uruguayo. Accesible y cercana.	Reuniones masivas, fútbol, carnaval y contextos informales.

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en las tablas, cada marca ocupa un territorio simbólico diferenciado. Heineken construyó su imagen en torno a la modernidad y al deporte global, mientras que

Stella Artois enfatizó la sofisticación de herencia europea. Corona apostó a un estilo de vida relajado y natural, en contraste con Miller, que focalizó en la noche joven. Imperial, en tanto, buscó posicionarse como una premium accesible con un portafolio versátil, lo que la acercó a las lógicas de Zillertal.

En el plano artesanal, Mastra consolidó su lugar como pionera y referente cultural, Cabezas Bier explotó la autenticidad juvenil y disruptiva, y Patagonia reforzó la narrativa de naturalidad ligada a su origen geográfico. En el ámbito industrial nacional, Patricia y Pilsen mantuvieron sus anclajes tradicionales: la primera en la gastronomía cotidiana y la segunda como sinónimo de encuentro masivo.

Situación durante “Zillertal Variedades” (2020–2023)

Durante el reposicionamiento de Zillertal, los competidores desplegaron diversas estrategias. Patagonia amplió su portafolio con lanzamientos de IPA, APA y Honey, reforzando su identidad craft. Stella Artois adaptó su comunicación global a la pandemia, destacando la intimidad y la gastronomía. Heineken promovió el consumo responsable con campañas de confinamiento y luego retomó su vínculo con la Champions League. Cabezas Bier profundizó en ediciones especiales y colaboraciones culturales, mientras Imperial expandió su línea con Cream Stout, Amber Lager y APA, consolidando un portafolio competitivo. Pilsen apostó al contenido identitario con eventos como el Pilsen Rock online y el patrocinio de la selección uruguaya. Corona reforzó la conexión con lo natural mediante campañas aspiracionales, y Miller insistió en su posicionamiento nocturno con “It’s Miller Time”. Mastra fortaleció su perfil artesanal con propuestas como “Respetemos la burbuja” y luego con campañas en torno a la amistad y la playa. Patricia, por último, buscó sofisticar su imagen con variedades Porter, Dunkel y Doble Malta, vinculadas al consumo gastronómico.

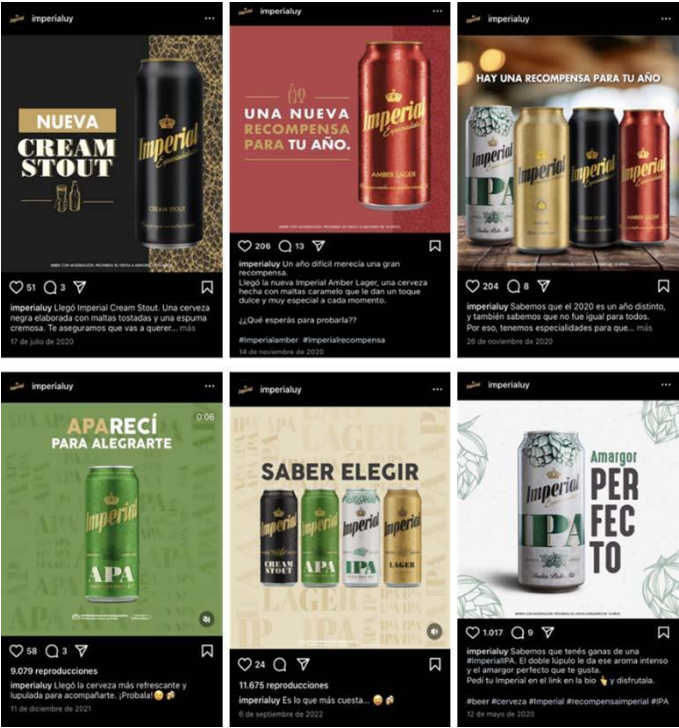
El caso Imperial

El principal competidor de Zillertal en este proceso fue Imperial, cuya estrategia “Especialidades” buscó ampliar el portafolio con un relato unificado. Entre 2019 y 2021 lanzó IPA, Cream Stout y Amber Lager, con una comunicación basada en el producto al frente y la exaltación del lúpulo, en línea con los códigos craft. En 2021 incorporó una APA, lo que consolidó su presencia en el espacio híbrido entre lo industrial y lo artesanal.

Sin embargo, la ventaja de Zillertal radicó en la potencia de distribución de FNC, que alcanzaba el 98 % de los puntos de venta nacionales (Beretervide, 2024). Este diferencial, sumado a un equity histórico consolidado, impidió que Imperial representara una amenaza significativa en volumen. Como sintetizó Rodrigo (2025), “el líder siempre desbloquea tecnologías que hacen que la industria cambie, y que los competidores se muestren distinto”.

Como se observa en la Figura XXX, Imperial desarrolló durante el período 2020–2022 una comunicación consistente en Instagram, centrada en el producto al frente, la exaltación del lúpulo y la construcción de una “familia de variedades” bajo la campaña Especialidades. La narrativa giró en torno a conceptos como recompensa, elección y disfrute consciente, reforzando su estrategia de ampliación de portafolio con lanzamientos de Cream Stout, Amber Lager, IPA y APA

Figura 6. Campañas de Imperial en redes sociales (2020–2022)



Fuente: Capturas de publicaciones oficiales en Instagram de @imperialuy (consultado entre 2020 y 2022).

Con este análisis, el panorama competitivo mostró que, aunque varias marcas intentaron capitalizar el auge del craft o reforzar su perfil premium, ninguna combinó la escala industrial, la legitimidad histórica y la coherencia comunicacional que Zillertal alcanzó con Variedades.

1.4.7. ¿Por qué el reposicionamiento fue la respuesta estratégica más adecuada?

Tal como sostienen diversos autores, el reposicionamiento constituye la vía más efectiva cuando una marca necesita redefinir su lugar frente a nuevos competidores y cambios en el consumidor. La lectura del contexto cervecero uruguayo y de la situación de la propia marca llevó a FNC a concluir que el reposicionamiento de Zillertal a través del lanzamiento de “Variedades” era la respuesta coherente y eficaz frente a los desafíos internos y externos identificados.

Por un lado, el contexto externo evidenció un mercado en constante transformación: el auge de la cerveza artesanal introdujo nuevos códigos de consumo vinculados a la autenticidad, la calidad sensorial y la búsqueda de experiencias diferenciadas. En este marco, Zillertal debía no solo reforzar sus atributos históricos, sino también replantear la percepción de las cervezas industriales frente a la creciente legitimidad del mundo craft.

Por otro lado, un factor interno decisivo fue el solapamiento entre las marcas del portafolio de FNC, que dejó a Zillertal en una posición ambigua dentro de la categoría premium. Como explicó Natasha Beretervide (2024), la marca contaba con un líquido de gran calidad y un fuerte vínculo emocional con los consumidores, lo que la convertía en la candidata ideal para liderar un cambio de posicionamiento.

En este escenario, el reposicionamiento a través de variedades premium industriales permitió a Zillertal capitalizar una oportunidad única, previamente evaluada mediante estudios de mercado: democratizar atributos del mundo artesanal sin perder su identidad industrial ni su carácter premium. Como sostiene Schiffman (2010), “la imagen que tiene un producto en la mente del consumidor —es decir, su posicionamiento— constituye la esencia del marketing exitoso” (p. 168). La estrategia no se centró únicamente en la receta del producto, sino en la construcción de un relato y una experiencia capaces de ubicar a Zillertal en un espacio intermedio entre lo masivo y lo artesanal.

De este modo, el reposicionamiento respondió de manera eficaz tanto a las presiones del mercado como a las necesidades emergentes de los consumidores, asegurando a la marca un rol diferencial dentro del sistema de FNC y una posición sólida en el competitivo escenario cervecero nacional. Este análisis sienta las bases para el Capítulo 3, donde se examinan en detalle las claves del proceso de reposicionamiento y su consolidación como caso de innovación estratégica en branding.

1.5. Desarrollo: Análisis Integral del Proceso

El reposicionamiento de Zillertal entre 2020 y 2023 constituyó un proceso integral que combinó diagnóstico, decisiones estratégicas y evaluación de impacto. Este capítulo aborda en detalle cada una de esas fases con el propósito de mostrar cómo la marca logró superar una crisis de identidad y consolidar un éxito sostenido en un mercado caracterizado por la fragmentación del consumo y el auge de lo craft.

La estructura del análisis responde directamente a los objetivos específicos de la investigación. En primer lugar, se reconstruye el diagnóstico inicial que permitió identificar tensiones, oportunidades y brechas de percepción. En segundo lugar, se analizan las acciones estratégicas que definieron el reposicionamiento, incluyendo el lanzamiento de variedades, el cambio de agencia creativa, la construcción de una nueva identidad de marca y la evolución hacia “Mejor Zillertal”. Finalmente, se evalúan los resultados comerciales, el reconocimiento externo, las tensiones estratégicas y las claves que explican el éxito sostenido.

De esta manera, el capítulo propone una lectura secuencial y a la vez transversal: cada apartado no solo describe una etapa del proceso, sino que también dialoga con los objetivos de investigación y con el marco teórico, integrando la perspectiva de los actores involucrados y la evidencia empírica recabada en entrevistas y métricas de mercado.

1.5.1. Diagnóstico: Tensiones, oportunidades y brechas de percepción

El diagnóstico constituye la primera etapa del análisis integral del reposicionamiento de Zillertal, ya que permite identificar las tensiones internas de la marca, las oportunidades que ofrecía el mercado y las brechas de percepción entre lo que la compañía creía comunicar y lo que efectivamente recibía el consumidor. Tal como sostiene Aaker (1996), un reposicionamiento exitoso no surge de una intuición aislada, sino de una lectura precisa de la identidad de marca y de su capacidad para sostener significados relevantes frente a la competencia. En este sentido, el estudio del contexto se vuelve determinante para comprender por qué Zillertal optó por redefinir su estrategia a través de Variedades.

En primer lugar, el contexto interno evidenciaba una crisis de identidad. Zillertal había ocupado históricamente el lugar de “primera cerveza premium del Uruguay”, pero esa posición comenzó a diluirse con la incorporación de marcas globales como Stella Artois y Corona al portafolio de Fábricas Nacionales de Cerveza (FNC). El resultado fue un solapamiento de roles:

mientras Patricia y Pilsen mantenían la base popular, las premium internacionales absorbían el prestigio y la diferenciación, y Zillertal quedaba en un terreno ambiguo. Como se expresó en una de las entrevistas, “un año te auspiciaba los paradores de kitesurf, al año siguiente un desfile de modas, al año siguiente un partido de rugby, y no estaba muy claro lo que eran” (Archivo de Entrevistas, 2024). Esta inconsistencia comunicacional debilitó la claridad de la marca en la mente del consumidor, confirmando la necesidad de un diagnóstico estratégico.

En paralelo, el contexto externo mostraba un escenario dinámico. Entre 2004 y 2019, el mercado artesanal uruguayo registró un incremento en volumen y diversidad de cervezas (Pinta Daily, citado en el capítulo 2.3). Aunque su participación global en ventas se estimaba en apenas 2,5 %, el sector logró instalar atributos valorados por el consumidor: autenticidad, experimentación y conexión cultural. En palabras de Weill Velozo (2019), la cerveza artesanal no solo amplió la oferta de estilos, sino que redefinió el estándar de calidad esperado. Otra entrevistada reforzó esta idea al señalar que “toda esa curiosidad del consumidor dio esta oportunidad a la industria de innovar y llegar con nuevos productos” (Archivo de Entrevistas, 2024). Así, la presión no provenía del volumen, sino de la legitimidad simbólica que el mundo craft aportaba al mercado.

La coexistencia de estas dos fuerzas —crisis interna de identidad y auge externo de lo artesanal— reveló una brecha crítica de percepción. Internamente, Zillertal seguía asociándose con calidad y tradición, pero externamente se la percibía como genérica frente a competidores mejor definidos. Esta diferencia coincidía con lo que Schiffman (2010) denomina procesos perceptuales del consumidor, es decir, la manera en que las personas seleccionan, organizan e interpretan estímulos de marca. En este caso, los consumidores reinterpretaron a Zillertal como una premium diluida, lo que obligaba a revisar no el producto en sí mismo, sino su significado simbólico.

El diagnóstico, entonces, no identificó únicamente debilidades, sino también oportunidades. La tendencia hacia estilos como IPA, APA o Scottish —ya anticipada por estudios de FNC y entrevistas con Larroque (Archivo de Entrevistas, 2024)— abría la posibilidad de democratizar atributos del mundo artesanal desde una lógica industrial. A esta lectura estratégica se sumaron los resultados del social listening y de las encuestas de mercado, que mostraron un creciente interés por las variedades más lupuladas y, al mismo tiempo, la valoración del consumidor por la calidad combinada con accesibilidad y distribución masiva (Archivo de Entrevistas, 2024). Como se profundizará en los siguientes apartados, esta

interpretación fue coherente con el objetivo específico 1 de la investigación: reconstruir el diagnóstico inicial que llevó a FNC a reposicionar Zillertal mediante el lanzamiento de variedades.

Ver Figura XXX en el capítulo 2.3 para los estilos de cerveza artesanal más consumidos en Uruguay, insumo contextual para el presente diagnóstico.

La lectura del diagnóstico no se limitó a describir tendencias generales, sino que permitió sistematizar las percepciones internas de FNC y las percepciones externas de los consumidores en torno a las variedades de Zillertal. Esta síntesis se presenta en la matriz de la Figura XX, que organiza cada variedad en función de su valoración interna, la interpretación del mercado y la implicancia estratégica derivada de esa brecha. El cruce de información reveló, por ejemplo, que la IPA era percibida como un producto innovador tanto dentro como fuera de la compañía, mientras que la Scottish aparecía internamente como necesaria para completar el portafolio, aunque externamente era vista como “menos intensa”, lo que abría interrogantes sobre su verdadero potencial competitivo. La matriz permitió, en consecuencia, traducir testimonios y datos dispersos en un esquema de lectura estratégica, respondiendo de forma directa al objetivo específico 1 y a la observación del tutor respecto al aprovechamiento de la evidencia empírica.

Tabla 4: Variedades de Zillertal: percepciones internas, percepciones externas e implicancias estratégicas

Variedad	Percepción interna	Percepción externa	Implicancia estratégica
Lager	Producto estable, pero genérico	Cerveza premium de confianza, pero sin novedad	Necesidad de ampliar la propuesta sin canibalizar
IPA (potencial)	Oportunidad para modernizar la marca	Alta curiosidad, asociada a amargor y calidad	Puerta de entrada al mundo craft, con bajo riesgo de rechazo
Scottish (potencial)	Atractiva para consumidores ocasionales	Menos intensa, ideal para quienes buscan novedad sin extremos	Complemento para ampliar la base, no para competir con craft puro

Fuente: Elaboración propia en base a materiales de FNC.

En definitiva, el diagnóstico integró tensiones internas, oportunidades externas y brechas perceptuales que explican por qué el reposicionamiento resultó la respuesta más adecuada. Este marco abre paso a un análisis detallado de los factores internos y externos, así

como de la relación entre percepciones de la compañía y expectativas de los consumidores, que se desarrollan en los siguientes subapartados.

1.5.2. Contexto interno: crisis de identidad y solapamiento de marcas FNC

En los años previos al lanzamiento de Variedades, Zillertal atravesaba una crisis de identidad originada en factores internos de Fábricas Nacionales de Cerveza (FNC). Tras tres décadas consolidada como “la primera cerveza premium del Uruguay”, la marca fue perdiendo claridad en su posicionamiento a medida que el portafolio corporativo se amplió con etiquetas globales como Stella Artois, Patagonia y Corona. El ingreso de estas referencias internacionales desplazó a Zillertal hacia un limbo estratégico: demasiado industrial para competir con el mundo craft emergente, y demasiado genérica para sostener la exclusividad que había caracterizado sus inicios.

Según se señaló en una de las entrevistas, “un año te auspiciaba los paradores de kitesurf, al año siguiente un desfile de modas, al año siguiente un partido de rugby, y no estaba muy claro lo que eran” (Archivo de Entrevistas, 2024). La descripción refleja cómo, lejos de sostener una narrativa consistente, Zillertal transitaba por escenarios inconexos que erosionaban la percepción de coherencia. La falta de una estrategia definida reforzaba la idea de una marca “sin entidad marcada” (Archivo de Entrevistas, 2024).

Este escenario coincide con lo que Aaker (1996) denomina crisis de identidad de marca. La identidad no se limita a símbolos o slogans, sino que constituye un conjunto de asociaciones centrales que otorgan propósito y dirección estratégica. Cuando estas asociaciones se diluyen por mensajes contradictorios, el valor percibido se debilita. Zillertal, que había nacido como referente aspiracional y sofisticado, se encontraba atrapada en una serie de apuestas comunicacionales fragmentarias que la alejaban de un relato sólido.

La incoherencia no fue únicamente comunicacional, sino también estructural. Se reconoció que dentro del portafolio de FNC existía un solapamiento entre marcas: mientras Patricia y Pilsen cubrían el segmento popular, y Stella Artois asumía el liderazgo en el premium global, Zillertal carecía de un espacio claro de diferenciación (Archivo de Entrevistas, 2024). Esta superposición generaba confusión tanto en la interna corporativa como en el consumidor, debilitando la promesa histórica de ser la “primera cerveza premium uruguaya”.

En términos de Ries y Trout (1981), la marca había perdido su “ventana en la mente” del consumidor. El posicionamiento, entendido como la batalla por ocupar un lugar distintivo en la mente del público, requiere consistencia y diferenciación. Sin embargo, Zillertal aparecía en un “no-lugar”: demasiado similar a Stella para justificar su premium, demasiado alejada del relato craft para capitalizar la autenticidad que demandaban los más jóvenes, y demasiado elitista para competir con el precio de Patricia o Pilsen.

Los intentos de renovación previos a Variedades muestran con claridad esta falta de foco. En 2005, la campaña “Llegaste a la Z” buscó reforzar el carácter aspiracional, pero el mensaje resultó confuso (Amorim, 2024). En 2010, la pieza “Creación” intentó asociar la marca a un universo sofisticado y femenino, sin consolidar un territorio conceptual claro. Más tarde, en 2015, el claim “Sencillamente exclusiva” intentó equilibrar prestigio y cercanía, pero quedó como un gesto aislado. La acumulación de estos esfuerzos fragmentados generó lo que en las entrevistas se describió como una marca “que había pasado por todos lados” (Archivo de Entrevistas, 2024).

Esta trayectoria puede ilustrarse en la Figura XXX. Campañas y piezas publicitarias de Zillertal (2007–2015), donde se observan las oscilaciones estéticas y narrativas. El contraste entre la solemnidad de los premios internacionales, el coqueteo con la moda o el patrocinio de deportes de élite refleja un tránsito errático, más orientado a “estar presente” que a sostener un eje de identidad estable.

En este marco, la teoría del reposicionamiento simbólico adquiere relevancia. Aaker (1996) sostiene que, en mercados saturados, las marcas no necesariamente deben cambiar su producto, sino reinterpretar su significado. El desafío para Zillertal no era inventarse de nuevo, sino reconstruir la narrativa que explicara qué lugar ocupaba en un mercado en transformación. Su líquido mantenía la calidad reconocida y su historia era valiosa, pero faltaba un relato coherente que anclara esas virtudes en un código comprensible para el consumidor contemporáneo.

El desajuste entre atributos internos y percepciones externas se confirmaba en los estudios de mercado de FNC. Se señaló que el consumidor valoraba la calidad de la cerveza, pero no encontraba claridad en su propuesta diferencial frente a las opciones artesanales o internacionales (Archivo de Entrevistas, 2024). La brecha evidenciaba que el problema era más

identitario que funcional: Zillertal era reconocida, pero no significaba nada concreto en la mente del consumidor.

El riesgo de invisibilidad estratégica era alto. Como plantea Bauman (2007), en la sociedad de consumo la identidad se construye a través de elecciones de marca. Si un consumidor no logra proyectar quién es a través de lo que consume, el producto se vuelve irrelevante. Zillertal estaba a un paso de esa irrelevancia, atrapada entre códigos contradictorios y la falta de un relato convincente.

El contexto interno previo al lanzamiento de Variedades puede caracterizarse como un periodo de crisis de identidad y solapamiento de marcas. La marca enfrentaba:

1. Una comunicación incoherente, dispersa entre auspicios de moda, deportes y eventos diversos.
2. Una pérdida de rol dentro del portafolio de FNC, desplazada por el ingreso de marcas globales.
3. Una percepción difusa en el consumidor, que valoraba la calidad del líquido pero no encontraba un sentido claro en su propuesta.

Este diagnóstico no representaba únicamente una debilidad, sino también una oportunidad. En la medida en que Zillertal pudiera reinterpretar sus códigos y reconstruir su identidad simbólica, tenía la posibilidad de convertirse en el puente entre lo industrial y lo craft, entre lo masivo y lo diferenciado. El reposicionamiento posterior, con la estrategia de Variedades, debe entenderse a la luz de este vacío previo: la necesidad de resolver una crisis interna que amenazaba con diluir una marca históricamente fuerte, pero comunicacionalmente extraviada.

1.5.3 Contexto externo: auge de la cerveza artesanal y nuevos códigos de consumo

Mientras internamente Zillertal enfrentaba un solapamiento de marcas dentro del portafolio de FNC, externamente se configuraba un escenario de transformación profunda en el mercado cervecero uruguayo. El auge de la cerveza artesanal durante la primera y segunda década del siglo XXI no solo introdujo nuevos productos, sino que redefinió el sistema de valores y significados asociados al consumo de cerveza.

Entre 2004 y 2019 se registró un alza sostenida en el número de cervecerías artesanales instaladas en Uruguay, alcanzando alrededor de 82 emprendimientos entre microcervecerías y

brewpubs (Braaay, 2023). Este crecimiento estuvo acompañado por una proliferación de estilos, entre los cuales destacaban la India Pale Ale (IPA), la American Pale Ale (APA), las cervezas de trigo y las Porter. No se trataba solo de un aumento en volumen, sino de la consolidación de una nueva cultura de consumo que valoraba atributos como autenticidad, diversidad sensorial y experimentación.

En palabras de Weill Velozo (2019), la cerveza artesanal pasó a percibirse como un símbolo de diferenciación social y autenticidad. El consumo dejó de ser una práctica meramente funcional y se transformó en una declaración cultural. El consumidor artesanal, especialmente en el segmento millennial, buscaba “descubrir gustos, aromas y sensaciones” en cada experiencia, reconociendo incluso el carácter efímero de las cervezas tiradas, que rara vez eran iguales de un día al otro.

Este fenómeno se vinculaba con un cambio más amplio en las lógicas de consumo. Como sostiene Bauman (2007), la identidad en la sociedad contemporánea se construye a través de la novedad y la diferenciación constante. El auge del craft respondía a esa necesidad de autoexpresión: elegir una cerveza artesanal no era solo optar por un sabor distinto, sino proyectar un estilo de vida caracterizado por la autenticidad, el conocimiento y la pertenencia a comunidades específicas.

Las entrevistas confirman esta percepción. Lil Larroque, analista de Wildfi, explicó que “fue algo 100% reactivo a la situación de las cervezas artesanales” (Larroque, 2025). La irrupción del movimiento craft comenzaba a ganar terreno en el mismo grupo etario que históricamente consumía Zillertal, generando una presión directa sobre su relevancia. Sharon González, desde el área de inteligencia comercial, reforzó la idea: “el mercado se ampliaba y hoy en día no solamente la gente salía a buscar lager, sino que también salía a buscar otras opciones” (González, 2024). El consumidor uruguayo, tradicionalmente fiel a las lagers industriales, empezaba a demandar variedad y sofisticación.

En términos de comportamiento del consumidor, Schiffman (2005) señala que las actitudes de compra pueden modificarse no solo mediante atributos propios de la marca, sino también a partir de comparaciones con categorías competidoras. En este caso, la percepción de que lo artesanal era más auténtico y sensorialmente rico erosionaba la legitimidad de lo industrial. El desafío para marcas como Zillertal no era únicamente resaltar su calidad, sino

replantear la forma en que los consumidores evaluaban a las cervezas industriales en relación con las craft.

El impacto de este fenómeno se evidenció también en la diversificación de las ocasiones de consumo. Como explica Weill Velozo (2019), un mismo consumidor podía tomar cerveza industrial en casa, pero prefería la artesanal tirada en bares y reuniones sociales, motivado por razones de estatus, curiosidad y contacto social. Esta lógica situacional complejizó el mapa de consumo y obligó a las marcas industriales a repensar sus propuestas. La cerveza ya no era solo un acompañamiento, sino una experiencia en sí misma.

El crecimiento del mercado artesanal en Uruguay, aunque limitado en volumen total (alrededor del 2,5% del consumo nacional según AMAU, 2023), tuvo un efecto cultural desproporcionado. Su valor no residía únicamente en los litros vendidos, sino en su capacidad para instalar nuevos códigos en el consumidor: la idea de que una cerveza debía ser diversa, experimental y contar con un relato auténtico. Frente a esta tendencia, las marcas industriales se vieron obligadas a reaccionar, no porque las artesanales fueran una amenaza en términos de share inmediato, sino porque reconfiguraban las expectativas de los consumidores frente a la categoría completa.

Para FNC, esta dinámica representaba un doble desafío. Por un lado, debía evitar que sus propios consumidores migraran hacia las propuestas artesanales independientes. Por otro, debía identificar cómo incorporar esos atributos craft dentro de su portafolio, sin perder las ventajas competitivas de escala y distribución. En este punto, la oportunidad residía en democratizar el acceso a los sabores artesanales, ofreciendo propuestas de calidad industrial a precios más accesibles y con disponibilidad masiva.

El auge artesanal también evidenció la necesidad de redefinir la comunicación. Mientras las marcas craft apostaban a la venta directa y a la construcción de comunidades en bares, ferias y redes sociales, las industriales mantenían estrategias más tradicionales. El éxito de las primeras demostró que la comunicación ya no podía centrarse solo en atributos de producto, sino en la creación de experiencias y relatos con significado cultural.

En este sentido, la teoría del reposicionamiento simbólico (Aaker, 1996) vuelve a ser clave: no se trata de imitar las prácticas del competidor, sino de reinterpretar sus códigos para insertarlos en una narrativa propia. La lectura que hizo Zillertal fue precisamente esa: los

consumidores buscaban lo sensorial y lo auténtico, pero también valoraban la accesibilidad y la familiaridad de una marca nacional con presencia masiva.

El contexto externo previo al reposicionamiento de Zillertal se caracterizó por tres transformaciones principales:

1. El **crecimiento sostenido del movimiento artesanal**, que instaló nuevos estilos, prácticas y valores culturales.
2. La **redefinición del consumo** como experiencia social y simbólica, donde la autenticidad y la diferenciación pesaban más que el precio o la disponibilidad.
3. La **presión sobre las marcas industriales** para incorporar atributos craft sin perder escala ni coherencia identitaria.

Estos cambios no significaron únicamente una amenaza, sino también una oportunidad estratégica. Al reconocer que lo artesanal estaba imponiendo nuevos códigos de consumo, FNC encontró la base para justificar el lanzamiento de Variedades: una propuesta que no buscaba competir directamente con las microcerveceras, sino **democratizar sus atributos** bajo la legitimidad de una marca industrial histórica.

1.5.4. Percepciones internas y externas (entrevistas + matriz de síntesis)

El diagnóstico de Zillertal se nutrió tanto de la mirada interna de FNC y sus agencias asociadas como de la percepción externa de los consumidores. Este cruce de perspectivas resultó indispensable para comprender la brecha que existía entre lo que la marca buscaba comunicar y lo que efectivamente recibía el mercado.

Desde el plano interno, los testimonios recogidos revelaron la falta de una narrativa coherente y la dificultad de la marca para sostener un rol definido dentro del portafolio. Tal como se expresó en las entrevistas, “el problema era que la marca no tenía una entidad marcada. Era una cerveza que había pasado por todos lados” (Archivo de Entrevistas, 2024). La percepción compartida era que Zillertal había transitado por diferentes auspicios y territorios —desde la moda hasta el rugby— sin lograr consolidar una identidad estable. Este diagnóstico coincidía con la visión de los equipos creativos, quienes reconocieron que la marca se encontraba en un limbo entre lo masivo y lo diferenciado.

Desde la perspectiva de los consumidores, los estudios de mercado y el social listening confirmaron que existía interés por nuevas propuestas de sabor, especialmente estilos como

IPA y APA (Archivo de Entrevistas, 2024). Sin embargo, la marca era percibida como demasiado industrial para quienes buscaban autenticidad y demasiado genérica para competir con las premium internacionales. Una entrevistada lo resumió así: “seguías vendiendo la misma cantidad de lager y la IPA crecía” (Archivo de Entrevistas, 2024). El dato ilustraba que, si bien el producto tenía aceptación, la narrativa de marca no terminaba de conectar.

La Figura XX. Matriz de síntesis de percepciones internas y externas sobre Zillertal organiza estos hallazgos de forma sistemática. En ella se cruzan tres dimensiones principales: la valoración interna de cada variedad, la percepción externa del consumidor y la implicancia estratégica derivada de esa brecha.

- En el caso de la IPA, tanto la compañía como el público coincidían en reconocerla como innovadora y con potencial de crecimiento, lo que la consolidaba como el puntal del reposicionamiento.

- La APA fue interpretada internamente como una evolución natural de la propuesta, mientras que externamente se valoró su frescura y novedad, fortaleciendo la narrativa de democratización del mundo craft.

- La Scottish, en cambio, reflejaba una tensión mayor: mientras que dentro de FNC se la consideraba necesaria para completar el portafolio, externamente era percibida como “menos intensa”, lo que abría dudas sobre su continuidad y competitividad en un mercado cambiante (Archivo de Entrevistas, 2024).

La lectura de la matriz confirmó que el reposicionamiento no debía centrarse únicamente en lanzar productos, sino en dotarlos de coherencia identitaria. El problema principal no residía en el líquido, que era valorado por su calidad, sino en la construcción simbólica de la marca. Tal como sostiene Schiffman (2010), la percepción de los consumidores depende de procesos selectivos y comparativos: no basta con ofrecer atributos funcionales, sino que estos deben adquirir sentido en relación con las alternativas presentes en el mercado.

En este marco, el reposicionamiento de Zillertal a través de Variedades emergió como una estrategia destinada a tender puentes entre lo que la marca aspiraba a ser y lo que el consumidor esperaba de ella. La sistematización de percepciones internas y externas permitió traducir testimonios y datos dispersos en un esquema de lectura estratégica, respondiendo de

forma directa al objetivo específico 1 de la investigación y a la observación del tutor respecto al aprovechamiento de la evidencia empírica.

1.5.5. Marco teórico aplicado: reposicionamiento simbólico y procesos perceptuales

El diagnóstico realizado sobre Zillertal no puede comprenderse en su totalidad sin el anclaje teórico que aportan las nociones de reposicionamiento simbólico (Aaker, 1996) y de procesos perceptuales del consumidor (Schiffman, 2010). Estos marcos conceptuales permiten explicar cómo las tensiones internas y externas identificadas en los apartados anteriores se tradujeron en la necesidad de redefinir el significado de la marca en un mercado en transformación.

En primer lugar, la situación de Zillertal evidenció una crisis de identidad que excedía lo funcional. La calidad del líquido no estaba en discusión, sino la manera en que la marca era interpretada por los consumidores. Aaker (1996) plantea que las marcas sólidas se construyen no solo sobre atributos tangibles, sino sobre asociaciones simbólicas capaces de otorgar relevancia y diferenciación. Para el autor, la identidad de marca debe sostenerse en tres niveles: la identidad central, la identidad extendida y la propuesta de valor. En el caso de Zillertal, lo central —la calidad del producto y su carácter premium— se mantenía, pero la identidad extendida se fragmentaba entre patrocinios inconexos y campañas poco consistentes (Archivo de Entrevistas, 2024). La propuesta de valor, por tanto, se volvía difusa frente al consumidor, debilitando la claridad de la marca.

Esta situación se vincula directamente con el concepto de reposicionamiento simbólico. No se trataba de cambiar el líquido ni de introducir atributos técnicos radicalmente distintos, sino de reinterpretar el significado cultural de la marca para devolverle coherencia. Aaker (1996) sostiene que, cuando una marca pierde claridad, debe reconstruir su narrativa para que los consumidores puedan volver a asociarla con valores relevantes. En este sentido, la estrategia de Variedades representó un intento de reinstalar a Zillertal como un puente entre lo industrial y lo artesanal, democratizando códigos craft sin renunciar a su esencia de marca industrial nacional.

Por otra parte, el auge de la cerveza artesanal en Uruguay reveló el peso de los procesos perceptuales en el comportamiento del consumidor. Schiffman (2010) explica que la percepción es un proceso selectivo que implica tres mecanismos: la exposición selectiva, la distorsión selectiva y la retención selectiva. Estos conceptos permiten entender cómo los

consumidores reinterpretaron la oferta de Zillertal. La exposición selectiva se observó en el interés creciente por estilos como IPA o APA, que capturaban la atención de quienes buscaban diferenciación. La distorsión selectiva se manifestó cuando, a pesar de reconocer la calidad de la lager, los consumidores interpretaron a Zillertal como “genérica” frente a competidores con relatos más definidos (Archivo de Entrevistas, 2024). Finalmente, la retención selectiva se evidenció en que los atributos históricos de la marca —como ser “la primera premium uruguaya”— dejaron de ocupar un lugar relevante en la memoria del consumidor, desplazados por la narrativa de autenticidad que imponían las craft.

La matriz de percepciones presentada en el apartado anterior ejemplifica esta dinámica. Mientras internamente la Scottish era vista como necesaria para completar el portafolio, externamente se la interpretaba como “menos intensa”, lo que reducía su potencial competitivo (Archivo de Entrevistas, 2024). Este desajuste entre atributos reales y percepciones confirma la tesis de Schiffman: el valor de un producto depende menos de sus características objetivas que de la manera en que es percibido. Por el contrario, la IPA demostró el poder de la alineación simbólica: coincidía con la tendencia craft, validaba la capacidad innovadora de la marca y era reconocida como novedosa tanto dentro de FNC como entre los consumidores.

Asimismo, el reposicionamiento simbólico no puede entenderse de forma aislada del contexto cultural de consumo. Bauman (2007) sostiene que la identidad en la sociedad contemporánea se configura a partir de elecciones de consumo que proyectan estilos de vida. Bajo esta lógica, la cerveza artesanal adquirió legitimidad no por su escala, sino por su capacidad para convertirse en vehículo de autenticidad, diferenciación y pertenencia. El desafío de Zillertal consistió en incorporar esos códigos sin perder la escala industrial que garantizaba accesibilidad y distribución. Como señaló una entrevistada, “toda esa curiosidad del consumidor dio esta oportunidad a la industria de innovar y llegar con nuevos productos” (Archivo de Entrevistas, 2024). La frase muestra cómo la presión externa operó como catalizador para resignificar la identidad de marca.

La articulación de estos marcos teóricos permite comprender por qué el reposicionamiento de Zillertal se planteó como una estrategia de democratización simbólica. No se trataba de imitar las prácticas de las microcervecías, sino de apropiarse de ciertos códigos —sabores distintivos, narrativa auténtica, estética menos pretenciosa— e integrarlos en una marca industrial con distribución masiva y reconocimiento histórico. Este enfoque

explica cómo la compañía logró transformar debilidades en oportunidades, redefiniendo su lugar en un mercado donde las percepciones pesan tanto como los atributos objetivos.

El marco teórico aplicado permite sostener que el éxito de la estrategia de Variedades tuvo su origen en una correcta lectura del diagnóstico. La combinación de reposicionamiento simbólico y gestión de percepciones del consumidor hizo posible superar la crisis identitaria y reposicionar a Zillertal como un referente capaz de equilibrar tradición industrial y legitimidad craft. Al integrar teoría y evidencia empírica, se confirma que el reposicionamiento no surgió de la improvisación, sino de la convergencia entre análisis conceptual, interpretación perceptual y decisiones estratégicas basadas en datos.

1.6. Acción: decisiones estratégicas y construcción de identidad

El reposicionamiento de Zillertal no fue el resultado de una reacción coyuntural, sino de un conjunto de decisiones estratégicas orientadas a reconstruir su identidad de marca sobre nuevas bases. Una vez identificado el diagnóstico —crisis interna de identidad, presión externa del mundo craft y brechas de percepción entre lo comunicado y lo recibido—, Fábricas Nacionales de Cerveza (FNC) entendió que debía pasar de la observación a la acción. Como sostiene Aaker (1996), el reposicionamiento implica un proceso deliberado que combina la redefinición simbólica con una ejecución coherente en los distintos puntos de contacto.

La primera etapa de este proceso fue validar la viabilidad de extender la propuesta premium hacia variedades inspiradas en la cultura artesanal. El lanzamiento de la IPA constituyó una prueba de concepto que permitió confirmar que existía un consumidor dispuesto a experimentar con sabores diferenciados, siempre que estos se ofrecieran bajo un formato accesible y masivo. Este paso inicial fue clave, pues permitió convertir un hallazgo diagnóstico en una decisión estratégica concreta.

Paralelamente, el cambio de agencia creativa en 2020 marcó un punto de inflexión en la construcción de identidad. La elección de Notable respondió a la necesidad de dotar a Zillertal de una narrativa consistente, capaz de superar la dispersión comunicacional del pasado. Tal como se expresó en las entrevistas, “el problema era que la marca no tenía una entidad marcada. Era una cerveza que había pasado por todos lados” (Archivo de Entrevistas, 2024). La nueva voz debía ser clara, madura y culturalmente relevante, anclada en la idea de ser “orgullosamente industrial y orgullosamente artesanal”.

A lo largo de esta etapa, las decisiones de producto y comunicación no se limitaron a presentar nuevas variedades, sino a articular un proceso de construcción identitaria sostenido. La APA y la Scottish consolidaron el concepto de portafolio, mientras que la redefinición de símbolos —desde el vaso tulipán hasta las campañas omnicanal— tradujeron la estrategia en actos concretos. El reposicionamiento no fue únicamente discursivo, sino experiencial, en línea con las lógicas contemporáneas de storytelling, donde la coherencia entre relato y práctica constituye el verdadero valor de marca (Fog, Budtz & Yakaboylu, 2005).

En este sentido, la acción fue el puente entre el diagnóstico y la evaluación. Si el análisis inicial permitió identificar tensiones y oportunidades, el conjunto de decisiones estratégicas tomadas entre 2019 y 2023 demostró cómo una marca históricamente consolidada podía

redefinirse para sostener su relevancia en un mercado cambiante. El reposicionamiento de Zillertal se construyó, así, sobre la capacidad de traducir teoría en práctica, coherencia en actos y narrativa en experiencias de consumo.

1.6.1. Primer lanzamiento: IPA como validación de la estrategia

El primer paso del reposicionamiento de Zillertal fue el lanzamiento de la India Pale Ale (IPA) en 2019, un movimiento que se convirtió en la validación inicial de la estrategia y en un caso de prueba decisivo para Fábricas Nacionales de Cerveza (FNC). Este lanzamiento no puede entenderse como un gesto aislado, sino como un experimento deliberado que permitió a la compañía testear el interés del consumidor por sabores diferenciados dentro de un formato industrial y accesible. En un contexto marcado por el auge de la cerveza artesanal y por la crisis identitaria de la marca, la IPA constituyó la primera acción concreta destinada a tender un puente entre lo masivo y lo craft.

Desde la perspectiva teórica, Aaker (1996) sostiene que el reposicionamiento de una marca requiere no sólo un diagnóstico claro, sino una acción inicial que ponga a prueba la identidad extendida frente al mercado. En este caso, la identidad central de Zillertal —calidad premium y carácter nacional— se mantenía intacta, pero faltaba validar si esa base podía ampliarse con asociaciones simbólicas vinculadas a lo artesanal. El lanzamiento de la IPA respondió precisamente a esa lógica: explorar si un producto inspirado en la cultura craft podía sostenerse dentro de un portafolio industrial y masivo sin perder legitimidad.

En términos de ejecución, la IPA se presentó manteniendo la coherencia visual con la Zillertal lager. La etiqueta conservó el color verde característico, lo que permitía al consumidor reconocer la pertenencia a la misma familia, mientras que el perfil de sabor introducía notas más audaces, asociadas al lúpulo y a la intensidad aromática propia de las IPA. Esta dualidad —continuidad visual y novedad sensorial— fue clave para minimizar el riesgo de rechazo: el producto ofrecía una experiencia distinta, pero sin romper los códigos históricos de la marca (Archivo de Entrevistas, 2024; Materiales de campaña de FNC, 2019).

Figura 7: Campaña de lanzamiento de la Zillertal IPA (2019)



Fuente: elaboración propia en base a materiales de FNC.

Las entrevistas realizadas confirman que este lanzamiento fue concebido como un caso de validación. Según se señaló, “Zillertal era verde, pero también era algo más premium, y la IPA mantuvo ese código visual mientras introducía un perfil de sabor más audaz” (Archivo de Entrevistas, 2024). El producto no solo fue aceptado, sino que superó las expectativas de ventas al punto de generar quiebres de stock durante sus primeras semanas en el mercado. Otro testimonio lo sintetizó de forma clara: “seguías vendiendo la misma cantidad de lager y la IPA crecía” (Archivo de Entrevistas, 2024). Esta evidencia empírica demostró que la propuesta no canibalizaba al producto base, sino que aportaba volumen incremental.

El éxito de la IPA confirmó que existía un segmento de consumidores —particularmente en el rango de 25 a 34 años— dispuesto a experimentar con sabores más sofisticados, siempre que estos se presentarán bajo una lógica de accesibilidad y familiaridad. Este lanzamiento, que superó las expectativas de ventas y generó quiebres de stock, evidenció que había un espacio para una cerveza industrial capaz de hablar el lenguaje del craft sin perder su esencia (Archivo de Entrevistas, 2024). Este hallazgo coincidía con lo que Ries y Trout (1981) definen como la “batalla por la mente”: ocupar un nuevo espacio perceptual antes de que lo hagan los competidores. En este caso, Zillertal se adelantó al posicionarse como la primera marca industrial nacional en democratizar un estilo hasta entonces asociado al mundo artesanal.

Desde el punto de vista estratégico, la IPA operó como un caso de éxito interno que convenció a la compañía de avanzar con un plan de reposicionamiento más ambicioso. La

evidencia de mercado otorgó legitimidad a la idea de lanzar un portafolio completo de variedades, demostrando que no se trataba de un capricho de marketing, sino de una oportunidad real de negocio. El producto no solo amplió la base de consumidores, sino que mostró que el reposicionamiento podía construirse sobre una lógica de innovación controlada: mantener lo esencial de la marca y, al mismo tiempo, incorporar atributos valorados por el consumidor contemporáneo.

La importancia del lanzamiento de la IPA también radicó en que permitió a Zillertal comenzar a resignificar su identidad simbólica. Hasta entonces, la marca había oscilado entre campañas inconexas y territorios comunicacionales dispersos (Archivo de Entrevistas, 2024). La IPA introdujo un relato más claro: Zillertal podía ser una cerveza industrial con capacidad de innovar, sin necesidad de imitar a las microcerveceras ni de perder su carácter histórico. En este sentido, la acción se alineó con la idea de reposicionamiento simbólico: reinterpretar los códigos de la categoría para construir un nuevo significado en la mente del consumidor (Aaker, 1996).

Finalmente, el lanzamiento de la IPA funcionó como una bisagra entre el diagnóstico y la construcción de identidad. Por un lado, validó la lectura de que existía una oportunidad para democratizar atributos craft desde una lógica industrial. Por otro, anticipó la necesidad de un relato coherente que sostuviera esa propuesta en el tiempo, lo que desembocó en el cambio de agencia creativa y en la reconstrucción de la identidad de marca a partir de 2020.

La IPA terminó siendo mucho más que una extensión de línea: fue la validación empírica de la estrategia, el punto de inflexión que demostró que el reposicionamiento era viable y el primer acto simbólico de una marca que buscaba reinventarse sin renunciar a su esencia. Su éxito abrió el camino hacia la consolidación de Variedades como portafolio y hacia la redefinición de Zillertal como referente de innovación en el mercado cervecero uruguayo.

1.6.2. Cambio de agencia creativa: nueva identidad con Notable

Tras el lanzamiento inicial de la IPA y el cambio de agencia creativa, la incorporación de la American Pale Ale (APA) en 2020 representó un paso decisivo en la consolidación del reposicionamiento de Zillertal. Si la IPA había funcionado como una validación experimental de la estrategia, la APA permitió robustecer la narrativa de marca, confirmar la coherencia del nuevo tono comunicacional y desplegar una estrategia omnicanal sostenida.

El diagnóstico ya había identificado que el consumidor uruguayo mostraba interés creciente por nuevas propuestas, especialmente estilos inspirados en el mundo craft, aunque al mismo tiempo valoraba la accesibilidad y familiaridad de las marcas industriales (Archivo de Entrevistas, 2024). La APA fue concebida como un producto capaz de equilibrar esos dos polos: ofrecer un perfil sensorial diferenciado y moderno, con menos amargor que la IPA, y al mismo tiempo mantener el carácter masivo de Zillertal. El resultado fue una variedad que ampliaba la base de consumidores, integrando tanto a quienes ya experimentaron con cervezas artesanales como a quienes buscaban algo distinto sin alejarse demasiado de su zona de confort.

El ingreso de la agencia Notable en 2020 representó un giro decisivo en la estrategia de Zillertal. La decisión no se limitó a ajustar campañas o renovar piezas gráficas: se resolvió empezar de cero, eliminando toda la comunicación previa en redes sociales y construyendo una nueva voz desde el concepto “orgullosamente industrial y orgullosamente artesanal” (Archivo de Entrevistas, 2024). Este reinicio radical permitió consolidar un tono maduro, irónico y autorreferencial, en línea con el arquetipo del Amante, y tradujo los códigos craft en actos de marca concretos —curaduría de contextos, servicio en copa tulipa, humor autorreferencial, foco en producto—. Así se articuló coherencia en todos los puntos de contacto, en lo que Aaker (1996) denomina construcción de identidad a través de actos consistentes. Este movimiento respondió al objetivo específico 3, al mostrar cómo se edificó una identidad sólida a partir de decisiones estratégicas deliberadas y sostenidas en el tiempo.

El lanzamiento de la APA también reforzó el trabajo de identidad realizado por Notable. A nivel visual, se mantuvo el predominio del verde institucional y se profundizó en símbolos asociados al lúpulo y al mundo cervecero. A nivel discursivo, el tono comunicacional se consolidó como cercano y directo, en contraste con la solemnidad aspiracional de campañas pasadas. En palabras de un entrevistado: “la APA ayudó a dar continuidad, a mostrar que no era una locura de un verano con la IPA, sino un proyecto más grande” (Archivo de Entrevistas, 2024). Con este lanzamiento, la marca dejó de depender de un único éxito y mostró que estaba dispuesta a sostener en el tiempo la lógica de variedades.

La teoría de la extensión de línea ayuda a comprender este movimiento. Aaker (1996) y Keller (2008) sostienen que las extensiones exitosas son aquellas que refuerzan la identidad de la marca madre y amplían su propuesta de valor sin generar confusión. En este caso, la APA no reemplazaba a la lager ni competía frontalmente con la IPA, sino que se posicionaba como una opción intermedia: innovadora pero accesible, novedosa pero familiar. Esta coherencia con la

identidad central de Zillertal evitó los riesgos de canibalización y reforzó la percepción de un portafolio consistente.

El lanzamiento de la APA también marcó un salto en términos de omnicanalidad. A diferencia de etapas anteriores, donde las campañas eran dispersas y desconectadas, Notable diseñó una estrategia integrada que abarcaba vía pública, bares, redes sociales y medios digitales bajo un mismo concepto creativo. Según se señaló en una entrevista, “lo que se veía en la calle era lo mismo que después aparecía en las redes, y lo mismo que estaba en los bares” (Archivo de Entrevistas, 2024). Esta coherencia entre los puntos de contacto reforzó la percepción de madurez de la marca, transmitiendo la idea de que Zillertal tenía un plan sólido y sostenido.

La importancia de esta omnicanalidad puede analizarse a la luz de la teoría de Kapferer (2012), quien subraya que la fortaleza de una marca radica en su capacidad de mantener un relato coherente en múltiples contextos. En un mercado saturado de mensajes, la consistencia se convierte en un activo estratégico, ya que permite construir confianza y reconocimiento. Para Kotler y Keller (2016), este tipo de comunicación integrada es clave para generar sinergias entre canales y reforzar la recordación de marca. En el caso de Zillertal, la APA fue la excusa perfecta para desplegar una estrategia omnicanal madura, donde cada punto de contacto reforzaba la narrativa de “democratizar lo craft desde lo industrial”.

Además de la campaña publicitaria, la APA se introdujo en espacios sociales estratégicos, como bares y festivales, donde se realizaron catas y degustaciones. Estas activaciones reforzaron la experiencia sensorial y permitieron que el consumidor asociara la variedad no solo a un sabor, sino a un momento de disfrute compartido. Tal como plantean Fog, Budtz y Yakaboylu (2005), el storytelling de marca no se limita a la comunicación verbal, sino que se construye también en las experiencias vividas. La APA, al integrarse en la vida cotidiana de los consumidores, aportó un nuevo capítulo a la historia de Zillertal.

El impacto de la APA fue significativo en varios planos. En el interno, legitimó la idea de que las variedades podían sostenerse como un proyecto de largo plazo. En el externo, reforzó la percepción de que Zillertal estaba evolucionando hacia una marca más diversa y culturalmente relevante. El producto se convirtió en un puente entre el consumidor curioso y el consumidor tradicional, ampliando la base de mercado sin generar rechazo.

En conjunto, la APA consolidó tres aspectos clave del reposicionamiento de Zillertal. Primero, reforzó la coherencia identitaria, mostrando que la marca podía sostener una narrativa consistente a través de distintos lanzamientos. Segundo, confirmó el nuevo tono comunicacional, cercano y culturalmente relevante. Tercero, desplegó una estrategia omnicanal que unificó la comunicación en todos los puntos de contacto, reforzando la percepción de solidez y madurez.

Figura 8: Campaña de lanzamiento de la IPA: piezas gráficas y digitales



Fuente: Elaboración propia en base a materiales de FNC.

Más allá de ser una segunda variedad, la APA se convirtió en el símbolo de continuidad del proyecto. Si la IPA había marcado el inicio, la APA mostró que Zillertal no estaba improvisando, sino construyendo un portafolio sostenido. Este lanzamiento preparó el terreno para la incorporación de la Scottish, que completaría la propuesta de variedades y pondría a prueba la capacidad de la marca para sostener la tensión entre tradición e innovación.

1.6.3. APA: consolidación de tono y omnicanalidad

Tras el lanzamiento inicial de la IPA y el cambio de agencia creativa, la incorporación de la American Pale Ale (APA) en 2020 representó un paso decisivo en la consolidación del reposicionamiento de Zillertal. Si la IPA había funcionado como una validación experimental de

la estrategia, la APA permitió robustecer la narrativa de marca, confirmar la coherencia del nuevo tono comunicacional y desplegar una estrategia omnicanal sostenida.

Figura 9: Campaña de lanzamiento de la APA: claim “Permiso, llegó la APA” y recursos de diferenciación



Fuente: Elaboración propia en base a materiales de FNC.

El diagnóstico ya había identificado que el consumidor uruguayo mostraba interés creciente por nuevas propuestas, especialmente estilos inspirados en el mundo craft, aunque al mismo tiempo valoraba la accesibilidad y familiaridad de las marcas industriales (Archivo de Entrevistas, 2024). La APA fue concebida como un producto capaz de equilibrar esos dos polos: ofrecer un perfil sensorial diferenciado y moderno, con menos amargor que la IPA, y al mismo tiempo mantener el carácter masivo de Zillertal. El resultado fue una variedad que ampliaba la base de consumidores, integrando tanto a quienes ya experimentaban con cervezas artesanales como a quienes buscaban algo distinto sin alejarse demasiado de su zona de confort.

El lanzamiento de la APA en 2021 fue el primero desarrollado íntegramente bajo la nueva identidad definida por Notable. La campaña se articuló en torno al claim “Permiso, llegó la APA”, que condensaba un tono de grandeza irónica y humor inteligente. En el plano visual, se empleó la tipografía Bridgestone sobre un fondo de papel, evocando la imprenta tradicional y reforzando la coherencia gráfica con la IPA y la lager. La estrategia incluyó una fuerte presencia en vía pública y la activación de espacios propios como la Zillertalería, consolidando la idea de que Zillertal no solo ofrecía productos, sino también experiencias en torno al consumo. Este lanzamiento también reforzó el trabajo de identidad realizado por Notable: se mantuvo el predominio del verde institucional y se profundizó en símbolos asociados al lúpulo y al mundo cervecero. En palabras de un entrevistado, “la APA ayudó a dar continuidad, a mostrar que no

era una locura de un verano con la IPA, sino un proyecto más grande” (Archivo de Entrevistas, 2024).

La teoría de la extensión de línea ayuda a comprender este movimiento. Aaker (1996) y Keller (2008) sostienen que las extensiones exitosas son aquellas que refuerzan la identidad de la marca madre y amplían su propuesta de valor sin generar confusión. En este caso, la APA no reemplazaba a la lager ni competía frontalmente con la IPA, sino que se posicionaba como una opción intermedia: innovadora pero accesible, novedosa pero familiar. Esta coherencia con la identidad central de Zillertal evitó los riesgos de canibalización y reforzó la percepción de un portafolio consistente.

El lanzamiento de la APA también marcó un salto en términos de omnicanalidad. A diferencia de etapas anteriores, donde las campañas eran dispersas y desconectadas, Notable diseñó una estrategia integrada que abarcaba vía pública, bares, redes sociales y medios digitales bajo un mismo concepto creativo. Según se señaló en una entrevista, “lo que se veía en la calle era lo mismo que después aparecía en las redes, y lo mismo que estaba en los bares” (Archivo de Entrevistas, 2024). Esta coherencia entre los puntos de contacto reforzó la percepción de madurez de la marca, transmitiendo la idea de que Zillertal tenía un plan sólido y sostenido.

La importancia de esta omnicanalidad puede analizarse a la luz de la teoría de Kapferer (2012), quien subraya que la fortaleza de una marca radica en su capacidad de mantener un relato coherente en múltiples contextos. En un mercado saturado de mensajes, la consistencia se convierte en un activo estratégico, ya que permite construir confianza y reconocimiento. Para Kotler y Keller (2016), este tipo de comunicación integrada es clave para generar sinergias entre canales y reforzar la recordación de marca. En el caso de Zillertal, la APA fue la excusa perfecta para desplegar una estrategia omnicanal madura, donde cada punto de contacto reforzaba la narrativa de “democratizar lo craft desde lo industrial”.

Además de la campaña publicitaria, la APA se introdujo en espacios sociales estratégicos, como bares y festivales, donde se realizaron catas y degustaciones. Estas activaciones reforzaron la experiencia sensorial y permitieron que el consumidor asociara la variedad no solo a un sabor, sino a un momento de disfrute compartido. Tal como plantean Fog, Budtz y Yakaboylu (2005), el storytelling de marca no se limita a la comunicación verbal, sino que se

construye también en las experiencias vividas. La APA, al integrarse en la vida cotidiana de los consumidores, aportó un nuevo capítulo a la historia de Zillertal.

El impacto de la APA fue significativo en varios planos. En el interno, legitimó la idea de que las variedades podían sostenerse como un proyecto de largo plazo. En el externo, reforzó la percepción de que Zillertal estaba evolucionando hacia una marca más diversa y culturalmente relevante. El producto se convirtió en un puente entre el consumidor curioso y el consumidor tradicional, ampliando la base de mercado sin generar rechazo.

Figura 10: Estrategia de comunicación de la APA: entre la lager y la IPA



Fuente: Elaboración propia en base a materiales de FNC.

En conjunto, la APA consolidó tres aspectos clave del reposicionamiento de Zillertal. Primero, reforzó la coherencia identitaria, mostrando que la marca podía sostener una narrativa consistente a través de distintos lanzamientos. Segundo, confirmó el nuevo tono comunicacional, cercano y culturalmente relevante. Tercero, desplegó una estrategia omnicanal que unificó la comunicación en todos los puntos de contacto, reforzando la percepción de solidez y madurez.

Más allá de ser una segunda variedad, la APA se convirtió en el símbolo de continuidad del proyecto. Si la IPA había marcado el inicio, la APA mostró que Zillertal no estaba improvisando, sino construyendo un portafolio sostenido. Este lanzamiento preparó el terreno para la incorporación de la Scottish, que completaría la propuesta de variedades y pondría a prueba la capacidad de la marca para sostener la tensión entre tradición e innovación.

1.6.4. Scottish: completando el portafolio y la tensión de lo “menos intenso”

El lanzamiento de la Scottish en 2022 representó la tercera etapa dentro de la estrategia de “Variedades” y constituyó un movimiento clave en la consolidación del reposicionamiento de Zillertal. A diferencia de la IPA y la APA, que respondieron directamente a tendencias claras del mercado, la Scottish se diseñó como una jugada estratégica para cerrar el portafolio con un estilo diferente, de menor intensidad y perfil sensorial más accesible. Este paso no se explicó únicamente por la búsqueda de diversidad de sabores, sino por la necesidad de responder a un dilema propio de la gestión de marca: cómo ampliar la oferta sin perder coherencia, manteniendo un balance entre innovación y consistencia identitaria (Aaker, 1996). La comunicación acompañó esta lógica con un tono de humor y complicidad: la etiqueta incluyó mensajes ocultos como “¿Quién lee el dorso de las latas de cerveza? Solo vos, por eso te queremos”, que generaron un vínculo de cercanía con los consumidores y transformaron cada envase en un acto de diálogo (Archivo de Entrevistas, 2024).

Desde la perspectiva de la identidad de marca, la Scottish permitió a Zillertal reforzar su posicionamiento como referente premium capaz de democratizar atributos del mundo craft. Aaker (1996) sostiene que la identidad se construye en múltiples dimensiones, entre ellas el producto, la organización, la personalidad y el símbolo. La Scottish operó en estas cuatro dimensiones: amplió el producto con una receta de maltas más tostadas y perfil rojizo; reforzó la organización al mostrar a FNC como actor innovador; aportó matices a la personalidad de marca, menos rupturista que la IPA y la APA, pero igualmente sofisticada; y sumó un nuevo símbolo visual a través de su etiqueta con referencias gráficas irónicas y guiños ocultos al consumidor.

El valor de la Scottish no residió únicamente en la diversidad, sino en la capacidad de Zillertal para mantener un relato coherente. Como plantea Fog, Budtz y Yakaboylu (2005), el storytelling en marketing debe sostener una narrativa central que evoluciona en matices sin perder su esencia. En este caso, la narrativa de “orgullosamente industrial y orgullosamente artesanal” encontró en la Scottish un recurso para conectar con consumidores que

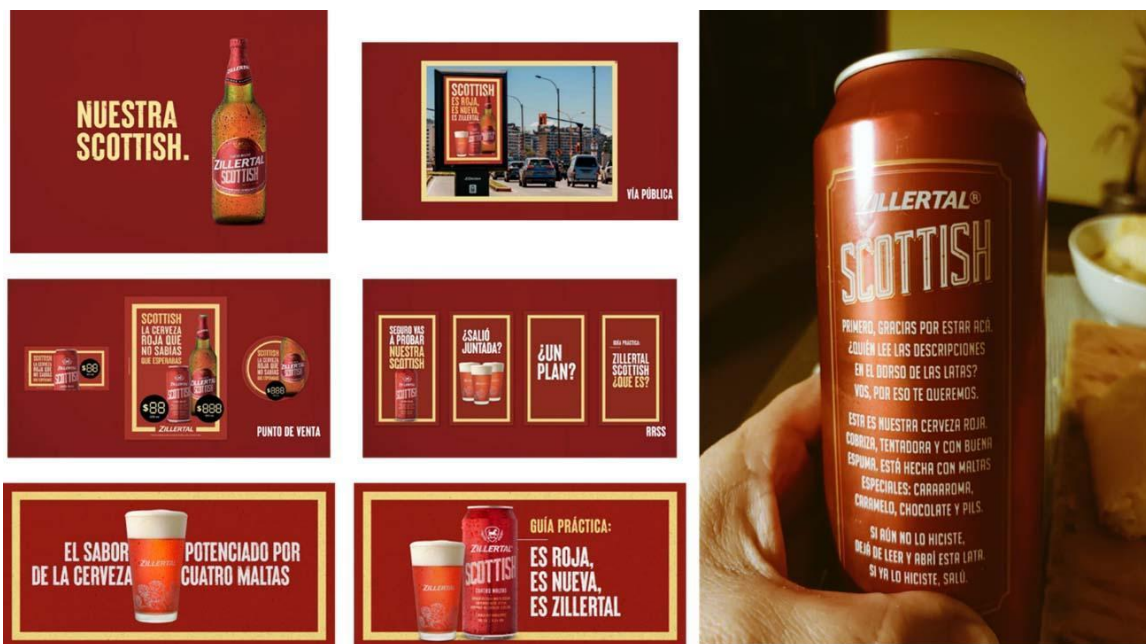
comenzaban a mostrar cierta fatiga frente a los sabores más intensos del fenómeno craft. La cerveza rojiza introdujo un nuevo matiz en el relato: la posibilidad de disfrutar de lo artesanal sin necesidad de exponerse a perfiles extremos de lúpulo y amargor.

Las entrevistas refuerzan esta lectura. Como señaló Martín Rumbo, director creativo de Notable, “la Scottish no iba a un público distinto; más bien venía a completar el portafolio, a cerrar un círculo” (Archivo de Entrevistas, 2024). Esta idea muestra cómo la lógica de segmentación no fue estrictamente demográfica, sino perceptual. Ries y Trout (2002) definen el posicionamiento como “la batalla por la mente del consumidor”, y en este sentido la Scottish buscó ocupar un lugar intermedio en la memoria de los consumidores: ni tan desafiante como una IPA, ni tan ligera como una lager. Se trataba de ofrecer una opción “menos intensa”, capaz de captar a quienes valoraban la autenticidad artesanal pero preferían un perfil sensorial más moderado.

La tensión de lo “menos intenso” se evidencia en la forma en que los consumidores interpretaron la propuesta. Schiffman (2005) sostiene que el comportamiento del consumidor se explica por procesos perceptuales y cambios de creencias. En este caso, Scottish puso en juego una creencia extendida: que lo artesanal necesariamente debía ser sinónimo de intensidad extrema. Al ofrecer una variedad más suave dentro del mismo universo craft, Zillertal desafiaba esa percepción, mostrando que lo artesanal también podía ser accesible, cotidiano y versátil. Como relató Fernanda Antelo, ejecutiva de cuentas en Notable, “fue clave enviar la Scottish en primicia a quienes habían elogiado la APA en redes sociales, porque reforzaba la idea de que Zillertal escuchaba y respondía a su comunidad” (Archivo de Entrevistas, 2024).

El diseño de la campaña de lanzamiento reafirmó este enfoque. La etiqueta incluyó mensajes ocultos dirigidos a consumidores atentos, como “¿Quién lee el texto del dorso de las latas? Solo vos, por eso te queremos”, apelando a un vínculo más íntimo y autorreferencial. Kotler y Keller (2016) destacan que la diferenciación efectiva no solo proviene del producto, sino también de la forma en que se comunica la propuesta de valor. En este caso, el packaging funcionó como medio de diálogo, alineándose con una estrategia de marketing relacional que valoraba la interacción y la complicidad.

Figura 11: Campaña de lanzamiento de la Scottish



Fuente: Elaboración propia en base a materiales de FNC.

Este tipo de decisiones comunicacionales dialogan con lo que Kapferer (2012) define como “la marca como contrato”: un pacto implícito con el consumidor que promete consistencia y autenticidad. La Scottish no prometía intensidad, sino coherencia; no buscaba un golpe sensorial, sino confirmar que Zillertal podía ofrecer variedad sin perder su carácter premium. Esta promesa, en un contexto de saturación de propuestas extremas en el mercado craft, se convirtió en un diferencial competitivo.

Ahora bien, la Scottish también abrió un debate interno en torno a su sostenibilidad. Su menor rotación frente a la IPA y la APA generó dudas sobre su continuidad, pero al mismo tiempo aportó un valor estratégico: funcionó como un puente hacia consumidores que no se identificaban plenamente con los sabores más intensos. En palabras de Sharon González, “capaz que nos quedamos con IPA y APA por ahora, porque el mercado va cambiando todo el tiempo” (Archivo de Entrevistas, 2024). Esta afirmación ilustra cómo la estrategia debía adaptarse a las dinámicas del consumo sin perder el rumbo central: consistencia y diferenciación.

En términos de sociedad de consumo, Bauman (2007) explica que el deseo sólo conserva su fuerza mientras permanece insatisfecho. Scottish respondió a esa lógica: ofreció un nuevo estímulo al consumidor, manteniendo viva la promesa de novedad sin fracturar la identidad de la marca. Así, Zillertal no solo amplió su portafolio, sino que reafirmó su capacidad de leer y

reinterpretar los deseos volátiles de un consumidor en constante búsqueda de experiencias significativas.

En suma, el lanzamiento de la Scottish fue más que una extensión de línea: fue un gesto estratégico para mostrar que la democratización del mundo craft podía tomar formas diversas, incluso aquellas menos intensas. Esta variedad cerró el tríptico inicial de Variedades con un mensaje claro: Zillertal no imitaba al mundo artesanal, sino que lo reinterpretaba, ofreciendo experiencias inclusivas y accesibles dentro de su marco industrial premium. Con ello, la marca se preparaba para el siguiente desafío: articular de manera explícita el vínculo entre identidad de marca y posicionamiento, llevando la coherencia a un nivel aún más profundo.

1.6.5. Vínculo entre identidad de marca y posicionamiento

Uno de los aprendizajes más significativos del proceso de reposicionamiento de Zillertal fue la constatación de que la identidad de marca no se construye únicamente a partir de campañas publicitarias o piezas gráficas, sino a través de una coherencia sostenida entre actos, símbolos y narrativas. Como señaló un exdirector creativo de la marca, “el gran descubrimiento fue empezar a definir la marca a través de los actos” (Archivo de Entrevistas, 2024). Esta afirmación resulta reveladora porque desplaza el eje de la comunicación hacia el terreno de lo performativo: la marca no solo habla, sino que actúa, y en esa acción concreta materializa su identidad frente al consumidor.

En este sentido, resulta pertinente recuperar el aporte de Aaker (1996), quien concibe la identidad de marca como un conjunto de asociaciones y significados que orientan la visión estratégica de una organización. Para Aaker, la identidad no se limita a un logotipo o a un eslogan, sino que abarca todos los elementos que transmiten propósito, dirección y sentido. Bajo esta perspectiva, cada decisión de Zillertal —desde la elección de una copa tulipa en lugar de un vaso estándar hasta la incorporación de mensajes ocultos en las latas de la Scottish— funcionó como un “acto de marca” orientado a reforzar la promesa de autenticidad industrial y premium, reinterpretada bajo códigos craft.

Esta lógica también se alinea con el planteo de Kapferer (2012), quien sostiene que una marca sólida debe articular tres dimensiones de forma coherente: la identidad (quién soy), la imagen (cómo me perciben) y el posicionamiento (dónde estoy en la mente del consumidor). El reposicionamiento de Zillertal buscó precisamente esa convergencia. La narrativa de “orgullosamente industrial y orgullosamente artesanal” definía la identidad; la comunicación

irónica y autorreferencial proyectaba una imagen diferenciada; y la presencia en momentos de consumo específicos —asados, bares, festivales de música— anclaba el posicionamiento en la memoria del consumidor.

Un ejemplo concreto de esta coherencia se observa en las piezas gráficas que acompañaron el reposicionamiento, donde cada variedad fue presentada con un lenguaje propio pero bajo un mismo sistema narrativo. Las guías prácticas sobre cómo identificar una lager, una IPA o una APA no solo funcionaron como recurso pedagógico, sino también como acto de marca: explicitar los atributos sensoriales de cada estilo y traducirlos en frases simples, accesibles y consistentes. Esta práctica responde a lo que Kotler y Keller (2016) describen como la importancia de “educar al consumidor” para reforzar el posicionamiento y evitar ambigüedades perceptuales. Al enseñar a distinguir sabores, aromas y grados de amargor, Zillertal reforzó la credibilidad de su propuesta de “orgullosamente industrial y orgullosamente artesanal”, convirtiéndose en mediador entre la cultura craft y el consumo masivo.

Figura 12: Comunicación de atributos sensoriales y de identidad en el portafolio Zillertal



Fuente: Elaboración propia en base a materiales de FNC.

El storytelling resultó una herramienta decisiva en este proceso. Fog, Budtz y Yakaboylu (2005) plantean que las marcas exitosas son aquellas capaces de contar historias que integran

héroes, conflictos y resoluciones, permitiendo al consumidor identificarse con la trama. En el caso de Zillertal, la historia se construyó en torno a un héroe inesperado: una cerveza industrial que lograba hablar el lenguaje craft sin renunciar a su esencia. El conflicto era claro: el riesgo de quedar atrapada en un limbo estratégico frente a la expansión de las artesanales y el prestigio de las premium globales. La resolución se presentó como una narrativa inclusiva: Zillertal democratizaba los atributos del mundo artesanal y los volvía accesibles a todos los consumidores, sin exclusiones.

Los actos de marca consolidaron esta historia. La decisión de borrar toda la comunicación previa en redes sociales y comenzar desde cero en 2020 ilustró un gesto de ruptura que buscaba limpiar las incoherencias del pasado. La elección del arquetipo del “Amante”, recuperado de la teoría de Jung y aplicado por la agencia Notable, permitió darle a la marca una personalidad reconocible: seductora, cercana y sofisticada, pero no pretenciosa (Archivo de Entrevistas, 2024). Este arquetipo se expresó no solo en los anuncios, sino en la estética de los eventos, en el tono humorístico de los titulares y en los guiños cómplices al consumidor.

Desde la óptica de Ries y Trout (2002), el posicionamiento se define como la capacidad de una marca para ocupar un lugar distintivo en la mente del consumidor. Para lograrlo, no basta con comunicar diferencias: es necesario sostenerlas en la experiencia. Zillertal entendió que su ventaja competitiva no residía únicamente en el sabor o en el precio, sino en la coherencia entre lo que prometía y lo que efectivamente hacía. Como ilustra Sharon González, integrante del área de inteligencia comercial, “la diferenciación fue uno de los KPI que disparó 100%” (Archivo de Entrevistas, 2024). Esa diferenciación no dependía solo del líquido, sino del relato consistente y de los actos que lo confirmaban en cada punto de contacto. Como resumió Pablo Rodrigo, “el gran descubrimiento fue empezar a definir la marca a través de los actos” (Archivo de Entrevistas, 2024).

La coherencia de actos se manifestó también en decisiones de exclusión. En 2021, FNC propuso una campaña denominada “Euforia”, basada en colores brillantes y estética explosiva. La agencia Notable rechazó la propuesta por considerarla incoherente con la ética de marca construida (Archivo de Entrevistas, 2024). Este episodio revela un aspecto fundamental: el reposicionamiento no consistía en seguir la novedad a cualquier costo, sino en priorizar la consistencia sobre la innovación arbitraria. En términos de Schiffman (2005), la percepción del consumidor depende de la capacidad de las marcas para mantener una imagen estable que

facilite la toma de decisiones. Si Zillertal hubiera cedido a una estética ajena, habría generado disonancia y debilitado su posicionamiento.

Por otra parte, la coherencia de actos se extendió al plano de las experiencias. Los lanzamientos no se limitaron a publicidad tradicional, sino que incorporaron degustaciones, activaciones en bares y eventos musicales, donde la marca podía convivir con los contextos de disfrute de su público objetivo. Kotler y Keller (2016) señalan que la propuesta de valor de una marca se consolida cuando las experiencias de consumo refuerzan lo que la comunicación promete. En este caso, la experiencia de “elegir una Zillertal” en un festival o en un asado se convirtió en un acto simbólico de pertenencia a una comunidad que valoraba tanto la calidad premium como la autenticidad sensorial del craft.

Bauman (2007), al describir la lógica de la sociedad de consumo, plantea que los consumidores construyen su identidad a través de elecciones de consumo visibles. Bajo esta premisa, el acto de elegir una Zillertal en su versión Variedades se transformaba en una declaración de identidad: un consumidor urbano, joven-adulto, que buscaba distinción sin excesiva pretensión, autenticidad sin elitismo. Esta identidad del consumidor fue moldeada y, al mismo tiempo, reforzada por los actos de marca que la compañía impulsó.

En suma, el vínculo entre identidad y posicionamiento en el caso de Zillertal se sostuvo en una premisa central: la coherencia de actos como fundamento del storytelling. Cada gesto, desde la copa tulipa hasta los mensajes ocultos en las etiquetas, desde la negativa a campañas incoherentes hasta la creación de un tono humorístico propio, funcionó como ladrillo en la construcción de un relato consistente. Como resume un testimonio clave, “el éxito fue marcar cuál iba a ser nuestra estrategia, con qué enfoque y con qué tono, y ser consecuentes con eso” (Archivo de Entrevistas, 2024).

De esta manera, Zillertal demostró que el reposicionamiento no se limita a la incorporación de nuevos productos, sino a la capacidad de sostener una identidad clara y un posicionamiento diferenciado a través de actos tangibles y narrativas coherentes. Esta etapa abrió paso a un escenario posterior en el que la marca debía evaluar la sostenibilidad de su estrategia y medir el impacto de sus decisiones, tanto en el plano comercial como en la percepción de los consumidores.

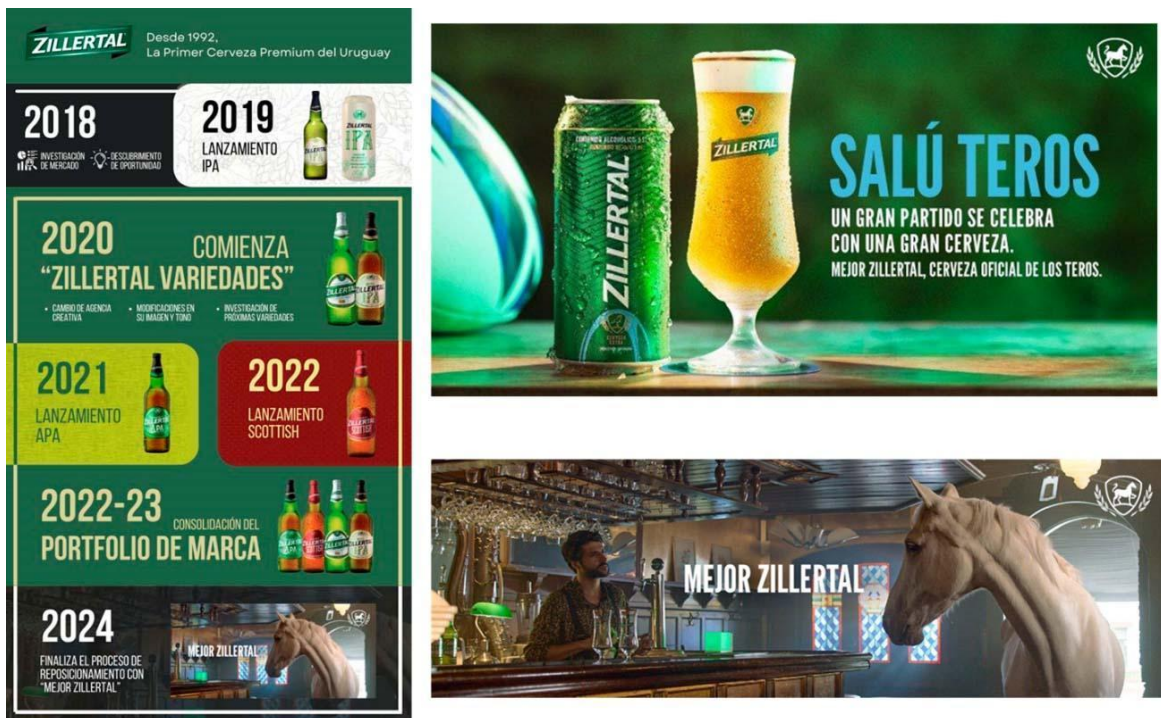
1.6.6. Evolución post-Variedades: “Mejor Zillertal” como síntesis

Tras consolidar la trilogía de variedades —IPA, APA y Scottish—, Zillertal ingresó en una nueva etapa de madurez estratégica. El énfasis ya no estuvo en los lanzamientos individuales, sino en la construcción de un paraguas identitario que pudiera integrar las distintas expresiones del portafolio en un relato unificado. Esta fase, desarrollada entre 2022 y 2024, se sintetizó en el concepto de “Mejor Zillertal”, una narrativa que desplazaba el foco del producto específico hacia la marca como totalidad, reafirmando su coherencia simbólica y su relevancia en el mercado.

De acuerdo con Kapferer (2012), una marca logra consolidarse cuando consigue articular una “coherencia longitudinal”, es decir, la capacidad de sostener su promesa en el tiempo mientras adapta sus expresiones a contextos cambiantes. Zillertal había demostrado flexibilidad al incorporar códigos craft en su oferta, pero la verdadera innovación consistió en traducir esa flexibilidad en un mensaje central: no importaba qué variedad eligiera el consumidor, lo importante era que todas ellas respondían a un mismo estándar de calidad y autenticidad.

La campaña de “Mejor Zillertal” se apoyó en tres pilares: la calidad del líquido, la coherencia comunicacional y la presencia en momentos de consumo. Estos pilares no surgieron de un plan improvisado, sino de la acumulación de aprendizajes en la etapa anterior. Como sostuvo Martín Rumbo, “es el resumen: todos los assets de marca están ahí” (Archivo de Entrevistas, 2024). La elección de mostrar un caballo blanco en un bar, en un gesto irónico y aparentemente nonsense, simbolizó esta síntesis: un relato en el que la sofisticación y la irreverencia podían convivir sin contradicción.

Figura 13: Evolución del reposicionamiento hacia Mejor Zillertal



Fuente: Elaboración propia en base a materiales de FNC.

La coherencia en los actos continuó siendo el principio rector. Desde la decisión de mantener la copa tulipa como emblema de sofisticación hasta el patrocinio de eventos culturales y deportivos como la selección de rugby de Los Teros, cada movimiento reforzaba la centralidad de la marca más allá de un producto específico. Kotler y Keller (2016) destacan que, en mercados saturados, el valor diferencial no reside únicamente en la innovación de portafolio, sino en la construcción de una experiencia de marca integral. “Mejor Zillertal” encarnó esa estrategia: unificar bajo un mismo relato la multiplicidad de estilos y contextos de consumo.

La transición hacia esta síntesis respondió también a cambios en el entorno competitivo. A partir de 2022, se observó una declinación en la tendencia craft: los consumidores comenzaron a mostrar fatiga ante la proliferación de sabores intensos y complejos, y recuperaron interés por propuestas más equilibradas (Archivo de Entrevistas, 2024). En este escenario, Zillertal capitalizó su posicionamiento intermedio: una marca capaz de ofrecer diversidad sin caer en la saturación, manteniendo al mismo tiempo la accesibilidad de una cerveza industrial y el prestigio de un producto premium.

Desde la óptica de Schiffman (2005), esta etapa puede leerse como un ajuste en los procesos perceptuales de los consumidores. La percepción ya no se centraba en distinguir cada variedad, sino en asociar cualquier elección con la confianza depositada en Zillertal como master brand. En este sentido, la marca construyó un anclaje cognitivo que trascendía el producto: al elegir una Zillertal, el consumidor sentía que tomaba una decisión coherente con sus expectativas de calidad y autenticidad, independientemente del estilo seleccionado.

El concepto de “Mejor Zillertal” dialoga con la idea de Bauman (2007) sobre la liquidez del consumo en sociedades contemporáneas. En un contexto donde las preferencias se transforman con rapidez, las marcas necesitan ofrecer una base estable que genere seguridad sin dejar de incorporar matices de novedad. La síntesis de Zillertal respondió a esta lógica: ofrecer al consumidor un anclaje simbólico (“mejor” como garantía de valor) al tiempo que mantenía abierta la posibilidad de explorar variedades.

Asimismo, la campaña funcionó como un ejercicio de storytelling maduro. Fog et al. (2005) sostienen que las narrativas de marca deben evolucionar de relatos centrados en productos a historias que expresen la misión y visión global de la organización. “Mejor Zillertal” representó ese tránsito: ya no se trataba de explicar el amargor de la IPA o los matices cítricos de la APA, sino de reforzar que, cualquiera fuera la elección, siempre se trataba de “lo mejor” de la marca. La historia se desplazaba del producto al sistema, de lo particular a lo total.

Este cambio también se evidenció en los indicadores de mercado. Según los reportes internos de FNC, la campaña logró sostener el incremento de volumen alcanzado en años previos y consolidó el top of mind de Zillertal en el segmento de consumidores jóvenes-adultos (Archivo de Entrevistas, 2024). La marca no solo mantuvo su atractivo en un contexto de retracción del consumo general, sino que reforzó su poder de diferenciación frente a competidores globales.

En definitiva, la evolución hacia “Mejor Zillertal” puede interpretarse como el cierre de un ciclo y el inicio de otro. Cerraba porque sintetizaba los aprendizajes de la etapa de Variedades y los traducía en un mensaje unificado; pero abría un nuevo ciclo al plantear la marca como referente más allá de sus productos individuales, capaz de sostener un relato propio en un mercado en constante transformación.

Este movimiento preparó el terreno para la siguiente fase del análisis: evaluar el impacto integral del reposicionamiento, identificar las tensiones que atravesó la estrategia y reflexionar sobre su sostenibilidad a largo plazo.

1.7. Evaluación: impacto, tensiones y sostenibilidad

Tras el cierre del portafolio con la Scottish, el reposicionamiento de Zillertal ingresó en una etapa distinta. El foco dejó de estar en la expansión de variedades para concentrarse en la consolidación de la marca como un todo. Esta transición respondía a una necesidad estratégica: sintetizar los aprendizajes del proceso y proyectar una narrativa unificada que trascendiera cada producto individual. El resultado fue la campaña “Mejor Zillertal”, concebida como una síntesis que integraba los códigos artesanales incorporados en años previos con la promesa histórica de calidad premium industrial.

1.7.1. Resultados comerciales (volumen, share, poder de marca)

La evaluación del reposicionamiento de Zillertal no puede entenderse únicamente a partir de la creatividad de sus campañas, sino sobre todo desde su capacidad para generar resultados tangibles en términos comerciales y de percepción de marca. Entre 2018 y 2023, la introducción de las Variedades y la posterior síntesis en “Mejor Zillertal” permitieron alcanzar indicadores históricos en volumen vendido, participación de mercado (share) y poder de marca, consolidando la posición de la marca en el segmento premium uruguayo (Elaboración propia en base a materiales de FNC).

En términos comerciales, la estrategia no implicó canibalización de la lager, sino generación de volumen incremental sostenido. Entre 2018 y 2021, Zillertal registró un aumento del 26,8 % en volumen vendido, marcando un récord histórico incluso en un contexto de retracción del mercado cervecero nacional por la pandemia (Elaboración propia en base a materiales de FNC). Este desempeño fue validado externamente con el Effie Uruguay 2022, categoría “Éxito Sostenido: Productos”, que reconoció el impacto consistente de la campaña tanto en ventas como en percepción (Asociación Uruguaya de Agencias de Publicidad, 2022).

En el plano estrictamente comercial, los datos internos de FNC revelan que la incorporación de la IPA en 2019 marcó un punto de inflexión. Lejos de canibalizar las ventas de la lager, la nueva variedad generó volumen incremental y abrió un camino para diversificar la propuesta de valor. Natasha Beretervide lo sintetizó de manera precisa: “seguías vendiendo la misma cantidad de lager y la IPA crecía” (Archivo de Entrevistas, 2024). Esta tendencia se reforzó con la APA en 2021 y la Scottish en 2022, de modo que, entre 2018 y 2021, la marca alcanzó un incremento acumulado del 26,8% en volumen vendido, a pesar de la contracción general del mercado derivada de la pandemia.

El impacto en términos de participación de mercado fue igualmente significativo. Mientras que otras marcas del portafolio de FNC enfrentaban dificultades para sostener su relevancia frente al auge de propuestas artesanales y la competencia de premium globales, Zillertal logró reposicionarse como un puente entre lo masivo y lo diferenciado. Esta estrategia le permitió ganar terreno en un segmento donde la diferenciación sensorial y simbólica se volvía central. La lectura se alinea con Ries y Trout (2002), quienes destacan que el posicionamiento exitoso se mide por la capacidad de ocupar un espacio mental disponible en el consumidor, algo que Zillertal consiguió al convertirse en sinónimo de “artesanal accesible”.

Los estudios de Kantar reforzaron esta conclusión al registrar un aumento sostenido en indicadores de salud de marca. El power de marca —predisposición de compra— creció un 2,3% entre 2019 y 2021, mientras que el top of mind —recordación espontánea— se incrementó en 1,9% en el mismo período. Estos valores, aunque en apariencia modestos, son de alto impacto en un mercado maduro y de consumo relativamente estable como el uruguayo. Sharon González lo subrayó en una de las entrevistas: “la diferenciación fue uno de los KPI que disparó 100%” (Archivo de Entrevistas, 2024).

Más allá de los indicadores tradicionales, la estrategia de reposicionamiento también se expresó en métricas digitales, cada vez más relevantes en la medición del brand equity. El monitoreo en redes sociales mostró que Zillertal incrementó su volumen de menciones positivas y la calidad de las interacciones con los consumidores. Un ejemplo ilustrativo es el denominado “test del refrigerador”: usuarios que compartían imágenes de sus heladeras mostrando la presencia recurrente de Zillertal en contextos cotidianos, como asados, reuniones de amigos o eventos deportivos. Este fenómeno espontáneo reflejaba no solo la preferencia por la marca, sino también su capacidad de convertirse en parte de los rituales domésticos y sociales del consumidor uruguayo.

Desde la perspectiva de Kotler y Keller (2016), este tipo de conductas constituye un indicador intangible de valor de marca, ya que el consumo no se limita al acto de beber cerveza, sino que se convierte en un símbolo de pertenencia y estilo de vida. En otras palabras, la marca se consolida como signo cultural. El hecho de que los consumidores sintieran la necesidad de mostrar públicamente que “su refrigerador siempre tiene Zillertal” refuerza la noción de que la marca no sólo fue percibida como premium en términos de producto, sino también como parte integral de la identidad social del consumidor.

Estos resultados se explican, en parte, por la coherencia comunicacional que caracterizó a la estrategia. La campaña “Mejor Zillertal” sintetizó la narrativa acumulada de los años previos y permitió a la marca sostener una presencia uniforme en múltiples canales. Tal como advierte Kapferer (2012), las marcas sólidas son aquellas capaces de integrar sus múltiples expresiones en una misma plataforma identitaria. En este caso, tanto los lanzamientos de productos como las campañas digitales, las activaciones en bares y los patrocinios deportivos reforzaron un único mensaje: elegir Zillertal es siempre elegir calidad y autenticidad, sin importar la variedad.

El efecto combinado de resultados comerciales y métricas digitales posicionó a Zillertal en una categoría propia dentro del mercado. Ya no era percibida únicamente como la “primera cerveza premium del Uruguay”, sino como la marca que había logrado reinterpretar los códigos del mundo craft para el consumo masivo sin perder su esencia industrial. Esta reinterpretación se tradujo en indicadores concretos: volumen incremental sostenido, share ampliado y mayor predisposición de compra. Pero también en logros simbólicos: visibilidad cultural, centralidad en los rituales de consumo y participación activa en la conversación digital.

Como señala Schiffman (2005), el cambio de creencias es uno de los procesos más difíciles de lograr en el comportamiento del consumidor. Zillertal consiguió modificar la creencia instalada de que “industrial es genérico” y reemplazarla por una nueva asociación: “industrial puede ser auténtico y premium”. Este desplazamiento cognitivo explica por qué la marca no solo creció en ventas, sino que consolidó una posición distintiva frente a sus competidores.

En definitiva, los resultados comerciales del reposicionamiento no se agotaron en cifras de ventas o cuotas de mercado. Su verdadero alcance residió en la capacidad de transformar percepciones, consolidar hábitos de consumo y convertir la marca en un actor cultural dentro del ecosistema cervecero uruguayo. Esta combinación de métricas tangibles e intangibles constituye la mejor evidencia de que la estrategia de “Variedades” y su síntesis en “Mejor Zillertal” lograron mucho más que un éxito coyuntural: establecieron las bases para un liderazgo sostenible en el tiempo.

El análisis de resultados abre, a su vez, una serie de interrogantes en torno a las tensiones y desafíos que enfrenta la marca. Sostener un crecimiento basado en diferenciación

implica mantener un delicado equilibrio entre innovación y coherencia, un punto que será explorado en la siguiente sección.

1.7.2. Reconocimiento externo (Effie, métricas de salud de marca)

El reposicionamiento de Zillertal no solo se midió a través de resultados comerciales internos, sino que también obtuvo un importante reconocimiento externo, validando la solidez de la estrategia implementada entre 2020 y 2023. Este reconocimiento provino tanto de instituciones del sector publicitario, como los premios Effie, como de métricas objetivas de salud de marca elaboradas por consultoras de investigación de mercado. Ambas dimensiones permiten observar cómo la transformación de Zillertal trascendió el ámbito de la compañía y se consolidó como un caso de referencia en branding dentro del mercado uruguayo.

En 2022, Zillertal fue galardonada con el premio Effie Uruguay en la categoría “Éxito sostenido: Productos” (Asociación Uruguaya de Agencias de Publicidad, 2022). Este reconocimiento, uno de los más prestigiosos en el ámbito publicitario, no premia una campaña puntual, sino la consistencia de resultados en el tiempo. En otras palabras, implica que la marca logró sostener crecimiento, diferenciación y relevancia a lo largo de al menos tres años consecutivos. El premio Effie, en este sentido, funcionó como una validación institucional de lo que ya se observaba en los indicadores internos de FNC: que Zillertal había conseguido no solo innovar, sino también sostener esa innovación con impacto comercial y simbólico.

El valor de este reconocimiento reside en que confirma, desde un actor independiente, la coherencia estratégica de la marca. Kotler y Keller (2016) señalan que los premios y validaciones externas contribuyen al brand equity porque refuerzan la percepción de legitimidad, generando confianza en consumidores, distribuidores e inversionistas. En el caso de Zillertal, el Effie no solo celebró una campaña exitosa, sino que consagró la trayectoria de reposicionamiento como ejemplo de consistencia en un contexto de mercado adverso.

Más allá de los premios, los estudios de Kantar y otras consultoras de mercado reforzaron la idea de que Zillertal había consolidado una nueva etapa de salud de marca. Los indicadores de predisposición de compra (power de marca) crecieron un 2,3% entre 2019 y 2021, mientras que la recordación espontánea (top of mind) aumentó un 1,9% en el mismo período (Archivo de Entrevistas, 2024). Estos números, aunque relativamente moderados, son significativos en un mercado de alta penetración y fuerte estabilidad como el uruguayo, donde

pequeños incrementos suelen representar cambios estructurales en la percepción del consumidor.

La importancia de estos resultados se entiende mejor a la luz de la teoría de Schiffman (2005), quien sostiene que los procesos de cambio de percepción en los consumidores requieren estímulos sostenidos y consistentes. El incremento en power de marca y top of mind refleja que los consumidores no solo reconocieron a Zillertal, sino que comenzaron a asociarla con un posicionamiento más diferenciado y relevante. En otras palabras, la marca pasó de ser percibida como una opción más en el segmento premium a consolidarse como la cerveza que interpretaba y democratizaba los códigos del mundo craft.

Los testimonios de quienes participaron en el reposicionamiento refuerzan esta lectura. Sharon González, responsable de investigación de mercado en FNC, señaló que “la diferenciación fue uno de los KPI que disparó 100%” (Archivo de Entrevistas, 2024). Su declaración muestra que la validación externa coincidía con lo que la compañía había identificado internamente: que la marca había logrado ser reconocida no solo por sus ventas, sino también por una identidad clara y sostenida.

Este reconocimiento se amplificó en la conversación digital. El monitoreo en redes sociales reveló que la campaña “Mejor Zillertal” no solo alcanzó altos niveles de interacción, sino que generó menciones espontáneas que reforzaban la centralidad de la marca en los rituales de consumo. Un ejemplo simbólico fue el denominado “test del refrigerador”, consistente en la exhibición reiterada de Zillertal en fotografías domésticas publicadas por los consumidores. Estas prácticas de autoafirmación confirman lo que Bauman (2007) describe como la dimensión identitaria del consumo: los objetos no solo satisfacen necesidades funcionales, sino que también funcionan como marcadores sociales y culturales. Que Zillertal apareciera de manera constante en esas representaciones habla de su consolidación como signo de pertenencia en la vida cotidiana de los uruguayos.

Kapferer (2012) plantea que una marca alcanza madurez cuando su legitimidad trasciende la comunicación y se valida en los actos sociales de sus consumidores. En este sentido, la conjunción entre un premio institucional (Effie), métricas de consultoras externas (Kantar) y prácticas culturales de los consumidores (menciones en redes, “refrigeradores con Zillertal”) demuestra que la marca logró una validación multicanal y multisectorial. No se trataba sólo de una percepción favorable en encuestas, sino de un fenómeno extendido que

abarcaba prestigio en la industria, recordación en estudios de mercado y visibilidad en la vida cotidiana.

La narrativa de Zillertal, sintetizada en “Mejor Zillertal”, también permitió reconfigurar la relación con actores externos como distribuidores, bares y comercios minoristas. Según Pablo Rodrigo, “el éxito fue marcar cuál iba a ser nuestra estrategia, con qué enfoque y con qué tono, y ser consecuentes con eso” (Archivo de Entrevistas, 2024). Esta consistencia estratégica generó confianza en el canal de distribución, un elemento clave para sostener el volumen y la visibilidad en el punto de venta.

En definitiva, el reconocimiento externo constituyó una validación crítica del reposicionamiento de Zillertal. El premio Effie representó el aval institucional de la industria publicitaria; los estudios de Kantar y otros actores demostraron mejoras sostenidas en indicadores de salud de marca; y la conversación digital y social confirmó que la narrativa había calado en la vida cotidiana del consumidor. Esta triple validación muestra que la estrategia no solo alcanzó sus objetivos comerciales, sino que también logró legitimidad cultural y simbólica, dos dimensiones esenciales para sostener la diferenciación en un mercado competitivo.

Esta validación externa, sin embargo, no eximía a la marca de enfrentar tensiones propias del dinamismo del mercado. Como se verá en el siguiente apartado, sostener el éxito implicó navegar el delicado equilibrio entre innovación y coherencia, así como adaptarse al declive del fenómeno craft sin perder el rumbo estratégico.

1.7.3 Tensiones estratégicas: innovación vs. coherencia; declive del craft

El reposicionamiento de Zillertal, pese a sus logros en resultados comerciales y reconocimiento externo, no estuvo exento de tensiones estratégicas. Estas tensiones emergieron de dos ejes principales: por un lado, la necesidad de equilibrar innovación y coherencia, y por otro, el desafío de responder al declive progresivo del fenómeno craft en el mercado uruguayo. Ambos elementos son claves para comprender la sostenibilidad de la estrategia y las decisiones críticas que debió afrontar la marca entre 2020 y 2023.

Innovación vs. coherencia

La tensión más evidente surgió del dilema entre mantener una identidad coherente y, al mismo tiempo, introducir elementos novedosos que renovaran la propuesta. Como se explicó en apartados anteriores, el cambio de agencia y la construcción de una nueva identidad en

2020 marcaron un punto de inflexión. Se abandonaron las comunicaciones dispersas del pasado y se consolidó una narrativa única bajo el claim “orgullosamente industrial y orgullosamente artesanal”. Esta decisión permitió a la marca diferenciarse, pero también supuso el riesgo de romper con su historia acumulada (Archivo de Entrevistas, 2024).

Kapferer (2012) señala que la coherencia es uno de los activos más valiosos de una marca, ya que facilita la generación de confianza en el consumidor. Sin embargo, también advierte que una coherencia excesiva puede transformarse en rigidez, limitando la capacidad de adaptación. Zillertal enfrentó este dilema en 2021, cuando FNC propuso la campaña “Euforia”, caracterizada por una estética explosiva y colores brillantes. La agencia Notable rechazó la idea, al considerarla incoherente con el tono sobrio y autorreferencial construido hasta entonces. Como recordó Pablo Rodrigo, “la mayor dificultad era encontrar la novedad dentro de esa campaña sin dejarse atrapar por lo nuevo” (Archivo de Entrevistas, 2024).

A partir de 2022, la tendencia craft comenzó a evidenciar signos de declive: se observó fatiga frente a sabores intensos y una preferencia renovada por opciones más livianas. En este escenario, la Scottish adquirió valor estratégico como variedad de menor intensidad, útil para sostener la relevancia ante el cambio de preferencias; no obstante, su baja rotación planteó dudas sobre continuidad y mix óptimo. Esta tensión entre adaptabilidad y consistencia mostró que la sostenibilidad del reposicionamiento descansó en mantener un equilibrio cuidadoso entre continuidad de identidad y ajuste táctico de portafolio (Archivo de Entrevistas, 2024; Elaboración propia en base a materiales de FNC).

Este episodio ilustra una tensión inherente a todo reposicionamiento: cómo introducir innovación sin sacrificar la coherencia que sostiene la credibilidad de la marca. Desde la perspectiva de Aaker (1996), se trataba de preservar la identidad central (el núcleo industrial premium) al tiempo que se expandían los elementos periféricos (narrativas craft, humor irónico, experiencias digitales). La coherencia no implicaba inmovilidad, sino capacidad de filtrar qué innovaciones eran compatibles con el ADN de la marca.

El declive del craft

Una segunda tensión estuvo asociada a la evolución del mercado. Entre 2018 y 2021, la tendencia craft experimentó un auge sostenido, con consumidores jóvenes-adultos interesados en sabores intensos, amargos y diferenciados. Sin embargo, a partir de 2022 comenzó a

observarse un fenómeno de “fatiga del lúpulo”: los consumidores redujeron su interés por estilos extremos y volvieron a valorar opciones más equilibradas y accesibles.

Esta transición afectó directamente la estrategia de variedades. Mientras la IPA y la APA mantenían altos niveles de rotación, la Scottish —concebida como la opción “menos intensa”— tuvo una performance más moderada. Fernanda Antelo lo expresó en términos pragmáticos: “capaz que nos quedamos con IPA y APA por ahora, porque el mercado va cambiando todo el tiempo” (Archivo de Entrevistas, 2024).

Ries y Trout (2002) advierten que el posicionamiento es dinámico y depende de la capacidad de las marcas para interpretar las transformaciones en la mente del consumidor. En este caso, Zillertal debió repensar el equilibrio entre variedad y foco, adaptándose al declive del craft sin perder el rumbo central de su narrativa. La clave fue sostener la promesa de “Mejor Zillertal” como paraguas identitario, lo que permitió a la marca trascender la dependencia de un estilo específico y proyectarse como sinónimo de autenticidad y calidad más allá de las modas.

Síntesis de tensiones

Como se mencionó anteriormente, a partir de 2022, la tendencia craft comenzó a evidenciar signos de declive: los consumidores mostraron cierta fatiga frente a los sabores intensos y se inclinaron nuevamente hacia opciones más livianas. En este escenario, la Scottish adquirió un valor estratégico como variedad de menor intensidad, capaz de sostener la relevancia de Zillertal ante un cambio en las preferencias. Sin embargo, su baja rotación también planteó dudas sobre su continuidad, reflejando la tensión entre adaptabilidad y consistencia. Este matiz revela cómo el éxito del reposicionamiento dependió de sostener un delicado equilibrio entre continuidad y renovación (Archivo de Entrevistas, 2024; Elaboración propia en base a materiales de FNC).

El análisis de estas tensiones puede organizarse a través del siguiente cuadro, que sintetiza acciones estratégicas, objetivos vinculados, evidencias de impacto y riesgos asociados:

Tabla 5: Acciones estratégicas, objetivos y riesgos asociados en el reposicionamiento de Zillertal

Acción	Objetivo vinculado	Evidencia de impacto	Riesgos
Cambio de agencia y construcción de identidad (2020)	Analizar cómo se construyó una nueva identidad de marca (Obj. Esp. 3)	Aumento del power de marca (+2,3 %), diferenciación percibida	Ruptura con la historia de la marca
Estrategia de comunicación consistente (2020–2023)	Consolidar identidad premium (Obj. Esp. 3)	Premio Effie 2022, engagement orgánico récord	Tentación de innovar sin coherencia

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas y documentos internos de FNC.

El cuadro evidencia cómo las decisiones estratégicas que más fortalecieron a Zillertal —cambio de agencia, construcción de identidad y comunicación consistente— fueron también las que generaron mayores tensiones. El aumento del power de marca y la obtención del Effie confirman el éxito alcanzado, pero los riesgos señalados muestran que ese éxito dependía de mantener un delicado equilibrio entre continuidad y renovación.

Interpretación teórica

Desde la óptica del comportamiento del consumidor, Schiffman (2005) explica que los cambios de percepción requieren consistencia de estímulos, pero también capacidad de adaptación a nuevas motivaciones. La tensión innovación-coherencia se inscribe en este marco: si la marca innovaba demasiado, podía perder credibilidad; si se mantenía demasiado rígida, podía volverse irrelevante.

Bauman (2007), por su parte, aporta una clave para entender el declive del craft: en sociedades líquidas, el deseo del consumidor se agota rápidamente, y lo que ayer parecía novedoso hoy puede ser percibido como excesivo o redundante. La fatiga por sabores extremos ilustra este fenómeno, y Zillertal debió responder ofreciendo una síntesis más equilibrada bajo el lema de “Mejor Zillertal”.

En definitiva, las tensiones estratégicas que atravesó Zillertal no debilitaron el reposicionamiento, sino que lo fortalecieron al obligar a la marca a reafirmar su núcleo

identitario y adaptarse a un mercado cambiante. La dialéctica entre innovación y coherencia, junto con la gestión del declive del craft, reveló que el verdadero desafío no era solo lanzar variedades exitosas, sino sostener una narrativa capaz de trascender las modas y consolidar confianza en el largo plazo. Esta capacidad de adaptación y consistencia constituye, justamente, la base para comprender las claves del éxito sostenido, que se abordarán en el siguiente apartado.

1.7.4. Claves del éxito sostenido

El reposicionamiento de Zillertal entre 2020 y 2023 alcanzó un éxito sostenido gracias a un conjunto de factores estratégicos que actuaron de manera articulada. Lejos de reducirse a un lanzamiento coyuntural de productos, el proceso se consolidó como un modelo de gestión de marca donde la coherencia narrativa, el timing de las decisiones, la democratización del acceso y la consistencia en la ejecución resultaron determinantes. Este apartado sintetiza las claves que explican la trayectoria de la marca en su reposicionamiento y permiten proyectar su vigencia en el largo plazo.

Coherencia narrativa como eje central

La primera clave fue la coherencia narrativa. Desde el cambio de agencia en 2020 hasta la campaña “Mejor Zillertal”, cada acción comunicacional respondió a un mismo marco conceptual: la idea de ser “orgullosamente industrial y orgullosamente artesanal”. Esta coherencia evitó la dispersión que había caracterizado la etapa previa y permitió construir un relato sólido que trascendía cada variedad individual. Según Kapferer (2012), la fortaleza de una marca radica en la capacidad de sostener una identidad estable en el tiempo, aun cuando varíen sus expresiones. En este caso, Zillertal supo mantener la narrativa como hilo conductor, garantizando que el consumidor reconociera la marca más allá de las modas pasajeras.

Los testimonios recogidos confirman esta clave. Como indicó Martín Rumbo, “el éxito fue marcar cuál iba a ser nuestra estrategia, con qué enfoque y con qué tono, y ser consecuentes con eso” (Archivo de Entrevistas, 2024). La consistencia en el tono irónico, autorreferencial y sofisticado generó confianza, al transmitir que cada acto de comunicación respondía a un plan deliberado y no a una improvisación.

Timing y lectura del consumidor

La segunda clave estuvo en el timing. El lanzamiento de la IPA en 2019 fue oportuno: validó que existía un interés por propuestas más intensas, anticipándose al auge masivo del craft. Posteriormente, la APA consolidó esa tendencia en 2021, y la Scottish permitió cerrar el portafolio con una opción menos intensa justo cuando comenzaban a percibirse signos de fatiga en el consumo de estilos extremos. Esta secuencia de decisiones mostró una lectura precisa del consumidor treintañero en “crisis de identidad”, dispuesto a pagar por calidad pero reacio a la pretensión (Archivo de Entrevistas, 2024).

Ries y Trout (2002) subrayan que el posicionamiento eficaz depende de ocupar espacios vacantes en la mente del consumidor en el momento adecuado. Zillertal logró justamente eso: detectar la oportunidad de democratizar atributos del mundo craft en un contexto en que la demanda estaba fragmentada y las marcas industriales tradicionales se mostraban pasivas frente a la irrupción artesanal.

Democratización del acceso

La tercera clave fue la democratización del acceso a experiencias vinculadas al craft. En lugar de restringir la innovación a nichos especializados, Zillertal ofreció sabores diferenciados con distribución masiva, precios accesibles y comunicación inclusiva. Esta estrategia permitió ampliar la base de consumidores sin sacrificar la identidad premium.

Aaker (1996) sostiene que el reposicionamiento exitoso implica reinterpretar el significado de la marca en la mente del consumidor, más que transformar radicalmente el producto. En este caso, la reinterpretación se dio al demostrar que lo artesanal podía ser también industrial, accesible y cotidiano. El craft dejó de ser un privilegio de unos pocos para convertirse en una opción al alcance de todos, sin perder autenticidad ni calidad.

El impacto de esta democratización se reflejó en métricas de mercado y en prácticas sociales. El “test del refrigerador”, consistente en mostrar Zillertal en imágenes domésticas compartidas en redes sociales, funcionó como símbolo de pertenencia cotidiana y reforzó la idea de una marca presente en los rituales de consumo (Archivo de Entrevistas, 2024). Según Kotler y Keller (2016), cuando una marca logra insertarse en los hábitos culturales de sus consumidores, alcanza un nivel de fidelización que trasciende la elección racional.

Consistencia en la ejecución

La cuarta clave fue la consistencia en la ejecución. Cada elemento del reposicionamiento —packaging, tipografías, colores, mensajes ocultos, copa tulipa, patrocinios de eventos, interacciones digitales— se diseñó bajo un mismo marco estratégico. La coherencia de actos, como plantea Kapferer (2012), convirtió la narrativa en una experiencia tangible y verificable.

Los riesgos de romper esa coherencia fueron reconocidos internamente, como lo demuestra la decisión de rechazar la campaña “Euforia” por considerarla incompatible con la identidad construida. Este autocontrol estratégico permitió sostener la credibilidad de la marca frente a consumidores cada vez más atentos a la autenticidad de los discursos de mercado.

Reconocimiento externo como validación

Finalmente, el reconocimiento externo actuó como una clave de legitimidad. El premio Effie 2022 en la categoría “Éxito sostenido: Productos” validó institucionalmente la estrategia, demostrando que no se trataba de un éxito coyuntural, sino de una transformación sostenida en el tiempo (Asociación Uruguaya de Agencias de Publicidad, 2022). A esto se sumaron las métricas de Kantar, que evidenciaron mejoras en predisposición de compra y recordación espontánea, y el engagement digital récord alcanzado en campañas específicas.

Schiffman (2005) plantea que los cambios de creencias en los consumidores requieren reforzamiento externo para consolidarse. En este caso, el reconocimiento de instituciones y consultoras reforzó la percepción de que Zillertal era una marca innovadora, consistente y confiable.

Lo que queda claro es que el éxito sostenido del reposicionamiento de Zillertal se explica por una combinación de coherencia narrativa, decisiones tomadas en el momento oportuno, democratización de atributos craft, consistencia en la ejecución y validación externa. Estos factores, articulados de manera estratégica, permitieron a la marca superar su crisis de identidad, ampliar su base de consumidores y consolidarse como referente de innovación en el mercado uruguayo de cervezas premium.

De manera complementaria, el análisis se sintetiza en un cuadro que organiza las principales acciones implementadas, los objetivos de investigación a los que respondieron, las evidencias de impacto obtenidas y los riesgos asociados.

Tabla 6: Acciones, objetivos vinculados, evidencias de impacto y riesgos en el reposicionamiento de Zillertal (2020–2023)

Acción	Objetivo vinculado	Evidencia de impacto	Riesgos
Lanzamiento de IPA (2019)	Estudiar los factores que impulsaron la necesidad del cambio (Obj. Esp. 2)	Volumen incremental, quiebres de stock, alta rotación	Sobreexposición, expectativas irreales
Cambio de agencia y construcción de identidad (2020)	Analizar cómo se construyó una nueva identidad de marca (Obj. Esp. 3)	Aumento del power de marca (+2,3%), diferenciación percibida	Ruptura con la historia de la marca
Lanzamiento de APA y Scottish (2021–2022)	Identificar las claves del éxito sostenido (Obj. Esp. 4)	Portfolio coherente, récord histórico de ventas	Saturación del mercado, declive de la tendencia craft
Estrategia de comunicación consistente (2020–2023)	Consolidar identidad premium (Obj. Esp. 3)	Premio Effie 2022, engagement orgánico récord	Tentación de innovar sin coherencia

Fuente: Elaboración propia en base a materiales de FNC.

La experiencia de Zillertal demuestra que el reposicionamiento de marca no es un evento aislado, sino un proceso integral que requiere lectura del contexto, disciplina en la ejecución y capacidad de sostener una narrativa en el tiempo. Estas claves abren la puerta a la reflexión sobre el futuro de la marca y su capacidad de adaptación a nuevas dinámicas de mercado, un punto que será retomado en las conclusiones generales de esta investigación.

X. Conclusiones

El análisis realizado sobre el proceso de reposicionamiento de Zillertal entre 2020 y 2023 permitió comprender cómo una marca industrial y consolidada en el mercado uruguayo pudo redefinir su identidad frente al auge de la cultura craft. Las conclusiones que siguen se organizan en dos apartados: primero se presenta la identificación del cumplimiento de los objetivos de la investigación, y luego se integran las respuestas a las preguntas que guiaron el estudio. Esta estructura busca otorgar claridad y coherencia, cerrando el círculo analítico que une diagnóstico, estrategia y resultados.

1. Cumplimiento de los objetivos de investigación

El objetivo general —analizar el proceso de reposicionamiento de Zillertal como caso de innovación estratégica en branding— fue alcanzado mediante la reconstrucción detallada de las etapas de diagnóstico, acción y evaluación. El análisis evidenció que el reposicionamiento no consistió en una reacción aislada, sino en una estrategia deliberada sustentada en coherencia, timing y calidad del producto (Archivo de Entrevistas, 2024; Elaboración propia en base a materiales de FNC).

Respecto a los **objetivos específicos**, se verificó lo siguiente:

1. **Reconstruir el diagnóstico inicial:** se identificó que la marca atravesaba una crisis de identidad derivada de la superposición con otras cervezas del portafolio y de la irrupción de propuestas artesanales que reconfiguraban las expectativas del consumidor. Este diagnóstico reveló la oportunidad de democratizar atributos del universo craft desde una lógica industrial (Archivo de Entrevistas, 2024).

2. **Analizar los factores que impulsaron el cambio:** se constató que la decisión de lanzar variedades respondió a la necesidad de atender un consumidor en “crisis de los 30”, que demandaba autenticidad y sofisticación accesible. La IPA validó esta lectura como primera prueba de concepto, confirmando la viabilidad de la estrategia.

3. **Examinar la construcción de la nueva identidad:** el cambio de agencia creativa y la adopción del arquetipo del Amante redefinieron la personalidad de Zillertal en clave madura, irónica y autorreferencial. La comunicación y los actos de marca se alinearon con esta identidad, otorgándole coherencia y consistencia simbólica.

4. **Identificar las claves del éxito sostenido:** se determinó que la consistencia narrativa, la innovación gradual, la gestión de tensiones y la lectura precisa del mercado permitieron sostener resultados en el tiempo. El incremento del 26,8 % en ventas y el reconocimiento con el premio Effie (2022) validaron la efectividad de la estrategia (Elaboración propia en base a materiales de FNC).

2. Respuestas a las preguntas de investigación

La pregunta general indagaba cómo se diseñó e implementó la estrategia de reposicionamiento de Zillertal frente al auge de la cerveza artesanal. La evidencia mostró que la clave fue la democratización de atributos craft —sabores distintivos, lúpulo premium, narrativa auténtica— bajo una identidad industrial clara y coherente.

En relación con las **preguntas específicas**:

1. ¿Qué diagnóstico guió la decisión y cómo se definió la propuesta de valor?

El diagnóstico identificó la falta de diferenciación de Zillertal y la emergencia de un consumidor exigente que valoraba la autenticidad. La propuesta de valor “orgullosamente industrial, orgullosamente artesanal” respondió a esta brecha al integrar accesibilidad masiva con atributos simbólicos del universo craft.

2. ¿De qué manera la coherencia identitaria y comunicacional consolidó la nueva personalidad de marca?

La coherencia se expresó en la narrativa, el diseño visual y los actos de marca. Desde la adopción de la copa tulipa hasta la estética autorreferencial de la APA, cada decisión reforzó un relato que combinaba sofisticación y cercanía. Esto transformó a Zillertal en una marca con tono propio y diferenciación perceptible.

3. ¿Qué factores explican el éxito sostenido de la estrategia?

Los factores críticos fueron la consistencia estratégica, el timing del lanzamiento, la calidad del producto y la capacidad de adaptación frente a la fatiga del mercado artesanal. El equilibrio entre innovación y coherencia permitió sostener resultados y evitar la banalización de la propuesta.

El caso de Zillertal demuestra que el reposicionamiento exitoso en mercados locales no requiere replicar tendencias externas, sino reinterpretarlas desde la propia identidad de marca. La experiencia analizada constituye un modelo para comprender cómo tradición e innovación pueden articularse en el branding contemporáneo, ofreciendo lecciones sobre coherencia, consistencia y lectura del consumidor como ejes de un éxito sostenido.

XI. Referencias

- Aaker, D. A. (1996). *Building strong brands*. Free Press.
- Álvarez Ruiz, A., & Castro Patiño, C. (2021). *La cerveza Estrella Damm: cómo reposicionar estratégicamente una marca estableciendo un territorio propio y movilizand las redes sociales*. *Pensar Publicidad*, 15(1), 19-42.
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). *Fundamentos de marketing*. Facultad Regional Reconquista. Recuperado de https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf
- Asociación de Microcervecerías Artesanales del Uruguay (AMAU). (s. f.). Recuperado de <https://amau.uy/>
- Asociación Uruguaya de Agencias de Publicidad. (2022). *Effie Uruguay 2022*. Recuperado de <https://www.effie.com>
- Bauman, Z. (2007). *Vida de consumo*. Fondo de Cultura Económica.
- Baeza, V., & Fernández, L. (2020). *Análisis de inserción internacional de las cervezas artesanales uruguayas* [Tesis de grado]. Universidad Católica del Uruguay, Facultad de Ciencias Empresariales. Recuperado de <https://liberi.ucu.edu.uy/xmlui/bitstream/handle/10895/1635/36962.pdf?sequence=1>
- Corbetta, P. (2007). *Metodología y técnicas de investigación social*. McGraw-Hill.
- Dankhe, G. L. (1986). *La investigación social aplicada: enfoques y técnicas*. McGraw-Hill Latinoamérica.
- Dell’Onte, H. (2022, 3 de junio). La cerveza artesanal introdujo un cambio cultural en el consumo cervecero. *La Mañana*. Recuperado de <https://www.xn--lamaana-7za.uy/agro/la-cerveza-artesanal-introdujo-un-cambio-cultural-en-el-consumo-cervecero/>
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (1994). *Handbook of qualitative research*. Sage Publications.
- Durán Alfaro, M., Rodríguez, P., & Méndez, S. (2020). *Reposicionamiento cultural de ciudades latinoamericanas: identidad y competitividad de marca ciudad*. Fondo Editorial Universitario.
- El Observador. (2022, 18 de marzo). El consumo de cerveza recuperó el nivel prepandemia e importada volvió a crecer. *El Observador*. Recuperado de

<https://www.elobservador.com.uy/nota/consumo-de-cerveza-recupero-el-nivel-prepan demia-e-importada-volvio-a-crecer-202231716570/amp>

- El País. (2016, 3 de octubre). Se cumplen 150 años de la primera cerveza uruguaya. *El País*. Recuperado de <https://www.elpais.com.uy/vida-actual/se-cumplen-150-anos-de-la-primera-cerveza-uruguaya>
- El País. (2021, 13 de septiembre). El secreto del éxito de la cervecería en Uruguay: un repaso por su historia de 155 años. *El País*. Recuperado de <https://www.elpais.com.uy/negocios/empresas/el-secreto-del-exito-de-la-cerveceria-en-uruguay-un-repaso-por-su-historia-de-155-anos>
- Fog, K., Budtz, C., & Yakaboylu, B. (2010). *Storytelling: Branding in practice* (2nd ed.). Springer.
- Hernández-Gil, C., Figueroa-Ramírez, E. F., & Correa-Corrales, L. E. (2018). *Reposicionamiento de marca: el camino hacia la competitividad de las pequeñas y medianas empresas*. Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación, 9(1), 33-46. <https://doi.org/10.19053/20278306.v9.n1.2018.8505>
- Holt, D. B. (2004). *How brands become icons: The principles of cultural branding*. Harvard Business School Press.
- Kapferer, J.-N. (2012). *The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking* (5th ed.). Kogan Page.
- Keller, K. L. (2016). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity* (4th ed.). Pearson.
- Kotler, P. (2020). *Marketing management* (16th ed.). Pearson.
- Lagos, J. (2021, 24 de julio). Amarga, vacía y uruguaya: la cerveza Zillertal APA en días de frío. *La Diaria*. Recuperado de <https://ladiaria.com.uy/cotidiana/articulo/2021/7/amarga-masiva-y-uruguaya-la-cerveza-zillertal-apa-en-dias-de-frio/>
- Lizarzaburu, E. R., & Vidurizaga, J. (2020). *Reposicionamiento de Pilsen Callao: tradición, juventud y marca país*. Universidad ESAN.
- Llanos, M. (2020). *Preferencias de consumo de cerveza en jóvenes argentinos: tendencias y reposicionamiento de marca*. Universidad de Buenos Aires.
- Maletta, H. (2009). *Epistemología de las ciencias sociales*. Fondo de Cultura Económica.
- Mark, M., & Pearson, C. S. (2001). *The hero and the outlaw: Building extraordinary brands through the power of archetypes*. McGraw-Hill.

- Mederos, F., Moreno, E., & Nuez, L. (2012). *Incidencia del Mercosur sobre la competitividad de la producción de cerveza en Uruguay*. Universidad de la República. Recuperado de <https://www.colibri.udelar.edu.uy/jspui/bitstream/20.500.12008/668/1/M-CD4526.pdf>
- Montevideo Portal. (2020, 1 de febrero). El consumo de cerveza artesanal ha aumentado en Uruguay. *Montevideo Portal*. Recuperado de <https://www.montevideo.com.uy/Negocios-y-Tendencias/El-consumo-de-cerveza-artesanal-ha-aumentado-en-Uruguay-uc742967>
- Ries, A., & Trout, J. (2002). *Posicionamiento: la batalla por su mente*. McGraw-Hill. Recuperado de <https://www.uv.mx/cendhiu/files/2018/02/Posicionamiento-la-batalla-por-su-mente.pdf>
- Río, A. B., Jiménez, M., & Pacheco, C. (2018). *Branding universitario: reposicionamiento de instituciones de educación superior en Iberoamérica*. Ediciones Académicas.
- Sampieri, R. H. (2006). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Schiffman, L. G. (2008). *Consumer behavior* (9th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Schiffman, L. G., & Kanuk, L. L. (2005). *Consumer behavior* (8th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Solís, R., Blizzard, N., & Gómez, J. (2017). *Generación de cerveza artesanal baja en calorías y elaboración de un plan de negocios para su comercialización* [Tesis de grado]. Universidad ORT Uruguay, Facultad de Ingeniería. Recuperado de <https://dspace.ort.edu.uy/bitstream/handle/20.500.11968/3599/Material%20completo.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>
- Symonds, J. (2022, 24 de octubre). La cerveza crece “a dos puntas” en Uruguay y la presentación de litro pierde peso. *Forbes Uruguay*. Recuperado de <https://www.forbesuruguay.com/lifestyle/la-cerveza-crece-a-dos-puntas-uruguay-presentacion-litro-pierde-peso-n23819>
- Weill Velozo, M. (2019). *La motivación del consumo de cerveza artesanal tirada en Montevideo, Uruguay* (Tesis de Maestría). Universidad de la Empresa, Montevideo.

Documentos Internos

- Archivo de Entrevistas. (2024). *Documento interno*.
https://docs.google.com/document/d/1poqK5J0td053WHsqAxbtFYoSqNSP2E35bDTAF_eY8SSk/edit?usp=sharing
- Fábricas Nacionales de Cerveza (FNC). (2024). *Documentos internos de marketing y reposicionamiento de marca [Material no publicado]*.

Videos

- Cerveza Zillertal Uruguay. (2008). *Publicidad cerveza Zillertal Uruguay 2008* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=Bn8SUoVsCeU>
- Cerveza Zillertal Uruguay. (s. f.). *Zillertal creación* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=X3lJuFIYbIE>
- Cerveza Zillertal Uruguay. (s. f.). *Zillertal: sencillamente exclusiva* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=ctke-l4Qcb4>
- Cerveza Zillertal Uruguay. (s. f.). *Cerveza Zillertal* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=SFM5nidnsd8>
- Cerveza Zillertal Uruguay. (2022). *Zillertal Variedades* [Video]. Effie Uruguay. <https://youtu.be/1tufZnjIVdA>
- Cerveza Zillertal Uruguay. (2022). *APA* [Video]. Effie Uruguay. <https://youtu.be/bMBHFbsm6nE>
- Fábricas Nacionales de Cerveza. (s. f.). *Campaña #ExpresáTuArte* [Video]. Facebook. <https://fb.watch/loDvCE0rsL/>

Archivo de Entrevistas - Documento Interno TFG Zillertal

Entrevista a Natasha Beretervide

E: ¿Cómo estaba posicionada la marca previo a lo que es la incursión en la campaña de variedades?

N: Zillertal es la primer marca de cerveza premium uruguaya. Ese es su posicionamiento. Es una marca con 35 años en el mercado, que ha logrado estar en tercera posición en nivel de consumo de las cervezas en general del país.

Las cervezas las dividimos en determinados segmentos, las que son premium, que es donde entran Stella Artois, Corona, Zillertal. Luego están las core donde entra Patricia, Pilsen. Después están lo que es value, que es donde entra Brahma.

Esa categorización es a nivel de precios, posicionamiento de precio, a nivel de perfiles de líquidos y posicionamiento de marca. Estos son los atributos que nosotros tenemos para clusterizar el portafolio de cervezas que tenemos.

Dentro de nuestro portafolio está también lo que es el craft. Dentro del craft como marca propia tenemos a Patagonia, que entra dentro del mundo de cervezas artesanales. Veíamos una oportunidad en nuestros estudios, veíamos que Patagonia venía creciendo, veíamos que en el mercado cada vez había más lanzamientos de cervecerías artesanales, había una tendencia al consumo de cervezas con estas características más pesadas, artesanales.

Veíamos una oportunidad a nivel de consumidor, ¿por qué no lanzamos las primeras variedades de una cerveza premium uruguaya al mercado, en esta tendencia que vemos? Entonces vimos una oportunidad y vimos desde nuestro portafolio de marcas, cuál era la marca que podía adueñarse de eso.

Zillertal a nivel de atributos es una marca muy amada por el consumidor, tiene un líquido de muy buena calidad. Es una cerveza extra, una denominación de líquido, que debe tener determinados atributos, a nivel de garantías, de calidad super alto.

Por lo tanto con una marca ya amada por el consumidor con un volumen de venta importante en el mercado y con una oportunidad de lanzar una innovación dentro de este segmento, fue como ¿de donde nos paramos para salir a lanzar las innovaciones? Ese fue como el punto de partida para lanzar las innovaciones.

Ahí surge el lanzamiento de IPA. La realidad es que fue un proyecto super lindo de desarrollo de marca que fue super bien percibido por el consumidor. Lanzamos una variedad, que llegó a gran volumen de venta a corto plazo de éxito. Fue un caso de éxito para la marca. Trajo un volumen incremental. ¿Qué significa esto? Cuando lanzas una nueva variedad de cerveza te baja el volumen tuyo, y se solapa con lo que vos lanzaste. En este caso vos veías que seguías vendiendo la misma cantidad de lager y la IPA crecía. Y que la percepción del consumidor era super buena, el que la consumía hablaba bien.

Nosotros tenemos un KPI, el social listening , que todos los meses vemos que dice la gente de nuestras marcas. La realidad es que la gente hablaba enloquecida, tipo “IPA que zarpado” “tremenda cerveza”, veíamos que funcionaba.

Por lo tanto también ahí dijimos, bueno primera prueba, entonces entró el proyecto también de APA y luego Scottish. Esas fueron las innovaciones que fueron performando desde cómo nació la necesidad hasta la decisión de seguir avanzando porque es un caso de éxito para la marca.

El segmento craft era el que estaba creciendo y para ese entonces sólo teníamos Patagonia. Había una oportunidad de que una marca premium se adueñe de estas variedades para hacerla volumétrica.

Te traigo un ejemplo, Cabezas Bier es una marca del segmento craft. Pero a nivel de producción, distribución, no tiene la capacidad de llegar al consumidor como tiene el potencial que tiene Zillertal, ni la percepción del consumidor. Capaz que vos hablas con conocidos, conocen esa cerveza , les gusta , pero nosotros hacemos estudios en todo el país. Es totalmente distinta la llegada y el potencial. Por eso también vimos la oportunidad a nivel comercial de Zillertal para el lanzamiento de la variedad.

E: ¿Cuáles fueron los objetivos comerciales que se plantearon desde la empresa, desde FNC, para lo que fue el equipo de marketing?

N: Nosotros siempre nos planteamos objetivos por un lado comerciales y por otro lado de marca, el dato específico no lo tengo ahora para brindartelo, de decir tanto volumen incremental. El objetivo en realidad de la marca siempre fue el power. Nosotros medimos lo que es power de marca. El objetivo era traer volumen incremental para la marca con una oportunidad que veíamos en el mercado en un segmento, desde ese lugar.

Y después, Zillertal es una marca que llega a los jóvenes, que setea tendencias, a la gente le parece cool tomar Zillertal. El consumidor le parece copado tomarla, le gusta que les vean tomando Zillertal, son cosas que nosotros medimos. Contrapartida con otras marcas que no sucede.

Entonces, en un segmento que estaba de moda, la cervecería más artesanal y las variedades y con una marca que setea tendencias, a nivel de marketing era decir: hay que hacerlo, va a funcionar.

Hay una oportunidad a nivel comercial, este segmento está creciendo en ventas y tenemos una oportunidad a nivel de marca, de setear tendencias con la moda del momento. Ahí es donde entran estos dos mundos: comercial y marketing. Se unen y dicen vamos a lanzar.

E: ¿Siempre fue desde el minuto uno vamos con esto, o se presentaron diferentes propuestas?

N: La oportunidad nació en ver cómo crecía el segmento. Después siempre se charlan muchas variables. Los proyectos de innovaciones siempre tienen un espectro muy grande y empiezan a ser un embudo. Capaz el primero que agarró el proyecto pudo haber dicho traigamos una golden, pero en realidad nosotros tenemos mucha información a nivel de venta y de volúmenes. Yo creo que la oportunidad a nivel comercial estaba entre IPA y APA, y después a nivel de estrategia de la marca era una tendencia. Por ejemplo, si te lo traigo a un caso de algo que está sucediendo ahora es que el segmento de cervezas sin alcohol está creciendo mucho. Nosotros al ser líderes en el mercado tenemos el dominio de setear tendencias y permear lo que pasa en los consumidores. Por ejemplo ahora lanzamos Corona 0.0%, Stella Artois 0.0%. Nuestros competidores también, Heineken sacó 0.0%, y vos ves una oportunidad, entonces como líder tenes la responsabilidad de reaccionar a eso al consumidor.

E: ¿Cómo se llevó a cabo el proceso de investigación del mercado?

N: Ahí están los dos modelos que nosotros usamos. Lo que es la investigación comercial, vemos muchísimos KPI. La venta de cada marca, tenemos la venta de todo el mercado. Entonces, vamos viendo cómo funciona el share, que es el peso que tiene cada marca en el universo de cerveza, el peso que tiene FNC versus los competidores.

Se analiza que un determinado competidor va creciendo en share y ves que una marca de determinadas características viene creciendo en volumen, vos ahí también entendés un poco la oportunidad.

También miramos mucho el afuera. Trabajamos mucho en Brasil, en Argentina, por lo que tenemos mucha información a nivel global y también a nivel tendencias del mercado. Trabajamos con Id Retail, con Scanntech, como plataformas específicas, tenemos muchas plataformas. Después tenemos el modelo de Kantar que es un proveedor que nos hace auditorías en el mercado de

consumidores, lo que nos trae ese modelo es, ¿cual es la salud que tienen nuestras marcas? ¿Cuánto la gente ama nuestras marcas? eso lo vemos todos los meses y tomamos acciones en función de eso. Tenemos un equipo de innovaciones y de insights, que se encargan específicamente de armar informes y encontrar oportunidades en el mercado. Un equipo de desarrollo que esta enfocado 100% en eso.

Tenemos reuniones donde todos los líderes de las marcas, los brand managers y ese equipo se unen para ver qué oportunidades hay en el mercado buscando sacar innovaciones. Nos unimos y de ahí salen las ideas. Después vamos a comercial, vemos como es a nivel comercial las oportunidades, lo que es más los costos, si es viable.

Después vas a la data más dura comercial básica, que es cómo está la venta y que oportunidad de venta hay. Por ejemplo, Zillertal quiere lanzar una variedad de IPA. Bueno, ¿cuánto vende imperial IPA? Ahí es decir, che yo voy a buscar esa venta mínima, porque Imperial tiene una distribución mucho menor, FNC tiene la mayor distribución del país. Llegamos al 98% de los puntos de venta del país, por lo tanto el potencial que tiene FNC versus CCU, es mucho más grande porque tengo una distribución muchísimo más superior que Imperial. Por lo tanto si tengo un liquido ganador el consumidor me va a terminar eligiendo y voy a vender más.

Entonces nace de esos mundos, por un lado la parte de análisis de marca, que es lo que está pasando desde marketing, y por otro lado a nivel comercial viendo que marcas de cervezas van creciendo, matcheas esos dos mundos y traes una propuesta de vamos a lanzar esto.

E: ¿Qué insights clave se formaron para el desarrollo de la campaña?

N: El principal insight es el segmento de cerveza artesanal es tendencia. El consumidor está eligiendo cervezas artesanales.

E: ¿Podrías definirme el perfil de los consumidores de Zillertal y su comportamiento en relación a la marca? ¿Qué tanto se modificó este público posterior a la campaña?

N: El target de Zillertal ronda en las personas de 25 a 34 años, jóvenes. Te puedo hablar de ocasiones de consumo, por ejemplo las ocasiones de consumo donde más se consume Zillertal es la juntada con amigos, las salidas. A nivel de oportunidad directamente del target enfocado más en variedades le ayudó muchísimo a ser una marca más cool. Ese consumidor que salía a buscar el “me quiero ir a tomar una con un amigo” a un bar de moda, las variedades apoyo mucho eso. El focus, el target de

Zillertal esta ahí en los jóvenes de 25 a 34 años de un nivel socioeconómico medio, medio-alto por el punto de precio que tiene, que les gusta juntarse con amigos, que les gusta salir, eso sería a nivel macro. Si decís que mutó el público, yo creo que mutó más la personalidad de la marca, porque veníamos de una Zillertal para todos y nos fuimos a una Zillertal con una personalidad de ese mundo cool.

Veníamos de una Zillertal que históricamente se hablaba con la noche, que si era más cross, de todo el mundo. Era más como esa cerveza que para el que se hace un esfuerquito más capaz que pongo unos pesos mas y me compro una birra mejor, en contrapartida con Patricia y Pilsen por ejemplo.

Yo creo que acá lo que hizo Zillertal fue abrazar una personalidad y una oportunidad desde el lugar este de lo cool, de los setea tendencias, de una llegada más a los jóvenes. Pero si más segmentada, desde 25 a 35 años, de un nivel socioeconómico medio o medio-alto. Construyó mucho más su personalidad desde ese lugar.

E: ¿Qué objetivos de marketing se pautaron?

N: Una de las cosas que nosotros vemos en los KPI, en el modelo de power de Kantar es la diferenciación, que tan diferente nos perciben versus otras marcas de cervezas. Ese fue uno de los KPI que disparó 100%, que se fue para arriba. Los consumidores nos percibían más diferentes. Que es un atributo muy importante para una marca premium, porque en el mundo de la cerveza hay tantas marcas, que para diferenciarte, es muy importante la personalidad de la marca. Entonces una de las variables que nosotros vemos, y que somos muy enfocados en moverlo, es la diferenciación.

En la estrategia del lanzamiento de estas innovaciones a Zillertal le ayudó muchísimo a diferenciarse. A decir realmente soy una marca que trae propuestas diferentes con las garantías de calidad que ya conoces, porque además fueron un éxito los líquidos, todos los maestros cerveceros que han probado lo han dicho, la gente lo dice. Es una cerveza que a nivel de costos también, tiene un costo mucho menos elevado versus otras por la elaboración que lleva y el proceso.

E: ¿Cómo fue el proceso de planificación estratégica toda esta campaña nueva que se venía, y la estrategia de vehiculización?

N: Tenemos un equipo de marketing donde los brand managers se encargan específicamente de la estrategia. Después toda la parte de equipo de medios, que son los que hacen toda la bajada, con los medios que tenemos.

Sería una mirada 360°, así le decimos nosotros. Cuando traemos la innovación se hace una bajada en ventas para que la distribución llegue y se haga foco en asegurar que el consumidor cuando te vaya a buscar te encuentre. Siempre tiene un proceso de no apuntar al 100% de puntos de venta porque tenemos un portafolio enorme, por lo que se buscan determinados puntos. Se hace toda la bajada a nivel de distribución, el producto tiene que estar con un objetivo claro en determinados puntos de venta. Esa es una de las partes, donde a veces decís bueno, te traigo un ejemplo, yo quiero estar en el 100% de los puntos de venta de Montevideo y las zonas del litoral que performa mejor.

Después por otro lado todo lo que es a nivel de estrategia de marketing se hizo con una mirada de 360°. Donde el foco de la marca va a ser hablar de su innovación. Vamos a hacerlo desde un tono y una personalidad que tiene un guiño de humor, pero es humor sutil para ser elegante. Intenta ser elegante y tener humor al mismo tiempo. Es como ese amigo que te hace chiste pero desde un lugar como soy el pro. Es la forma bruta de decir la personalidad que buscamos con Zillertal.

Se hizo una mirada 360° donde Zillertal va a hablar de sus innovaciones en todos los medios que tenga disponible, desde digital, desde lo que es vía pública, desde todo lo que es prensa, desde todo lo que es el off, todos los materiales que están en punto de venta. Y después todos los otros acuerdos que tenemos de sponsoreos, etc

Hicimos lo que es la Zillertalería, que fue una edición que nació en función a la tendencia de la vermutería. Zillertal se adueñó de darle una experiencia a la gente medio similar a esto cool, con música, que se puedan probar la variedades, se hicieron remeras con serigrafía, se hizo una movida también como para que la gente se acerque a esta personalidad que quería. De esa forma se abordaron lo que son los lanzamientos de las innovaciones.

E: ¿Qué conclusiones posteriores al relevamiento de lo que fue todo esto de los KPI se obtuvieron?

N: La verdad es que fue un caso de éxito. A nivel de KPI de marketing para Zillertal fue todo ganancia. Nos trajo power, nos trajo diferenciación, nos trajo amor, el consumidor nos trajo sentimiento positivo, esto es lo que dice el consumidor en redes, lo que se habla de Zillertal haciendo el diagnóstico por cada una de las variedades todo era positivo.

La única queja era “che no la encuentro, ¿dónde voy a buscarla?” En algún punto es espectacular. A nivel de marca fue todo ganancia y a nivel de ventas también. Para Zillertal fue de lo mejor que se ha hecho.

Para darte como un dato, un mix de la marca es cuanto pesa cada una de sus variedades, y lager en las marcas siempre pesa un 80%, cuando vas sacando variedades se va contrayendo un poquitito,

nunca es volumétrica para lo que es la industria. En Zillertal pasó un poco lo contrario, trajo mucho volumen versus otras marcas como Patricia, Doble Malta es mucho más chiquita y es como que le cuesta mucho más, así vos ves los resultados a nivel general y en realidad fue todo positivo.

Nunca va a ser lo mismo que lagger. Pero igual porcentualmente lo que nosotros miramos históricamente en nuestras marcas es muy positivo si lo comparas.

E: ¿Cómo fue el vínculo entre agencia y departamento de marketing?

N: Tenemos una forma de ver el vínculo con las agencias que la verdad me da mucho orgullo, los metemos adentro de la cocina como quien dice. Tenemos un vínculo de super cercanía con las agencias, los hacemos parte de nuestro equipo. Tenemos un ecosistema, trabajamos con muchas agencias, cada marca tiene una agencia, tenemos las mejores 5 agencias de Uruguay, por lo tanto los involucramos en la estrategia que realmente la sientan propia. Las discusiones, las charlas y la estrategia las trabajamos en una misma mesa y discutimos cómo un mismo equipo. Ellos después obviamente nos traen ideas, nosotros vamos con una estrategia, un brief, objetivos, con KPI claros y después ellos vienen con una propuesta de campaña 360° y en función de eso vamos afinando. Eso es un poco de la forma en que nosotros trabajamos con las agencias.

E: ¿El proceso creativo fue exclusivamente de la agencia?

N: Si, el proceso creativo específicamente fue de la agencia.

E: ¿El brief partió de ustedes?

N: El brief siempre es nuestro. Nosotros siempre hacemos el brief, trazamos la estrategia y los objetivos, y nos gusta involucrarnos mucho en la creatividad. A nuestro gerente de marketing le parece muy importante la creatividad. Varios años hemos ganado el premio del anunciante del año de creatividad y nos involucramos mucho, pero la realidad es que las propuestas vienen de las agencias en ese sentido.

E: ¿Se trató de mantener una misma esencia con lo que es posicionamiento histórico de la marca con esto de la variedades?

N: Sí claro siempre

E: ¿De qué forma se ve reflejado?

N: La personalidad no cambió, se transformó en algún punto. Y las variedades siguen teniendo la esencia de Zillertal. Todo lo que es a nivel de una marca de calidad, se trabajaron los líquidos, con las garantías y la calidad superior que tiene Zillertal. Si vos la ves a nivel de packaging son una familia, se hablan. Es un portafolio ganador que tiene consistencia. Cada variedad tiene consistencia con la otra, y con lo que es la esencia de la variedad madre.

E: ¿Cómo se logró una coherencia en los mensajes de las tres campañas a lo largo de este proceso de tres años?

N: Teníamos marcada la base. Nosotros decimos algo que es que la consistencia y el tono de como queremos traer al frente es clave para que las cosas funcionen. Entonces en cada innovación donde las variedades salían todas a buscar lo mismo, salidas de un portafolio del mundo craft, tenían que hablarse entre sí. Es un valor que nosotros ponemos, donde decimos que las marcas tienen determinada personalidad, y acompañan a tendencias del mercado, pero tienen personalidades marcadas, son como personas. Somos fieles a eso y eso es lo que nos hace que tenga consistencia.

E: ¿Cuáles fueron las respuestas de las competencias? ¿Qué acciones las podemos ver ejemplificadas?

N: No estoy tan clara de que ha hecho la competencia. Lo que sí puedo ver a nivel de espejo tenemos a Imperial con un portafolio muy similar pero acciones puntuales de Imperial no recuerdo. Si mal no recuerdo, y no me equivoco, creo que Imperial lanzó una variedad, en este proceso al igual que nosotros. Yo creo que si hay algo que tiene Imperial, si vos ves las latas, ves la forma de comunicar, tiene una similitud en cierto aspecto porque salen a buscar un poco lo mismo. Por el perfil de líquido, la personalidad, hay una búsqueda de replicar el modelo, pero no he visto nada agresivo como para decir que reaccionaron al lanzamiento en específico.

E: ¿cómo calificarías el ROI del retorno de inversión de la campaña?

N: Vino mucho volumen de venta. Ahí tenes un ROI positivo. Nosotros hay muchas variables que vemos de retorno, pero todo lo que fue inversión de marketing, el retorno vino a través del volumen. Es un KPI que vino verde.

E: ¿cómo clasificarías a la marca Zillertal hoy?

N: Hoy Zillertal está cambiando su posicionamiento. Si bien son variedades establecidas y muy volumétricas, el segmento toma cada vez menos birras pesadas, a contrapartida de lo que pasó cuando lanzamos.

Las tendencias son así, duran 3-4 años y después empiezan a caer. Hoy esta pasando que esa tendencia esta cayendo, entonces Zillertal está cambiando un poco su tono, se esta yendo un lugar más de la noche en general pero sin abandonar las variedades, esta conviviendo.

Pero, la personalidad se mantiene, es una marca divertida, con personalidad fuerte, es una marca que tiene garantías de calidad y es muy amada por los jóvenes.

E: ¿Por qué consideras que Zillertal Variedades fue una campaña con éxito sostenido y cuáles fueron las claves?

N: Los Effie son en base a eficiencia, lo que más se mide son volumen y ventas. Que tanto te permeo en tu negocio y se apalanca en eso. Nosotros en tres años tuvimos lanzamientos que permearon directamente en el volumen y los KPI comerciales de la marca, por lo tanto yo creo que va por ahí.

Con la consistencia de una oportunidad para la marca de tener constantes innovaciones que se hablen una con la otra. Te traigo un ejemplo de otra marca, Stella Artois está lanzado su 0.0% pero vos en el portafolio de 0.0% tenes una para pensar, va a tener una ocasión específica, una variedad específica. Acá nosotros tuvimos un portafolio de tres años de poder estar hablando de lanzamientos, que se hablan unos a los otros, y te dan consistencia. A largo plazo te da esto de crecimiento sostenido.

E: ¿La clave fue la consistencia?

N: Si, yo creo que sí, y el estar constantemente lanzando innovaciones donde el consumidor las percibe positivamente y permeó eso directamente en ventas. Que no pasa con todas las cervezas.

Hay marcas que lanzan una variedad nueva, las ponen en el mercado seis meses y las sacan porque no se vendió, teniendo que derramar el producto lo cual tiene un costo altísimo.

Se lanzaron tres variedades, que el consumidor las recibió, las quiere y sigue comprando. Eso no pasa en todas las marcas, y es muy difícil que pase. Entonces yo creo que ahí está la eficiencia que el premio dice.

Entrevista a Sharon Gonzalez

S: A ver, ahí si querés yo me presento un poquito.

B: Si

S: Para meter contexto. Bueno, tengo siete años de compañía, entré en FNC como jefa de marcas Colonia y Budweiser y después se empezó a sumar al portafolio que maneja la marca Zillertal, Stella y con todo el portafolio de cerveza privilegia de FNC. Después pasé a manejar el área de inteligencia comercial y cuando pasó el reposicionamiento digamos de Zillertal, yo justamente estaba en inteligencia comercial, no puntualmente tenía la marca Zillertal, sino que yo estaba en un rol más como de investigación, de desarrollo del portafolio, no era brand manager puntual de la marca. Y bueno, hace ya dos años que, un poquito menos, dos años que estoy como líder de People, de gente, ya no estoy más en marketing digamos, y estoy en el área liderando todo lo que tiene que ver con la gente. Obviamente me voy a poder explayar todo lo que me acuerde y pueda, porque obviamente hay cosas confidenciales que obviamente no te voy a compartir, pero sí lo que me acuerde. Conta con eso.

B: Bien, bueno, para comenzar, ¿qué te parece si me comentás un poco acerca de la experiencia de trabajar desde tu rol en la campaña?

S: Bueno, yo no tenía el rol de brand manager, como te decía recién, estaba con todo lo que era el área de inteligencia comercial. Entonces era un rol más como estrategia de soporte al equipo de marca. Nosotros en marketing teníamos lo que eran los equipos de marca, donde ahí estaban los brand managers o líderes de área, en este caso de marcas premium, y yo estaba en un rol más como de staff, donde damos soporte digamos en todo lo que tenía que ver con, portafolio, estrategia de portafolio de marcas, salud de marcas. Entonces fue como un rol bastante como estratégico te diría.

B: Nosotros te teníamos más que nada tipo como brand manager, entonces capaz que se equivocó mi compañero.

S: No, claro, debe haber sido como en el traspaso ahí, porque yo llegué a tener y ya cuando estaba en este rol. Cuando se empezaron a lanzar, a ver, yo llegué, pero ahí va, cuando el reposicionamiento,

que hicimos el reposicionamiento, yo pasé por todo. Cuando hicimos el reposicionamiento ahí yo estaba en el rol de inteligencia comercial. Pero cuando se lanza ipa, que es la primera variedad, yo ahí estaba como brand manager, pero como que la estrategia de reposicionamiento a nivel campaña se hizo un poco después. Primero empezamos con el lanzamiento, la parte de innovación, el lanzamiento de los productos. Digamos que ahí cuando sale ipa, no me acuerdo cuál fue el año, si te digo te miento ahora, pero creo que fue como 2019, no sé si capaz tenés el dato de Nat.

B: Nosotros tenemos el dato como que en 2019 fue IPA, 2020 APA y después Scottish.

S: Entonces primero lanzamos ipa, pero lanzamos IPA sin perder la esencia de lo que era la marca hasta ese momento. Zillertal es una marca, fue una marca que nunca necesitó de muchísima inversión en comparación a otras marcas de portafolio que tenemos para performar a nivel mercado, porque tiene como siempre todo como su propia magia. Hay marcas que necesitan muchísima inversión y todo depende de las marcas que hayan compitiendo contra esa de depende también obviamente, del consumidor de cada mercado y lo que está buscando, el contexto. Pero Zillertal siempre fue una marca que nunca se invirtió tanto versus otras marcas, y que siempre performó muy bien, tiene esa magia. Entonces cuando lanzamos la innovación de IPA, se empezó a trabajar, digamos, en una campaña, pero sin perder tanto lo que era el posicionamiento. De hecho se hizo una campaña que no tampoco fue una locura, fue una campaña más de punto de venta, de innovación de producto, de hacer conocer el producto, pero sin cambiar el posicionamiento de marca o sin hablar de un posicionamiento distinto de la marca. Después, bueno, a Ipa le va muy bien, obviamente, y ahí seguimos un poco con las variedades, porque en ese momento estábamos muy como en el boom de todo lo que era variedades. El consumidor cada vez más estaba como curioso de probar, de adquirir nuevas experiencias del mundo cervecero. Entonces eso también nos permitió ese contexto a seguir lanzando, innovando con la marca y adueñarnos si querés, con la marca de todo el mundo más de variedades. Así que sí, después haré Apa y por último sale Scottish. Y después de que sale Apa, ahí entre que sale Scottish y Apa, ahí se empieza así a trabajar más como el nuevo posicionamiento, si querés, de alguna forma, o acomodar un poquito, porque tampoco fue que tipo, fue como acomodar un poco el posicionamiento de la marca para que se ajornara más a lo que era la marca hoy y hacia dónde se estaba dirigiendo. No sé, si habrás visto de la marca, habrás visto lo que eran las publicidades viejas, viejas, viejas, que nada, era otro mundo, le hablaba a otro consumidor. Así que sí, tuvimos que hacer ese acomodo.

B: Osea, como vos decís, más o menos permanecieron en la misma esencia y no hubo tanto un cambio en el posicionamiento de la marca de lo que era antes a lo que llegaron, ¿no? Porque por lo que nosotros vimos, el tono, por ejemplo, y la identidad de imagen cambió un poco con el lanzamiento de variedades.

S: Exactamente. Cambiamos la imagen y el tono, lo cambiamos, exacto. Sí, sí, sí, sí. Como te habla la marca, lo cambiamos un poco. Pero siempre fue sutil, porque tampoco es una marca, ¿viste? No es una marca que te habla, y se cree mil, como otras marcas. Es algo creo que fue acompañando el tono de la marca, el nuevo tono de la marca, a lo que estaba haciendo la marca genuinamente. Creo que yo te vengo a hablar distinto, pero no cambié nada de mi líquido, no cambié nada de sino que acá había una propuesta de innovación para el consumidor. Y bueno, el tono, la imagen de la marca fue acompañando eso, genuinamente lo acompañó .

B: Impecable. Y con respecto al mercado, no sé si me puedes decir acerca de esto, ¿ustedes querían acaparar, tipo, una nueva porción de mercado con el lanzamiento de variedades o más o menos se destinaba a los consumidores que ya tomaban Zillertal?

S: No, cuando en realidad, cuando siempre hay una estrategia de innovación, lo que se busca con cualquier innovación es obviamente llevarte un pedacito más de la torta al mercado, o hacer crecer la torta. Vos podés hacer que se crezca, que el consumo incremente, o el consumo ya existente, obviamente hacer que, robarte parte de ese consumo con tu nueva innovación. Pero sí, es lo que busca, una innovación. Lo que buscamos en este momento con las innovaciones de Zillertal fue obviamente, primero que nada, darle al consumidor líquidos que hoy no alcanzaba, no lograba adquirir. Ya sea porque lo que había en el mercado era muy caro, porque las artesanales son muy caras, porque los líquidos eran bastante pesados. Capaz que la tecnología a veces, o la forma de producir de las marcas existentes no lograban tener un líquido como el que podíamos nosotros tener, digamos, o desarrollar. Y por otro lado, lo que era la distribución física, porque obviamente nosotros siendo parte de Fábricas Nacionales de Cerveza, el alcance a los puntos de venta que tenemos también es mucho mayor de por ahí lo que en ese mundo artesanal se podía llevar. Así que creo que nosotros lo que intentamos siempre buscar primero de cara al consumidor es democratizar las variedades de cerveza que la gente quería probar, conocer, y después, bueno, volver a volver a tomar, digamos, en su casa. No era solo la experiencia de ir a un bar y probar, sino que después, tipo, seguramente podías ir al almacén de la vuelta a tu casa y que estuviera ahí y poderla volver a

comprar. Creo que lo que intentamos hacer en ese momento de cara a consumidor fue eso, democratizar las variedades y obviamente buscar agrandar un poco también el consumo de cerveza, porque claramente también estos perfiles de líquidos distintos lo que te hacen es obviamente puedes cambiar una clásica lager por una IPA, por una APA o por un scottish, pero vos como sabes, estos perfiles de líquidos distintos también lo que buscan es que bueno, hoy quiero probar algo distinto, un poco más fuerte, sabor un poco más y tipo capaz que quieres tomarte otra bebida que solías tomar, bueno, probás también estas nuevas variedades de Zillertal porque capaz que la lager en el día a día no te llama tanto.

B: A nosotros eso nos pareció bastante innovador, así que, o sea, estamos haciendo mucho hincapié en eso, por eso capaz que después algunas preguntas las puede llegar a sentir un poquito repetitivas. Pero ahora más que nada, tipo te quiero preguntar acerca de lo que vendría a ser motivos y estrategia, por ejemplo, ¿cuáles fueron los motivos corporativos y estratégicos que dispararon la creación del posicionamiento?

S: Y bueno, es un poco de cara al consumidor, es lo que te acabo de decir, o sea, obviamente como cualquier marca tiene que centralizarse en su consumidor y lo que su consumidor quiere y necesita. Lo que buscamos fue democratizar las variedades. Lo que veíamos a nivel contexto era que el consumidor cada vez estaba más curioso, iba desarrollando su paladar a querer probar innovaciones, nuevos perfiles de cerveza, pero por otro lado eran capaz que difíciles de adquirir, no los adquirirías en cualquier almacén, autoservicio cerca de tu casa. Los líquidos capaz que podían ser un poco más pesados y con menos drinkability que llamamos nosotros. Y por otro lado los precios capaz que eran también caros en función a lo que era la categoría de cerveza o los líquidos más normales, con más participación de mercado. Así que lo que buscamos un poco con eso fue democratizar las variedades.

B: Entonces, con respecto al posicionamiento anterior al lanzamiento de variedades, ¿la empresa se veía bajo algún problema? O sea, para haber llegado a tomar la decisión de querer lanzar variedades, o fue más que nada, como me decís vos, que vieron que había un boom de cervezas artesanales y que quisieran apuntar a ese mercado? Más que nada

S: Y yo creo que fue una oportunidad más que un problema. Cualquier boom de este estilo, creo que para cualquier marca, empresa, siempre son oportunidades porque hacen crecer la categoría, hacen que de alguna forma se genere más curiosidad en torno a ciertas categorías o ciertas marcas.

Entonces, al contrario de ser un problema, creo que es una linda oportunidad y siempre hay que estar atentos a esas oportunidades porque son los que te hacen en momentos como que empiezan a cambiar ciertas características del consumo, y eso te permite que vos puedas innovar, que puedas renovarte de alguna forma. Así que dejó de ser un problema. Fue una oportunidad muy linda para toda la industria.

B: ¿De acuerdo al proceso de investigación del mercado, cómo se llevó a cabo el proceso?

S: Bueno, nosotros tenemos acceso a muchísima información. Información de la salud de las marcas. Trabajamos con muchas consultoras que nos brindan un escaneo muy profundo de la salud de nuestras marcas y cómo el consumidor percibe a cada una de nuestras marcas. Después tenemos obviamente todo lo que es información del mercado y participación en mercado, cómo performan nuestras marcas en los distintos canales de venta. Y después pues obviamente todo lo que son tendencias de consumo. También trabajamos con muchas agencias consultoras que hacen estudios ad hoc para nosotros para entender ciertas cositas puntuales. Así que fue como un poco un poco de todo, nuestra información interna que tenemos para entender qué es lo que le está pasando al consumidor con nuestras marcas y cómo son percibidas las marcas. Todo lo que es performance comercial, tendencias del mercado. Y te diría que hicimos algún análisis puntual, alguna investigación ad hoc para salir previamente con lo que fueron variedades. Pero sí, tenemos muchas fuentes de información, de datos, por ende de análisis. Y después obviamente benchmark mucho benchmark, porque esto que pasó en Uruguay, pasó en muchas partes del mundo. Nosotros solamente somos parte de un grupo más grande, con muchas marcas en distintos mercados, y eso también te ayuda mucho a benchmarkear. Y por ahí tenés algunos que están más avanzados que nosotros, y también podés analizar cómo se comportaron esas tendencias en esos mercados para saber un poco qué puede pasar acá también.

B: Bien, entonces esas técnicas e instrumentos que me acabaste de decir más o menos fueron las que utilizaron con variedades, ¿no?

S: Sí, sí, como parte de todo el previo lanzamiento, entender qué variedades tienen que sacar, y todo fue eso: tendencia de consumo, percepción de nuestras marcas, algunas marcas, performance, mercado. Porque también cuando obviamente nosotros tenemos varias marcas, entonces también obviamente pensamos qué marca era la que podía embanderarse de las variedades, porque tenía

que ser Zillertal y no otra marca. Entonces también eso era todo parte de la investigación que tuvimos que hacer.

B: Claro. ¿Y con respecto a los hallazgos que encontraron en estas investigaciones, cuáles fueron los principales que encontraron con respecto al análisis situacional y la investigación del mercado? O sea, por ejemplo, con respecto al mercado de cerveza artesanal.

S: Ahí lo que puedo decirte es que sabíamos que la industria estaba en un buen momento, que veíamos en lo que eran todas las cervezas artesanales más que nada, tipo, más allá de hablar de artesanales en las distintas variedades de perfiles de líquido que había en el mercado, que el consumidor realmente, genuinamente estaba interesado por saber, por probarlas y por conocer también, porque tiene toda una magia también todo, como el vino también tiene su magia, las variedades que tienen la cepa papá, en un mundo también artesanal y de variedad de cerveza trajo eso a la industria de cerveza. Trajo esa curiosidad por conocer más sobre el proceso, sobre los ingredientes, sobre los arbores, sobre los aromas, sobre el maridaje. Entonces toda esa curiosidad del consumidor hizo, dio esta oportunidad que te decía hace un ratito a la industria de poder de poder innovar y llegar con nuevos productos al consumidor. Así que creo que parte del estudio o de los hallazgos de los estudios fueron eso, es tipo che, hay una luz, hay un diamante en bruto si querés, porque realmente hay un interés del consumidor, que para mí es lo más importante en el mundo del marketing, de cualquier equipo que tiene marcas a cargo, entender realmente lo que el consumidor quiere, ¿no? Entonces.

B: Bien. ¿Y qué insights clave se formularon para guiar, por ejemplo, el desarrollo de la campaña?

S: Bueno, ahí te diría, no me acuerdo los insights de memoria que se usaron ahí para la campaña, pero esto que te no te quiero repetir, pero esto que te contaba hoy al principio, ¿no? Tipo, todo lo que fuera para nosotros democratizar las variedades, la distribución física y también obviamente a nivel precio. Son variedades competitivas. Creo que fue lo más interesante que podía ofrecer la marca en ese momento.

B: Impecable. Con respecto a los clientes, ¿podrías definir el perfil de los consumidores y el comportamiento en relación a la marca?

S: A ver, yo creo que lo que caracterizaba al consumidor de variedades con respecto al consumidor que ya veníamos siguiendo era esa, era ese consumidor curioso por probar, por probar nuevos perfiles de cerveza. Creo que era eso lo que lo caracterizaba, no era que estábamos cambiando el perfil del consumidor a nivel etario, a nivel género, a nivel socioeconómico, a nivel. No, lo que se sumaba acá era que el mismo perfil de consumidor cada vez más lo veíamos, lo notábamos más curioso y con ganas de de probar y tener nuevas experiencias a nivel de cervecero. Y eso es lo que tratamos de lograr.

B: Bien, y con respecto a ese consumidor, ya que optaba antes por Zillertal, ¿cómo lo definirías dentro de edad, género?

S: Si te digo ahora, a ver, te miento el perfil exacto, no te quiero mentir porque obviamente para cualquier para cualquier marca, nosotros tenemos lo que llamamos un consumer news. Ahora no me acuerdo de memoria el consumer news de Zillertal para decírtelo, pero no sé si con Nat, esta se la preguntaste y te la puedo decir, porque si te digo yo ahora exactamente voy a mentir.

B: No, creo que a ella no se lo habíamos planteado. Igual nosotros quedamos tipo que nos iba a pasar, nos iba a ayudar con unas preguntas, tipo que las iba a redactar.

S: Bien. Porque no te quiero pagar, hay cosas que te puedo pagar y esta no me acuerdo.

B: Bien, con respecto, capaz que también está, sentís que capaz que no te acordás, pero por las dudas, ¿los objetivos que se establecieron desde la empresa, te acordás?

S: No, obviamente que cuando vos lanzas, te puedo decir como, qué parámetros usamos, no te puedo decir los números. Pero obviamente cuando vos lanzas una innovación, una innovación tiene una inversión, entonces esa innovación tiene que tener un repago. Entonces el repago en cualquier innovación con inversión siempre se ve, es algo que se establece de antemano. Obviamente objetivos de volúmenes teníamos, porque claramente estamos invirtiendo en un nuevo producto que lleva un desarrollo que hay que meterlo en un plan de producción. Entonces para poner un plan de producción, cortar de hacer, para vos hacer cierta variedad, tenés que dejar de hacer algo. Otra cerveza que estás haciendo para hacer esa, sí. Entonces tiene que tener un volumen mínimo establecido para que nosotros entendamos que es exitoso el producto. Participación del mercado,

que tiene que ver también con lo que tiene el volumen y por otro lado lo que es salud de marca. Osea, si nosotros lanzamos algo que entendemos que al consumidor le va a gustar, lo necesita, lo va a valorar, eso hace obviamente que todos tus KPI de marca, todo lo que son tus parámetros de salud de marca claramente se vean mejorados. Entonces, como te digo, cuando nos planteamos un plan nos fijamos obviamente como va a impactar a nivel marcado de marca, más soft de percepción y después todo lo que son resultados comerciales como participación de mercado, volumen y bueno, retorno. Bien.

B: Y con respecto a los objetivos de marketing pautados.

S: Dentro de eso el equipo marketing se pauta resultados comerciales o de salud de marca, como te digo. Y dentro de la salud de la marca está toda la parte de percepción del consumidor. Si a tu marca la adquieren más, si la valoran más, si el premium de tu marca creció, si la diferenciación de tu marca crece, o sea, qué resultado le trae a tu salud de marca. Obviamente que con esto buscamos que la marca se diferencie, que el consumidor la quiera más porque le estás entregando una innovación que el quiere, que el premium también incremente, porque todo lo que son marinas te ayudan a construir una marca. Así que lo que se busca obviamente son, hay muchos KPI chiquitos que no te puedo comentar ahora en profundidad, pero el equipo de marketing no solo establece los KPIs que le llamamos de salud de marca, sino que también mira todos los comerciales, como te dije recién, volumen, participación de mercado, todo se vende.

B:Claro, engloba un todo.

S: Engloba un todo. Porque digo, vos podés lograr con tu marca muchos resultados más soft, hablo de soft desde el punto de vista, pero son desde el punto de vista de percepción de marca. El consumidor ahora te ama, te ama más que lo que te amaba antes, pero si en el mercado no viste resultados de volumen, no lograste convertir que es lo que nosotros decimos, o sea, vos tenés que trabajar el perfil de tu marca y la salud de tu marca, invertir en la salud de tu marca, pero para que después también se vea reflejado, convierta en un resultado comercial. De eso se trata el marketing. O sea, hacemos cosas lindas pero para...

B:Obtener un resultado al fin y al cabo.

S: Exacto. Entonces entonces un brand manager tiene que mirar todo, no solo si la percepción de su marca mejoró o empeoró, sino también si el resultado comercial de lo que estás haciendo camina o no. Porque si no tenés que cambiar el plan. Uno te está ayudando. Depende del objetivo de la marca. Hay marcas que capaz llegan a una estacionalidad de su marca, un estadio de marca donde el objetivo ya no es más crecer, sino que es mantener. Depende del objetivo de la marca que tenga. En el caso de Zillertal, obviamente era de crecimiento, no era de mantenerlo.

B: Claro, bien. ¿Podés decir, por ejemplo, que se llegó a alcanzar los objetivos que tenían planteados?

S: Sí, sí, yo creo que sí, ampliamente. Y gracias a eso es que obviamente que cuando se empezaron a lanzar las variedades, no se pensaron todas juntas. Creo que el éxito de alguna forma ipa, después como sigo con apa, y bueno, también el scottish por último, ese éxito fue el que hizo que sigamos ampliando el portafolio de la marca.

B: O sea que la campaña se vivió en planificación específica por lanzamiento. O sea, no fue una campaña en general, sino dividida por lanzamiento.

S: En realidad. Primero lanzamos ipa, y el lanzamiento de IPA tuvo su campaña, después tuvo la APA tuvo su campaña, y ahí ya tenías IPA, entonces te ayudaba IPA a APA. Y por último salió Scottish, que también tuvo su campaña, si no mal recuerdo, apalancada de las otras dos. Después ya cuando sale, empieza salir APA y empieza a salir Scottish ahí ya se empieza a hablar más de la marca. La marca empieza a cambiar su identidad visual de alguna forma. Si bien ya la había cambiado en lo que era packaging, o sea las latas en las etiquetas, ya la había cambiado, todavía en campañas, redes, e identidad visual de red no se había terminado de encontrar la vieja Zillertal, digamos, con el nuevo portafolio, el nuevo direccionamiento que le estábamos dando. Pero cuando lanzamos IPA, no era que ya estaba la identidad visual final y el tono de marca cerrado, fue mutando a lo largo, fuimos aprendiendo y fuimos buscando ese tono.

B ¿Y por ejemplo, con respecto a la estrategia omnicanal, cómo estaba compuesta?

S: Y no me acuerdo exactamente, tipo, con cuál lanzamiento hicimos, qué canal de comunicación, pero a ver, usamos vía pública y digital y prensa, si no mal recuerdo. Tele en ese momento no hacíamos. Y después más adelante creo que se hizo algo de radio también, si no mal recuerdo.

B: ¿Y cómo llegaron a poder lograr una coherencia entre todos los mensajes a lo largo del proceso?

S: Y bueno, yo creo que eso se va trabajando, se va encontrando. No hay una receta mágica. No la hay, es así. Entonces creo que lo que está bueno es ir probando, probando en chiquito, viendo la performance de eso y después escalar, ¿no? Porque siempre cuando vos estás cambiando algo, sobre todo de una marca tan querida, primero una investigación previa que te lo valida, hacerlo sin una validación previa, sino hay información que te valiera que estás haciendo. Y después creo que por más que ya tengas la idea y teste la idea, tenés que ir probando en la vida real y viendo la performance de eso y para ir pisando cada vez más fuerte. Eso me parece súper, súper importante. Pero la fuimos encontrando, yo creo que se fue encontrando. Obviamente trabajamos con agencias que nos ayudan en todo este proceso y que fuimos construyendo juntos. Así que creo que eso también es encontrar un buen partner que te ayude a construir es fundamental.

B: Bien, ahora, más que nada con respecto a cada lanzamiento, ¿qué acciones estratégicas y comunicacionales se realizaron, más o menos por tipo de variedad o si querés englobar en un todo con lo que te acuerdes?

S: Sí, claro, a ver, lo que se hizo con cada variedad obviamente, es un producto nuevo, es una innovación. Entonces lo más importante para mí en una innovación es qué el producto esté en el punto de venta. Eso es lo primero que hay que asegurarse. Armar desde marketing también una buena estrategia, decir che, dónde quiero estar, en dónde tengo que estar junto al equipo de ventas. Y cuando vos lanzas una innovación, lo más importante es que te den el punto de venta. Porque vos podés seguir con una campaña media martillinera, omnicanal, todo pim pum pam, pero si después tu producto no está en punto de venta, no camina. Y también es el contacto con el consumidor más importante que tenés, más de una vía pública, más que un contenido digital, el contacto más importante. Cuando vos tenés un producto, estás vendiendo un producto, es el punto de venta y que tu producto esté ahí y que tu etiqueta, tu data, tu packaging esté hermoso, impecable. Entonces hay mucho amor puesto ahí y que te transmita el producto lo que querés dar. O sea, si te digo qué estrategia se le puso, mucho pienso en el packaging, a los colores, a qué dice que iba a tener, a qué te iba a comunicar la lata, qué era lo que te iba a decir, si te iba a hablar más de ingredientes, si te iba a hablar más de procesos, si te iba a hablar. Todo eso es lo más importante para mí. Y el desarrollo realmente del líquido, que el líquido sea ganador, se rico y justamente que llegues al perfil de líquido

que necesitas. Entonces eso lo que vi y después ya sí, asegurándote que vos estás tu producto en el punto de venta y se producto que querés y que esté impecable. Ahí bueno, arranca todo lo que es la comunicación fuera del punto de venta. El punto de venta también acompaña los materiales del punto de venta, como puede ser un afiche, cómo puede ser llamado tipo pop, nosotros, una cenefa, los materiales que estén en el punto de venta. Y después obviamente, tipo, acompañar con medio que nosotros usamos, como te digo, vía pública, digital, y en algún momento se usó radio. Creo que no llegué a armar radio, pero me suena. Capaz que pueden correr chequeando que en algún momento también hubo radio. Pero bueno, nada, eso.

B: Bien, tengo cuatro preguntas más y ya te dejo. ¿Qué métricas específicas se establecieron para llevar a cabo el monitoreo y medición del desempeño de las distintas acciones y de la campaña?

S: Bueno, lo que te había comentado hoy, no te puedo estallar tan chiquitito, pero a ver, como te digo, participación del mercado, volumen vendido, retorno de inversión, salud de marca, todos los que pide internos que tiene la salud de marca. Y después obviamente la información más a nivel de más a nivel de digital que puedes obtener, que está bueno, que tiene que ver, bueno, con el sentiment de tus posteos, si es bien percibido, sino con el alcance que tuvo tu contenido, con el engagement que tuvo tu contenido, todo eso se monitoreaba.

B: ¿Y de los tres lanzamientos desarrollados, alguno tuvo mayor eficiencia o los tres tipos lograron que se llegará ese éxito?

S: A ver, yo creo que lo que te pasa es que el primer lanzamiento que hicimos sabíamos que podía ser el más volumétrico también de por sí. Entonces yo creo que IPA, por muchas razones, fue la primera y la que inició un camino de buena performance para la marca. Las otras variedades obviamente son más chicas, pero a nivel, porque IpA es la variedad más conocida, no por Zillertal, sino por el mundo de la cerveza en general, después de la Lager. Entonces yo creo que se llevó gran parte de eso. Pero fue estratégico el lanzamiento de las otras dos siguientes. ¿No? Tuvo su razón de ser, pero creo que IPA tuvo un tema volumétrico, es fuera que se llevó, obviamente, y se dio un poco el camino para la marca adelante.

B: Claro. Bien. ¿Y con respecto más que nada al impacto, cómo impactó en la competencia el nuevo posicionamiento de Zillertal?

S: Eso no podría decirte porque no tengo el dato para decir realmente, tipo, qué impacto en la competencia tuvo.

B: ¿Y sabes de alguna acción que haya ejecutado alguna competencia con respecto al nuevo lanzamiento de variedades?

S: Se empezó a ver, obviamente, se empezaron a ver. Creo que se abrió el camino para que otras empresas se animaran. Si no se animaran a, no producir acá porque somos la única industria nacional, digamos, sacando lo que son artesanales, pero sí a que algunos importadores también se empezaran a animar con variedades, salir un poco del perfil clásico de cerveza el más vendido, el típico lager drinking y si se empezaron a ver en el mercado marcas que se animaban a traer variedades.

B: Y cómo podrías decir que evolucionó la percepción de la marca entre los consumidores a lo largo del tiempo, desde un antes hasta hoy en día, por ejemplo?

S: Bueno a ver Zillertal siempre tuvo una salud de marca buena, pero yo creo que los objetivos que teníamos crecimiento de salud de marca se lograron. Yo creo que avanzó, que fue muy bien percibida y que las variedades ayudaron a construir aún más la marca de por sí, la marca madre.

B: Bien, y para más o menos cerrar esto, ¿por qué considerás que Siller tal variedades fue una campaña con éxito sostenido? Porque por ejemplo nosotros observamos que los Effie Awards 2022 creo que fue, recibían un premio por éxito sostenido.

S: Creo que había algo, lo que te decía al principio, yo creo que realmente nos apalancamos mucho en el consumidor y lo que el consumidor quería y necesitaba. Vimos esa beta, vimos que el consumidor lo estaba pidiendo y logramos un producto de muchísima calidad que nada el consumidor valoro en un todo. Entonces creo que eso, el consumidor en el centro siempre va a hacer qué tipo obviamente quiera tu producto, lo consume y lo siga consumiendo.

B: Bien.

S. No fue un capricho digamos, no fue tipo y quiero sacar una cerveza con frutilla y no fue algo así.

Entrevista a Martín Rumbo

E: En cuanto a la experiencia de tu rol trabajando con la marca, ¿cuál era tu papel e implicación a lo largo del periodo que trabajaron en la campaña de variedades?

M: Soy el director general y creativo de Notable publicidad. Durante lo que fue el registro de la campaña de variedades, mi rol fue el de dirigir al equipo. Poniendo el foco en cuál iba a ser la estrategia con la que íbamos a abordar la problemática. También era responsable del desarrollo de todos los materiales creativos y todo lo que fue la estrategia de presentación.

Una vez recibido el brief, era encargado de entender y analizar que se estaba pidiendo, y decidir de qué forma trabajarlo. Mi rol es ser la cabeza estratégica desde la agencia a la hora de decir cómo es que vamos a encarar este proyecto y a partir de ahí bajar determinados lineamientos para que todo el equipo trabaje bajo el mismo pensamiento.

Era bastante claro lo que nos estaban pidiendo, lo que nosotros teníamos que encontrar era un porqué. Y creo que ahí fue nuestra mayor búsqueda, sobre todo porque trabajamos y empezamos a trabajar con la apa, que en realidad la primera variedad de zillertal es la IPA que la desarrolló otra agencia. En el medio hubo un llamado licitatorio, concursamos con dos o tres agencias más y ganamos, partiendo de la base de cuál iba a ser la estrategia para que Zillertal empezara a hablar de variedades y las desarrollara. Ese fue mi rol.

E: ¿Cómo se desarrolló el proceso?

M: Cuando iniciamos, mi principal foco fue entender por qué estábamos haciendo esto, porque Zillertal iba a ocupar ese terreno.

La necesidad de Zillertal de hablar sobre variedades parte de que la cerveza artesanal estaba teniendo determinado posicionamiento dentro del grupo etario que consume Zillertal. Se había puesto un poco más sommelier, había una cultura más cercana a lo que era el vino, que parecía que cuando catabas los sabores del vino te hacía una persona más interesante. Con la cerveza ocurría algo similar. Cuando empezaba a saber de IPA y APA, la persona se convertía en un poquito más interesante. Y eso hizo que obviamente las superficies de bebida de cerveza artesanal empezarán a reemplazar lo que es la bebida de cerveza industrial.

Porque todos los consumos son por desplazamiento, las personas no consumen más, simplemente dejan de consumir algo. Como había una tendencia en donde la gente estaba dejando de consumir

cerveza industrial, para consumir cerveza artesanal; Zillertal quería posicionarse entre las variedades para justamente tener una oportunidad entre las personas que la consumen.

Mi rol fue encontrar el porqué le voy a dar una excusa a una persona que ama una IPA o una APA. Ahí fue donde encontramos un posicionamiento inicial, el que dió pie a todo lo que vino. Después tuvimos otro posicionamiento que es el que tenemos ahora, que se llama mejor zillertal, pero responde también a algo bastante particular: Inició con una observación de que Zillertal es una cerveza de los 90, nace en el 90. Entonces desde Notable dijimos que Zillertal estaba atravesando la crisis de los 30 años, una crisis existencial.

Hay una tensión social cuando cumplís 30 o cuando mentalmente cumplís 30, porque no es por calendario, sino cuando vos te sentís con esa necesidad en que cuando llegas a una etapa en la vida donde la sociedad te exige, en el medio estás vos y lo que hiciste. Cuando tenés determinada edad tenés que haberte casado, tenes que recibirte, tenés que tener hijos, tener un montón de cosas y en el medio está tu trayecto, lo que vos hiciste. Entonces en ese punto intermedio es donde estaba todo nuestro público.

En eso le decíamos: nuestro público se está transformando, está en la mitad de una crisis, nosotros tenemos que empatizar con esa crisis e ir a un terreno súper real, a un terreno amable.

La cerveza tiene como algo aspiracional, existe la de los amigos, la que habla de fútbol, la del carnaval y nosotros somos la primera cerveza premium de Uruguay. Poner una botella verde en una mesa de amigos, una botella Ámbar como Patricia Pilsen u otra, es un sello de distinción.

Entonces nosotros el primer concepto que trajimos a la mesa era cerveza, cerveza. Decíamos somos cerveza posta, es cerveza, cerveza. Nuestra indicación fue: somos industriales, no queremos caretearla y decir nada, no somos una cerveza artesanal, somos industriales que hacen variedades, que no te hinchas, que son accesibles económicamente, porque un litro te va a rendir más que medio litro de la industrial.

Entonces no solo te ayuda económicamente, sino que es más asequible, por lo que pagas 1 litro de Zillertal tomas medio del artesanal. Eso fue súper claro, no queríamos jugar el palo de lo artesanal. El artesanal tiene un código, tiene el valor de lo humano, tiene todo el mundo Kraft, y nosotros no; Tomamos algunos issues como una tipografía rota y algunos fondos, que den kraft, pero sabiendo siempre que somos una cerveza industrial.

Apuntando a este público treintañero, que nosotros lo definimos como un público en crisis, a partir de ahí es que pudimos desarrollar muchas creatividades. Teníamos un humor de lo inteligente, nosotros decimos el humor de lo obvio, por ejemplo hay un titular: es azotea pero le decimos

rooftop porque es más cool. Es decir, todo el mundo le dice rooftop, rooftop es una azotea, con esa verdad fuimos hablando.

De hecho hicimos una guía de variedades, te guiamos, contándote qué son las variedades, que lúpulos tiene, pero con un humor un poquito más picante, más ácido, más honesto. Y ese fue el pensamiento estratégico que le dimos.

Después acá saltamos una segunda etapa, donde ya habíamos logrado ese posicionamiento y con un mercado donde había mermado un poco más el mercado artesanal, nos pasamos a un posicionamiento que es mejor Zillertal, es decir, mirá si vas a hacer esto, mejor Zillertal. Te juntas con tus amigos, mejor Zillertal. Vas a ver un partido de rugby y mejor Zillertal. Queríamos entender que para todas las ocasiones era mejor Zillertal, pero con el trabajo anterior hecho, ¿por qué es mejor Zillertal? porque tenés una lager, porque tenes una IPA, porque sos una APA, porque tenés una Scottish. Entonces según las variedades vos podés elegir, entonces si podés elegir, mejor Zillertal. Es un poco el camino estratégico que llevamos adelante, que es este que está vigente hasta el día de hoy.

E: ¿Cómo fue el proceso de integración creativa de la agencia a un proyecto de marca que ya había iniciado lanzamientos? ¿Qué aspectos mantuvieron y en qué decidieron hacer cambios o aportar una nueva impronta?

M: Lo que fue el inicio de nuestra relación, yo te conté que ellos lanzaron IPA primero con otra agencia, y nosotros tomamos la cuenta, ganamos las cuentas desde el lanzamiento de lo que fue APA. Entonces ahí teníamos que tomar una decisión sobre lo construido y sobre lo que teníamos que construir. Nosotros decidimos no tomar nada de lo hecho, porque entendíamos que estábamos haciendo algo nuevo, sino estábamos emparchando. Entonces decidimos construir de cero.

E: ¿Cómo sentías que se encontraba la marca? A partir de ahí, ¿qué se hizo?

M: Lo voy a decir con mucho respeto, porque voy a dar una opinión un poco ácida sobre el trabajo que hicieron otros colegas y que respeto un montón. Y no hago este comentario con el fin de hablar de su talento. Y esto lo digo también de la compañía, que fue parte de esto.

Siento que se la trataba con una cerveza más, que siempre tuvo cervezas muy fuertes, pilsen, patricia, muchas otras; y se había dejado un poco relegada, junto con la IPA.

Por lo que la tomaban como una cerveza más simple. Siento que no tenía una identidad marcada, que tuvo muchas pruebas y no tenía un tono de voz fehaciente, tenía un espíritu, un perfume, pero no tenía un estilo, no tenía una forma de hablar, no tenía una mirada sobre el mundo.

Creo que hoy es un poco más liviana, el “mejor zillertal” es un poquito más liviano con algunos valores. Pero cuando nosotros empezamos a trabajar, era muy claro lo que pensaba la marca sobre los temas. No es careta, pero somos una cerveza premium.

Y la cuestión era justamente decir como somos premium, no necesitamos alardear de que lo somos. La gente que alardea de algo es porque no lo es.

Entonces yo siento que lo que no tenía era una entidad marcada, que fue lo que nosotros intentamos hacer cuando tomamos la marca. Por eso uno de los primeros titulares para APA decía “Permiso, llegó APA”. Era decir, ¿sabes qué? Acá estamos nosotros para marcar el mercado. Entonces pedimos permiso pero en realidad desde un lugar de grandeza.

Intentamos revivir el glamour que tenían los noventas, pero con los valores del 2020. Que todos los brillos, los excesos de los 90 en esta época no sirven. Pero sí entender cuál es nuestro nuevo glamour y los valores de ahora se ven en su tono, en su forma de hablar, en cómo muestra a determinados grupos de amigos. ¿Quiénes son los amigos Zillertal? ¿Quién toma Zillertal? Yo te muestro, si miras las fotos que hicimos para nuestra campaña, no es un grupo súper hegemónico de amigos, es un amigo súper variado. Si hay una búsqueda de diversión. Nosotros hicimos una campaña, la del caballo y la de juntada, que es una campaña nonsense, no tiene sentido, la mirás y decís, ¿qué hace un cayo dentro un bar? Pero justamente en eso es lo que estaban buscando, es nuestro estilo de sofisticación, parece que tenés que entender algo, pero no hay que entender nada. Es un caballo, dentro de un bar y termina diciendo Zillertal.

Arrancó con variedades, y este es el cierre, por decirlo de alguna forma. Aunque no quiero decirle cierre, No es el cierre de variedades, pero para nosotros fue un proceso de cerrar muchas cosas en las que estamos trabajando, que las vimos ahí reflejadas.

Por ejemplo, una de las cosas que no estaba haciendo la marca era mandar adelante su icono, que para nosotros los iconos de marca son lo más glamoroso que una marca puede tener. Si vos miras las marcas del mundo, generalmente tienen un ícono, si empiezo por indumentaria, puedo pasar por automotriz, tienen un icono que muchos son animales también, que Zillertal lo tiene.

Entonces una de nuestras estrategias, es por ejemplo, cuando empezamos a hablar de variedades y Zillertal tenía un vaso, desde la agencia decíamos, no, copa. Lo que distingue es la copa.

Estás hablando con una persona que es muy de Zillertal. Yo amaba antes de trabajar con la marca. Siempre me gustó la marca. Entonces tenía muchas cosas procesadas también cuando empecé a trabajar con esto.

Que no usara el caballo zillertal me parecía una locura. El ícono de Zillertal es un caballo es lo más premium del mundo, un caballo blanco, Es hermoso un caballo blanco.

Y entonces decís, ¿cómo mandamos esto adelante? La copa. Ellos tenían un vaso, nosotros decíamos no, la copa, la copa, la copa, la copa. Ganamos el terreno de la copa, y finalmente, si vos ves la pieza, está la botella y la copa, no está el vaso, que es un poco más vulgar para mí. Tomar cerveza en copa es mucho más glamoroso para un grupo de amigos. Si estás en un bar o una juntada y te sirven la copita tipo filete hacia arriba, que no tiene un gran ecuador, es lindo. Hay un punto que se mide, que se llama me gusta que me vean tomándola. Es un indicador que muchas veces se mide.

Entonces si vos le preguntas a alguien, ¿te gusta que te vean tomando una botella verde, una botella ámbar? y una botella verde.

¿Cómo te gustaría que te vayan tomando en un vaso, en una copa? en una copa, porque todos esos assets hablan de vos.

Yo siempre decía que la cerveza y todo lo que está alrededor de la cerveza es tu accesorio. Cuando te sentas en la mesa, tu copa es tu accesorio. Es como si fuese un reloj, como si fuesen tus anillos, tu cadena. La gente te ve tomando una copa y vos te vas a ver mejor. Tenés una botella verde, una mesa y la gente te va a ver de otra forma. Creo que ese mundo fue todo el que intentamos construir.

E: ¿Es como el triunfo del glamour en la marca?

M: Es el triunfo del nuevo tono. Sí, de lo que tenía que hacer Zillertal a partir de ahora. O más que el triunfo, es el resumen. Todos los assets de marca están ahí: Un bar, una copa, un cantinero, una juntada de amigos, apetitosidad, la copa, todos los assets de marca, el caballo, todos los assets de marca están ahí.

E: ¿Ustedes ven lo que ha hecho históricamente Zillertal y van en ese recorrido o toman algún aspecto puntual?

M: En realidad intentamos contribuir de cero. Una de las primeras decisiones que tomé a nivel personal e hice que el cliente lo tomara, fue borrar todo el Instagram. Porque estaba convencido de

que teníamos que empezar de cero. Tomé lo que yo creía realmente que la marca tenía que ser. Después si, obviamente tomamos assets, tomamos por ejemplo el caballo que estaba oculto y lo mandamos adelante. Tomamos algunos territorios que habían agarrado. La IPA en Zillertal abrió un mundo de gente que se volvió fan.

Por ejemplo, yo era un fundamentalista de la lager, a mí el mundo craft me parece ambulante, entendés? Para mí la cerveza es un acto social, es juntarse. Pero si decís, para, acá hay un público que le encanta IPA y me lo quedo, me quedo con esta amplitud de personas.

E: ¿"Zillertal Variedades" abre un nuevo público en el medio local?

M: Sí y no, porque creo que el público siempre es el mismo. La gente deja de tomar algo. Primero creo que el fenómeno artesanal lo que logró de forma exitosa es encontrar lugares buena onda donde se tome cerveza, que eso no existía en Montevideo. No había buenos lugares para tomar birras.

La cerveza artesanal volvió a encontrar a personas en la noche. Personas que estaban perdidas, que no sabían dónde ir, no habían lugares lindos para salir.

Siento que lo que se encontró fue ese público que estaba flotando, que no es un público del escabio fuerte, es un público que se tomaba una cervecita, dos, una salidita. Un público tímido. Y creo que si era eso o era una gintonería, era lo mismo. Necesitaba un lugar donde salir y lo encontró.

Lo que encontró, para mí muy bien Zillertal, fue capitalizar ese grupo de personas que se estaban reencontrando con un nuevo consumo, saturado. Lo que se generó fue encontrar un lugar de personas que le gusta tomar algo con gusto. Es mi percepción. Como algo con gusto y que pueda jactarse.

Zillertal lo que encontró, no fue un nuevo público, pero sí una nueva forma de vincularse con la noche y el alcohol.

E: ¿Cómo es empezar con el proceso creativo?

M: La compañía lanzó Ipa. Cuando arrancamos nosotros dijeron vamos a lanzar APA. A partir de ahí vamos a hacer un portfolio de variedades.

Perfecto. A partir de ahí fue lo que contaba previamente de plantearse, ¿cuál es el posicionamiento? ¿Cuál es el tono? ¿Desde qué lugar vamos a hablar? Esta crisis de los 30, el cerveza a cerveza, y después de ahí pasar al mejor Zillertal. Fue establecer de qué forma íbamos a hablar con la gente.

Ese fue el asset más lógico que tomamos para desarrollar esto creativamente. Fue decidir cuál es nuestra ruta, cuál es nuestro camino. Y eso fue lo que fuimos desarrollando, con prueba y error, obviamente también a lo largo del tiempo, primero con APA y así.

E: ¿Se pueden separar en dos los lanzamientos o se tiene que ver con algo integral sí o sí?

M: Como uno solo. Nosotros hicimos APA, hicimos después Scottish, después el lanzamiento de toda la gama y tal. Es lo que estamos trabajando hasta el día de hoy.

Nosotros de entrada pensamos cómo iba a ser todo el recorrido de Zillertal, haciendo variedades, vendiendo variedades, sabiendo que Zillertal iba a dejar de vender solamente lager, y oportunamente IPA, sabiendo que lo iba a tener que hacer para todas las variedades. Nosotros ahí ya pensamos a largo plazo. Después algunas cosas fueron cambiando, obviamente. Pero si nuestro pensamiento inicial fue largoplacista, ya pensamos la campaña con un posicionamiento a largo plazo.

E: ¿Qué fue cambiando en ese proceso?

M: Desde el tagline, que antes era "cerveza, cerveza", ahora es "mejor Zillertal".

El humor. Antes teníamos el humor de lo obvio, nos reíamos de cosas que la gente creía que era cool, importante, nos reíamos de eso.

Ahora tenemos un tono de humor un poco más neutro. Antes nuestra gracia era escribir textos largos. La primera lata que hicimos fue la Apa, después hicimos la scottish, después hicimos la de los teros. Siempre le escondemos unos textitos a la lata divertidos adentro y forma la escritura el escribir largo con chistes adentro, meter como easter eggs.

No es que lo fuimos perdiendo, pero si lo fuimos moderando. A pedido de cómo también a veces funcionan las redes, o como funcionan algunos materiales, o también la compañía decidía que le gustaba más o menos.

E: O sea, hubo mucho peso de lo que la gente decía, por ejemplo, ¿no?

M: Lo que el equipo de trabajo entre la compañía, entre FNC y nosotros fuimos viviendo, digamos. Ahí existieron un par de interlocutores, pero creo que vos estuviste con nata también, que está en este último periodo. Sharon estuvo en él también, estuve yo con ella desde el momento cero. Por ejemplo, todo lo que fue el lanzamiento, ella estaba muy a cargo de eso.

E: ¿Cómo es el vínculo desde el lado creativo entre agencia y empresa?

M: Muy fluido y constante, muy a la par. La última campaña del caballo la trabajé muy de cerca con Gabriel, el peluca, que es gente de marketing. Y nació en una charla la idea de nosotros y la empezamos a desarrollar y seguí un charla y hablando con él directamente como si fuese mi dupla. Fue muy, muy cercano. En ese sentido, la mejor. Siempre transparentando todo bien.

E: ¿Dónde está la diferenciación o lo que lo hace único frente a otros competidores que sacaron variedades?

M: De producto, el líquido. Es muy superior nuestro líquido al de la competencia. Obviamente que es gustos. Hay gente que le gusta la cerveza brasileña, yo la odio. Sobre gusto, nada escrito. Y está buenísimo. Pero a nivel de calidad del producto, nuestro producto es muy superior, pero es superior en cuanto al líquido.

En cuanto a lo que son después diseños de lata y todo eso, justo estamos en un proceso de rebranding, pero nuestras latas se corresponden muy bien al mercado, siento yo.

Y a nivel de comunicación, siento que fuimos la única cerveza de esas que tenían variedades, que tenía una mirada diferente, por lo menos en el mercado. No éramos lo que estábamos hablando siempre lo mismo. El tono era una diferencia, en cómo hablamos. Creo que estuvimos en un tono más maduro y en un tono irónico y no en un tono tan empático y gregario de la cerveza, que me parece que cuando las cervezas entran a hablar de ahí, es donde todas hablan. Creo que nuestro punto estuvo en separarnos un poco de eso y hacer otro tipo de comunicación, y ahí estuvo el Desafío Creativo.

El Desafío Creativo fue primero volver a un cliente que de cierta forma es quien es dueño de la marca y decirle mira, vos todo esto que me estás diciendo en realidad no es tan así, buscando cambiar un poquito el eje. Eso fue un gran desafío y fue súper bueno, por eso estamos trabajando la marca. Que nosotros hayamos propuesto eso fue lo que nos llevó a quedarnos con la marca y a trabajar con ella.

E: ¿Hubo planteamientos o sugerencias de la marca?

M: Ah, obvio, todo el tiempo. Por eso la marca ha evolucionado y ha tomado determinadas decisiones, como lo que te contaba la escritura, o que cambiamos el tagline, o que antes estaba el vaso y que finalmente quedó la copa. Obviamente si hay algo que tiene FNC es que trabaja muy bien

sus datos, sus investigaciones, y a nosotros todos los meses nos llevan reportes de cómo está la marca, de cómo nos ve la gente.

E ¿Cuáles son los principales reportes que ustedes miran?

M: Los vemos mensualmente. Proviene de datos que nos brinda el cliente. Mensualmente una de los indicadores que nosotros miramos por ejemplo, que tan presente está la marca dentro del consumidor en un top 10. Y te dicen la número es tal, la número dos, te presentan todas y vos estás acá.

El indicador que yo te decía, me gusta que me vean tomándola. Eso es un indicador que a mí me gusta mucho ese indicador.

Obviamente la recordación de los mensajes, el posicionamiento, la saliencia: que es, cuando vas a un lugar, ¿qué pedís?

Todos esos datos nosotros los vamos viendo y capitalizando de cierta forma.

E: ¿Hubo algún momento viendo los números, que se plantearon hacer un cambio, alguna acción particular para repuntar esto?

M: Tuvimos varios externos y externos. La crisis hídrica, por ejemplo. La crisis hídrica fue un momento súper complicado para todas las compañías que vendían bebidas. A la hora de saber cómo comunicarnos. Hubo momentos en que no teníamos todos los litros que teníamos que tener en la calle. Se trabajó con mucha cautela los mensajes. Ahí tuvimos que cuidar mucho la comunicación, lo que se decía, no era un momento para hacer chistes.

El otro momento que siempre tenemos es el verano, que es la zafra. Cuando llega el verano el consumo se dispara y entonces hay que renovar mensajes a la hora de hacerlo.

Lanzamientos de la competencia, que también van socavando en lo que son las ventas. Entonces vos tenés que ir tomando algunas decisiones o renovar mensajes que vayan contra el otro. El hecho de traer novedades, como lo que fue Scottish. Hubo en otras marcas que no son las nuestras, por ejemplo Stella cuando lanza la 00 o la sin gluten, que va también acaparando diferentes necesidades de mercado. Pero problemáticas hay pila todo el tiempo.

E: ¿Sentís que la marca evolucionó de un lanzamiento a otro, o costó más a lo largo del tiempo empezar a encajar el nuevo posicionamiento en el público?

M: Desde que empezó a trabajar con nosotros cambió, y evolucionó.

Porque cuando no estaba trabajando con nosotros se veía una marca más normal, como cualquier otra cerveza.

Cuando la agarramos nosotros, se posicionó como una cerveza con un poquito más de carácter, con un tono claro. Con nosotros cambió. Y después, evolucionó también en función de lo que queríamos. Porque el mundo craft no es igual que cuando nosotros tomamos esto en 2020.

Pero en medio de una pandemia, o sea, pasaron muchas cosas que hicieron que la marca evoluciona también.

E: ¿En qué se diferencia en este caso APA y Scottish?

M: A ver, nacionalmente son iguales. Nosotros tratamos a todas las variedades por igual. No es que apa o ipa hablen de diferentes formas. No van a diferentes públicos.

Es difícil segmentar una persona que le guste más una cerveza rojiza con una que le guste un poco más la APA. Lo que sí, pero no lo hacemos, donde sí puedo encontrar una diferencia más en la gente que le gusta la lager y la gente que le gustan las variedades. La gente que gusta las variedades tiende a probar, si te gusta la ipa vas a probar la APA Y yo que probaste la APA, probé la Scottish.

Creo que el segmento es más como Martín, que es más lager morir, que no pruebo una ipa, no pruebo una APA, no me importa. Y después por la otra parte, el tomar algo con gustito, una IPA, una APA. Pero siento que ahí es donde se divide, no entre las variedades. Porque creo que es la misma lógica de que cuando alguien va a una cervecería y cuando ve un pizarrón, no sabe lo que está viendo y se toma cualquiera y de repente se toma una que tiene gusto maracuyá y no le importa.

E: ¿Cuáles son los principales insights que encontraron en el público? ¿Más allá de decir bueno, pasaba esta problemática social o va por lo mismo?

M: El insight que a mí me gusta pensar es que a la gente le gusta escabiar, no hay que ponerle más luces de colores a lo que la gente ya hace. Lo que tenemos que aportar a la gente es una experiencia sofisticada para tomar cerveza, o una experiencia acorde a lo que la persona espera. Creo que todos los sobre mensajes de lo que te genera la cerveza, Zillertal nunca tuvo. Es uruguayo pero nunca habló del uruguayismo. Es uruguayo pero nunca te habló de ningún equipo de fútbol. Si habla de rugby porque es una cerveza premium y estamos asociados a eso.

Es uruguaya pero nunca te habló de juntarse con tus amigos.

Te habla de ir a tomar cerveza. Creo que el mayor insight es que no intentamos poner otras cosas adelante que no sea tomar birra. Ese es nuestro mayor valor a la hora de comunicación: Hablamos de la birra.

Una de las cosas que nosotros dijimos fue esta cerveza habla de esto, esta cerveza habla de aquello y al final nadie habla de cerveza. Nosotros hablamos de cerveza, ya está. Hablamos de cómo estamos hechos, de que estamos haciendo, y ese siento que es nuestro mayor insight. No te vamos a ir a vender algo que no tiene. Nosotros te hablamos de experiencia y la experiencia de tomar cerveza. Nuestro mayor insight es no te vamos a hablar de lo que ya te están hablando un montón de marcas, vamos a hablar de lo que sabemos hacer, que es birra.

E: ¿Es parte de la impronta de notable también?

M: Puede llegar a ser un poco la impronta de notable. Siento que es parte de nuestra impronta, pero es una impronta muy personal que la que se llevó para Zillertal en este caso.

Notable se caracteriza realmente por hacer comunicación muy centrada en producto, en mandar las cosas adelante. En Zillertal fue decir, basta del mundo birra este fantasma, hablemos como es, de la birra. Eso se nota un poco más en nuestras primeras comunicaciones, por ejemplo, un día vimos en twitter que un loco había hecho con un zuncho, había pegado una rejilla, puso una birra de litro y le puso un zuncho para poder guardar la cerveza de litro en el freezer. Entonces el pico de la botella queda agarrado al zuncho de una parrillita de arriba. Vimos eso en twitter y nos dimos cuenta que entraban las cervecitas, las botellitas chiquitas al costado. Entonces agarramos e hicimos una carta y le mandamos muchas cervecitas chiquitas le costaba para que no tuviera un zuncho. Y eso es parte de nuestro insight: nosotros estamos mirando lo que hace la gente con la birra y le respondemos con birra.

Otro ejemplo, la otra vez nos pidieron por esto de hablar con la verdad, de no caretearla, un posteo que tenga mucha cantidad de comentarios, nos fijaron como objetivo.

Entonces le dijimos que tienen para darnos, conseguimos un freezer, un cooler y le podemos llenar las cervezas. Dijimos está listo, no necesitamos más nada. ¿Entonces pensamos cómo puede ser esto? Hicimos una dinámica, subimos un sorteo como todas las marcas hacen, pero el texto decía cada 10000 comentarios regalamos un cooler de estos. Pero si comentas 10000 veces vos, te lo llevas vos. Entonces claro, la gente empezó a comentar y en 1 h y media ya teníamos 19000 comentarios.

Nos fue re bien con ese sorteo y hasta el día de hoy sigue siendo el posteo más comentado de la compañía. Y en 1h y media lo tuvieron que cerrar porque si no se fundía, que a mí eso me gratifica. Fue la maldad de la honestidad. A nosotros no nos importaba la calidad del mensaje, ellos querían cantidad. Bueno, nosotros te lo entregamos y con honestidad. Eso fue un éxito porque la gente lo vivió honesto también, no era arrobá a un amigo subilo a tus historias, entendés? Entonces eso fue lo que realmente se hizo viral.

Fue algo innovador, a la hora de mecánico, es el posteo con más repercusiones que tuvo la compañía. 100 % orgánico, no se puso \$1.

E: En cuanto a las acciones en cada lanzamiento, ¿cuáles fueron las acciones que se llevaron a cabo?

M: Con APA lo que hicimos fue una campaña de vía pública muy grande. con el titular era permiso, llegó la APA. A partir de ahí también lo que empezó a pasar fue todo el efecto de comunicación nuevo, porque como nosotros lanzamos Apa, borramos todo el instagram, hicimos todas las guías de cerveza que le enseñamos a la gente que estaban hechas nuestras cervezas, porque nosotros hablamos de cerveza.

Hicimos todo eso, hicimos la campaña de vida pública, obviamente que hicimos acciones más chicas, como en el charrúa, cosas así.

Visualizaciones, obviamente teníamos influencers, trabajamos con generadores de contenido que decíamos toma una birra y hace lo que quieras.

Trabajamos con Artist for lover, con Vala Nirenberg, con un grupo de influencers que es bastante reconocido.

Hicimos, por ejemplo, en redes, hicimos degustaciones reales, le mandamos birra a los influencers, pero no le decíamos lo que tenían que decir. Decí lo que vos realmente creas. Y ahí también una vez más va apalancado en la honestidad. Realmente el influencer va, se le escribe todo lo que tiene que decir, y nosotros le decimos mira, nosotros te mandamos esto, vos decís realmente lo que pienses de esta birra. Catala, si vos sentís lúpulo, decís lúpulo. No te decimos, tenés que decir tal aroma, chocolate, no. Decí lo que vos sientas que es. Porque de ahí sentíamos que era parte de la realidad. Después hicimos algo que estuvo muy bueno que se llamó la Zillartalería. La Zillertalería fue un ciclo donde Zillertal tomaba un bar, fue el bar la Hacienda, bar Paysandú y 2 bares más, donde lo que hicimos fue tomar el bar, esa noche era de todo Zillertal, la cerveza que se servía era Zillertal, pero hacíamos un menú especial, teníamos todo merchandising Zillertal.

Partíamos de la base de que las cervecerías artesanales son un mal lugar para tomar cerveza, porque te sentas en lugares incómodos, porque la música está alta, porque la gente está gritando, porque al final comes todo mal, papita, todo hamburguesita, pizza, no comes nada rico. Entonces dijimos, toda la experiencia de una cervecería artesanal, nosotros la vamos a convertir en algo que esté bueno. Entonces hicimos la Zillertalería, mandamos a hacer almohadones para que acá siento tengo el almohadón para que te sientes cómodo. Teníamos un menú especial de varios pasos, dependiendo del lugar, todo de comida rica y todo se servía en copa. Estaba la mesa sorpresa, que estaba reservada y en un momento de la noche caía alguien y se ponía a tocar, pero no te decíamos ni quien iba, ni a qué hora, nada, vos tenías que estar.

Fue una experiencia que estuvo súper buena, porque nunca decíamos donde era, decíamos dos días antes. La gente se copaba e iba porque le gustaba la experiencia. Y eso es lo que estuvo bueno, jugar un poco con el fomo.

Después hicimos la campaña de caballo que le llamamos, que es esta última que hicimos. Esos son nuestros grandes steps. En el medio hicimos muchas cosas, acciones como lo que yo te dije, lo del zuncho este, que le mandamos la cerveza a esto. Por ejemplo, cuando lanzamos Scottish, lo que hicimos fue rastrear en las redes sociales toda la gente que nos había dado para adelante con la APA, rastreamos a toda la gente que decía qué buena está la nueva Apa, le mandamos la Scottish para que la pruebe y nos dé para adelante también, si querían, obviamente. Pero como nos habían dado amor, nosotros se lo volvimos con amor. Entonces la exclusividad de probar la Scottish se la dimos a las personas que en redes habían comentado orgánicamente lo bueno que estaba la APA. Es un acto de cariño que tiene la marca con sus usuarios que está bueno. Y eso lo hicimos también desde acá. Bueno, obviamente estuvimos con los Teros, hicimos la campaña oficial, porque somos sponsor oficial de los Teros. En la campaña, el insight es que los teros quedan todos moretoneados y se apoya en la lata para enfriarse. Fue enseñada después de Scottish. Construye desde el lugar que es una cerveza premium y es sponsor oficial de los Teros. De la misma forma que Pilsen es el sponsor oficial de la sección uruguaya, nosotros somos de los telos. Construye desde una cerveza premium que apoya una selección nacional de un deporte que se asocia a determinada gama de gente con determinado estrato social.

Hay cosas que son internas nuestras, que nadie ve, pero construye tapeo. Tapeo es lo que se acompaña una Zillertal. No acompañas con un plato, eso es Patricia.

Zillertal es con tapeo, tipo platitos chicos, picar entre amigos, La copa. No hay vaso, hay copa. La cerveza de litro, hay una picada. No se dice, pero hay hojillas. Es un grupo de amigos, hay alguien que está fumando, alguien ahí lo está haciendo. Pero nosotros no hablamos nunca de porro. Pero los 420

hacemos un posteo, pero no habla directamente. Son como cosas que vamos dejando y el que lo va viendo lo entiende, sutiles.

Si vos ves la copa nueva, hay una decisión que el líquido, el corte de espuma, la copa servís hasta un lugar para que el otro tercio sea espuma, la cerveza tiene que explotar. Es una mentira de tomar sin espuma. Hay que tomar con espuma la cerveza. Si no la espuma está en tu panza. Entonces la cerveza tiene que romper. Entonces se hace esa brecha de espuma que son dos dedos. Y en la copa, que es una copa más grande, carga hasta cuatro y pico. Pero el líquido es 420ml, aunque fue un poco agrede, le pusimos la marquita en 420, nosotros te vamos haciendo algún guiño.

Estamos presentes en fiestas, en todo lo que son las fiestas de Punta del Este. Lanzamos un cooler que te enfría la cerveza en 30s. Entonces para evitar la cola, pusimos un lugar donde había cerveza caliente, vos la compras y en 30s la enfriabas y evitabas la cola.

Y eso está siempre en los puntos de contacto y en punto de ventas. Y tenemos mucho lugar, muchas fiestas. Somos el sponsor de la trastienda, por ejemplo. Y todos los shows, cuando subió Boomerang, subió todo con Zillertal. Todas esas cosas se van haciendo.

E: ¿Qué acciones te sorprendieron?

M: Depende. A mí me gusta mucho el cooler. Porque creo que rompimos la lógica de Instagram y me pareció esto muy bueno. La campaña de rugby me gusta mucho en su inteligencia, me parece que las gráficas están buenísimas. Y la campaña de caballo me gusta un montón porque me parece que hicimos algo que ninguna marca de cerveza se anima a hacer, que es hacer una campaña de nonsense. En un momento donde todavía la gente está encontrando el sentido a todo, donde todo tiene que parecer que dice algo, nosotros largamos una campaña que no dice nada, pero que al mismo tiempo dice muchas cosas. Porque está mostrando el producto, porque está mostrando el icono de la marca, porque estamos dando las ocasiones de consumo, porque está mostrando la gente que consume ese producto, porque está mostrando cómo se consume. Entonces al final no sense, pero dice un montón de cosas y eso es lo que me gusta de esta campaña.

Y la Zillertalería me gustó un montón también.

E: ¿Se planea y personaliza creativamente cada estrategia en función del medio?

M: Todas, todas las campañas pasan por digital. Porque la amplificación es en digital. En vía pública los lanzamientos, por ejemplo el lanzamiento de APA, vía pública. Lanzamiento de Scottish, vía

pública. Además de digital y de otros medios, está punto de venta y otro montón de cosas. Por ejemplo, Teros se hizo se lanzó en digital y además en clubes deportivos asociados al rugby. Zillertalería se lanzó en digital y se lanzó en radio. La campaña de caballo tuvo televisión, digital, radio.

¿Sabes qué otra campaña hicimos? Legales. Legales, que es consumo responsable. Hicimos una campaña el 24 de agosto del año pasado. Cuando ya habíamos lanzado variedades.

Lo que tiene la marca, es que tienen tiene verticales de conversación: sus variedades, el rugby, el consumo responsable.

Entonces en la vertical de consumo responsable hicimos una campaña donde invertimos el orden de prioridades. Generalmente cuando ves cualquier aviso que tiene alcohol, ves todo el aviso y después al final rapidito pasa una voz. Nosotros lo dimos vuelta, hicimos que todos nuestros avisos pasen súper rápido y el legal pase lento. Lo hicimos en prensa, lo hicimos en vía pública, lo hicimos en radio, lo hicimos en televisión. Aparte fue premiada. Nos fue muy bien.

E: ¿Si tuvieras que decir un porcentaje de lo que fueron la vehiculización de la campaña, cuál fue lo que tuvieron mayor preponderancia?

M: Digital 70%, 20% vía pública y 10% televisión. Uno que siempre es 100% es el punto de venta. Punto de venta siempre se comunica, no importa qué campaña estamos haciendo. Siempre se comunica en el punto de venta.

E: ¿Quedaste conforme con cómo se dio los lanzamientos y todo el proceso?

M: Súper conforme. Creo que logramos materiales muy lindos y lo que resignificamos fue el valor de marca en los materiales. Quedaron muy buenos.

E: ¿Cuáles son las claves del éxito sostenido a lo largo de la campaña?

M: La clave fue marcar cuál iba a ser nuestra estrategia para hablar de variedades, con qué enfoque y con qué tono, y siendo consecuentes con eso.

En un mundo donde todo parece que tiene que cambiar todo el tiempo, que tenemos que renovar mensajes, creo que poder sostener en el tiempo esa comunicación o ese enfoque le permitió el éxito.

Después, creo que el otro éxito inevitablemente fue en los lanzamientos. Todo lanzamiento genera curiosidad. Por ejemplo, Axe no tenía ninguna necesidad de sacar fragancias nuevas, sacaba fragancias nuevas para vender más. Esto es igual, Tenían ipa, saco apa, sacó Scottish, está buenísimo. Creo que también se sostiene en el momento de poder darle opciones a las personas para poder probar. Me parece que eso es un tremendo éxito de la compañía que haya apostado por eso. Un éxito de la agencia y obviamente también de la compañía, poder establecer un roadmap de trabajo estratégico y cumplirlo. Por más que en el medio pasen cosas, porque siempre pasan cosas en el medio. Hay cosas que cambiar, hay cosas que justificar, cosas que modificar y cosas que le errás. Pero más allá de eso, la línea de pensamiento siempre fue la misma. Y me parece que esas dos cosas son el éxito.

E: ¿Cómo desde el departamento creativo se logra un éxito sostenido?

M: Con la marca, en este caso, asignándole personas que realmente gusten de la marca. Porque yo siento que la cerveza no es como otros productos, tiene que ser personas que se copen con el tono de voz que vos estás proponiendo y personas que les guste trabajar con el mundo de la cerveza. Creo que ahí está el éxito, porque ahí es donde se combina un poco la diversión. Y cuando se genera esa diversión es donde está la fuente de nuestra inspiración. Entonces ahí es donde la empezamos a pasar un poco mejor. Porque obviamente nuestro camino creativo está lleno de frustraciones y está lleno de nos, de cosas que dicen que no podés, que esto no, que esto no. Y nuestro éxito es la perseverancia, es estar convencidos de lo que somos. Como el ejemplo de la copa, yo no los conocía, yo no tenía ni idea quién era la persona con las que me estaba enfrentando. Era la primera vez que vi a Sharon, pero dije che, la copa es la copa, no la tomó, no, el vaso no, la copa es la copa. Y fue no, no, no. En algún momento iba a desaparecer la copa. Y en un momento la compañía dijo no, la copa sí. Y en lo personal lo sentí como un triunfo. Nunca bajamos los brazos y cada vez que salía la charla decía che, no saquen la copa. Y traíamos presentaciones, lo fuimos llevando.

Me parece que también nuestro éxito está en saber que vivimos en el fracaso. Y cuando llega el éxito es un momento para alegrarse, pero después sabemos que vamos a fracasar. Y no tomo el fracaso como algo malo, lo tomo como algo del intento, intentar lograr las cosas y desintentarlas. Y si no hay intentos, no hay fracasos. Entonces si estoy fracasando es porque no estoy intentando. Entonces me parece que nuestro éxito es poder querer la marca justo antes de trabajar con la marca. Entonces creo que ahí también hay un éxito, poder trabajar con personas que tienen la misma sintonía que vos, ese cariño de marca.

Porque el trabajo es muy demandante, exige mucho más en una etapa de reposicionamiento donde se charla mucho, donde las reuniones son grandes, donde muchas personas tienen opiniones, donde no hay una sola verdad. Entonces los momentos de reposicionamiento de marcas son difíciles para las personas porque son procesos largos y pesados. Por lo que cuando encuentras esa diversión es lo que te deja sobrellevar el resto de las cosas.

E: ¿A partir de Notable empieza el reposicionamiento real?

M: Yo siento que sí, o sea, estimo que toda la gente te lo va a decir, sobre todo porque ellos salieron a buscar una agencia para hacer eso. Entonces no es solamente el trabajo de notable, también era la intención de la compañía que eso sucediera, que con la agencia que trabajara se diera el reposicionamiento real. Nosotros licitamos con otras tres agencias grandes, con su agencia de ese momento, con otra muy grande y nosotros ganamos justamente por como nosotros creíamos que teníamos que trabajar, por nuestra mirada estratégica a la hora de hablar de cerveza y de esta cerveza.

Me olvidé de comentar, algo que le hicimos a la marca que me parece bueno mostrar también en la parte del reposicionamiento, es que le ajustamos el logo.

Porque si mirabas el logo de Zillertal, tenía como una itálica, estaba corrido un poco e inclinada la tipografía y nosotros la enderezamos, sino parecía que estaba corriendo. Decíamos que para disfrutar una buena birra tenes que estar tranquilo. Entonces lo que hicimos fue ponerle el logo más derecho y eso acompañó bien el reposicionamiento. Cuando nos metimos con la marca, nos metimos a reposicionar la marca a fondo, nos metimos hasta en el logo y creo que ahí es donde estuvo el valor de nuestra visión.

Entrevista a Maria Eugenia Ramón

E: ¿Cuál fue tu rol y cómo fue tu experiencia con variedades?

M: Estaba en Wildfi y fui community de Zillertal entre 2018-2020, estuve pleno en el lanzamiento de IPA y como en el comienzo del lanzamiento de APA y Scottish. Era algo que se proyectaba, pero yo no lo llegué a transitar porque después cambié de departamento y trabajaba para otras marcas. Zillertal, cuando yo empecé a trabajar con ella tenía bastante personalidad y era bastante marcado el tipo de birra que era, desde la personalidad, el consumo de persona y demás. Era distinta porque es una cerveza uruguaya pero a su vez es premium porque tiene la botella verde, no tiene las botellas marrones como estamos acostumbrados a otras cervezas de acá.

Habían empezado a probar la receta para IPA, con todo esto del boom de las cervecerías artesanales, surgió el acostumbramiento del paladar a otras cosas, por ejemplo a más amargor. Y cierto consumidor, sobre todo uno que se encasillaba bastante en Zillertal, entendía algunos conceptos como podían ser el ibu el grado de amargor, que eran los lúpulos, etc. Zillertal es doblemente lupulada. Entonces jugaba con ciertas cosas a favor desde antes para poder hacer el lanzamiento.

La receta se hace en Berazategui, en la planta de Quilmes de Argentina. Ahí se empiezan a probar, a dar la receta.

Con IPA Zillertal se posicionaba desde el lado de la birra artesanal que puede llegar a los supermercados de todo el país. Que no pasaba con la birra artesanal, porque si bien tenés las embotelladas artesanales locales, la red de distribución de FNC y el monopolio que tiene hace que vos la encuentres fría, con mucha más facilidad, con otra distribución.

Entonces era poder integrar al consumidor normal y al que ya se estaba acostumbrado, que era el de ir al súper, al almacén, lo que sea, y comprar ese tipo. Lo de la botella verde obviamente se mantuvo porque Zillertal era verde, pero también era algo más premium. Tuvo tan buena recepción que también después se llegó a apurar un poco lo que era el lanzamiento de APA.

Todo funcionaba todo a la vez, había que por ejemplo mandar a hacer la etiqueta, todo eso era mientras se definía la receta. Entonces se empezó a hacer bastante vertiginoso, pero que a mi entender a la marca le hacía súper bien el diversificarse y con algo genuino, esto de democratizar el acceso a la birra artesanal o por lo menos a una cuestión de acostumbrar el paladar uruguayo a sabores más fuertes. Uruguay es uno de los países que tiene menos costumbre en esos sentidos, sacando el mate, nosotros no estamos acostumbrados y por más que tengamos uno de los consumos

de cerveza más altos del Mundo y de Latinoamérica y per cápita, no estamos acostumbrados a los sobre fuertes.

E: ¿Cómo era la puesta a punto de las estrategias, la planificación con respecto al 2018 que se venía con un posicionamiento diferente a lo que fue el comienzo de esta nueva campaña?

M: Acá me puedo olvidar de algo, pero lo que tenía FNC en ese momento, yo era community de todas las birras menos de Pilsen y norteña.

Era difícil. Yo tenía todas las pestañas abiertas, y cambiaba de una a otra, ahora soy Patricia, ahora soy Zillertal, ahora soy Corona, ahora soy Estela, etc; y son todas muy diferentes entre sí.

Lo que tiene desde el lado de community management es que se vuelve complejo mostrar y plasmar en un 100 % en lo que es la moderación y creación de contenidos.

En Wildfi se dan particularidades que exceden a la marca, donde segmentan el trabajo. No es el Community que te baja un posteo, que te tira un titular. No, el Community se limita a cargar el contenido, ni siquiera reportarlo, porque eso es otra área, cargar el contenido en tiempo y forma, contestar los mensajes e involucrarse en la estrategia. Pero hace sólo esas cosas.

Después también desde FNC empezaron a exigir, con razón, más diferenciación entre todas las marcas.

Por ejemplo, desde los emojis, que eso sí ya lo teníamos marcado, los que usaba Zillertal no son los que usa Corona, porque la esencia y el espíritu de los emojis de Corona no son los de Zillertal. Por ejemplo, habla del paraíso, de la lima, de refrescarte; usas una palmerita, un sol, un limón, la playa, porque se mueve en ese territorio.

Zillertal la veía como la cerveza que tomas en el after. No es la que quizá me tome con la comida, porque nunca se mezclaba, pero sí la que me tomo en el after. Entonces ahí nos pidieron ese ejemplo, expandirlo a todo, a las palabras, a los signos de puntuación.

Se empezó a exigir como para todas las marcas. No fue algo que respondió únicamente a Zillertal.

Zillertal era bastante activo en cuanto a la moderación de contenidos. Entonces para mí era la cerveza que resultaba más fácil de desarrollar o darle una impronta a la moderación, por ejemplo, en cómo hablaban, las palabras que usaban, los emojis y demás. Había otras que son mucho más internacionales, que además acá tienen una bajada distinta, por ejemplo Budweiser.

Zillertal estaba bastante enmarcado. Las redes que se usaban siempre eran Instagram, Facebook y Zillertal tenía twitter.

En ese momento no se estaba 100 % contento con los contenidos que se producían. No porque fueran malos, sino porque se le estaba buscando una identidad mucho más marcada. A la vista está que cuando se cambió de agencia, a nivel digital en un momento ocultaron todos los posteos que había y sacaron solamente esta nueva línea estética.

Zillertal era una cerveza que la tenían varias agencias a la vez. En ese momento wildfi tenía la parte digital, corporación estaba con algo un poco más de off. Ellos por ejemplo fueron los que hicieron la etiqueta de IPA, no me acuerdo si la APA también, porque ahí hubo una suerte de pitch. Después pasó a notable, y ahí creo que fue donde más impronta se le dió, se notaba más que estaban tratando de unificar y de armar una marca con una identidad super marcada. Como te digo, se ocultaron todos los posteos, quedaron solo estos.

E: ¿Se adaptan los contenidos según la red social y tenías margen creativo o solo ejecutaban lo que te pasaban?

M: En realidad en todas las marcas siempre se replicaba el contenido. Se hacía un contenido y se replicaba. Por lo menos en wildfi pasaba en situaciones muy puntuales que ciertas acciones tenían una cobertura con foco en tal red. Por ejemplo, nos pasó de tener campañas que la cobertura era full twitter, o por ejemplo, de programas en tele. Entonces bueno, la típica, tenés un programa en tele, en twitter, pones la frase, pones dos o tres fotos y haces la cobertura del evento. Lo mismo en Instagram. En Instagram pones los clips y los cortes de las partes más destacadas.

En realidad, como agencia también era algo mucho más operativo, se dice mucho él sacar chorizos. Era literal. Se intentaba llegar con una grilla y tratar de darle al posteo algo de creatividad. Pero la realidad es que después la creatividad estaba en otras agencias. No se hacían producciones, no se hacían shootings, caías en el montaje.

Para mí era difícil sostener ciertos deseos o proyecciones de la marca cuando se estaba definiendo. Cuando a veces el presupuesto era poco, no tenía fotos, tenía que hacer todo el montaje de todo. Se hacía alguna pieza, logrando meter alguna producción chiquita, pero era muy, muy puntual. También había alguna acción con influencers.

Las activaciones de fnc son de zillertal, bastante reducidas en comparación a otras marcas. Por ejemplo, el cosquín rock, a mí me hace mucho sentido que esté ahí. Y se hacen cosas, pero hay veces que también los presupuestos empiezan a cortarse a la mitad.

Medían mucho por performance. Se nos evaluaba en cuanto al puntaje sobre cada aspecto. Gestión de contenidos, bueno, del uno al cinco, estaba creatividad por un lado, cuentas, social media, etc.

Después si la agencia de medios por lineamiento global era una central de medios, no éramos nosotros.

La agencia tenía que responder a ciertos objetivos que tenía pautados con FNC. A su vez, yo como empleada de wifi tenía ciertos objetivos para cumplir que no responden ni a Zillertal ni a FNC, sino como a mi desempeño en general.

E: ¿Qué sentís que Zillertal cambió desde que incursionaron en otras variedades?

M: Para mí se cancherizó, si es una palabra, se cancherizó, pero al punto de que es tan canchera que no la entiendo. No sé si es que se puso Millennial, se puso Centennial y yo soy millennial, a ese nivel no lo entiendo.

Se nota que es súper canchera la marca y que está muy posicionado. O sea, para mí comunica de un modo que sólo Zillertal comunica realmente. No sé si es el más efectivo, si es el mejor, pero para mí comunica distinto al resto. Seguro. La diferenciación del tono, por ejemplo, es algo muy marcado. La campaña del rugby por ejemplo, para mí está siempre estuvo asociada al rugby, pero solo lo sabían las personas que jugaban y las que manejaban Zillertal. Después no era tan evidente que Zillertal era la birra del rugby. ahora, sí siento que lo llevaron mucho más adelante. Eso, por ejemplo, me parece que es muy sano para las marcas el asociarse a algo y ser consecuente con eso y cuidarlo.

También creo que es de las que más lleva los atributos de las variedades al frente, desde un lado más técnico y más de la persona que sabe. Esto responde a quien toma birra artesanal en una cervecería, es probable que cuando no vaya, compre una birra en el súper. Entonces está bien que vos hables del lúpulo, de la malta, porque va a un público al que le interesa eso. Tiene mucho sentido que lo lleves al frente. Y creo que, por ejemplo, hay otras cervezas que tienen variedades, pero se paran desde otro lado, desde lo emocional, desde la asociación, desde el momento de consumo.

Zillertal su contenido con variedades y publicidad está bueno también porque es genuino.

A la gente le empieza a importar cada vez menos que hagas un montaje en el feed. La realidad es que cuanto más personalice mejor. Ya no da tanto miedo el no tener una frecuencia súper alta en digital como antes lo era. Antes teníamos que salir cada dos días y ahora hay gente que pasa tres años sin publicar en Instagram. Las marcas entendieron que no necesitan sacar todo el tiempo, que todo puede ir por más canales, la promo no tiene sentido hacerla en el feed y ponerla en todos lados. La promo la pones en historia, la subes todos los días, la pones con pauta y después en el feed creas otra cosa también y demás.

E: En cuanto al contenido, ¿había lineamientos que respetar?

M: si no producís campañas, no haces contenido, no generas cosas propias de la marca, es muy difícil que vos tengas algo para comunicar. Entonces tenés que comunicar genéricos.

Si vos tenés una campaña como mejor Zillertal, producís contenido en torno a eso y lo usas como vertical de contenido. Cuando es tan fuerte que vos tenés ese concepto, que tiene sus piezas, que lo trabajas en diferentes plataformas y demás, se empieza a construir empezando a ser un poco más grande consecuente, haciendo más ruido.

E: ¿Cómo era la relación con el público en el plano digital?

M: El contenido que se hacía era genérico y lo que se recibía era genérico. Eran consultas, eran quejas, eran reclamos, funcionaba en ese momento como un hub de información. Cuando se lanzó la variedad, había muchas consultas. Y ahí se hizo un fuerte hincapié en lo técnico que te decía que ahora lo llevaron súper al frente y que para mí se distingue de las otras que capaz que tienen lo mismo pero no lo comunican.

La consulta era muy de no encuentro, una consulta extremadamente común. No encuentro, no hay, estoy en el supermercado y no veo. Entonces yo le decía bueno, fijate en tal, o ya va a venir, o hay un quiebre de esto, etc.

E: ¿Sentís que mutó a partir de la nueva campaña de variedades?

M: A mí me daba la impresión de que el público seguro era el mismo, el que es de la marca lo sigue siendo, capaz que desarrolla alguna curiosidad por una nueva variedad. La gente es muy fundamentalista en la cerveza. Entonces el que es fiel a una birra, a una variedad, lo va a seguir siendo. Lo que tenías era que absorbías el curioso que quería seguir expandiendo el conocimiento en cuanto a la variedad. Y el que estaba acostumbrado, que tenía paladar de alguna otra birra y decía voy al súper.

Lo que llegaba en redes era una desesperación por la novedad. Era el no la encuentro, no hay stock, la amo no puede ser que no haya más, que no la van a hacer más.

Habían planificado una producción, que se excedió completamente, se vendió mucho más de lo que se esperaba en menos tiempo. Lo que tiene la fábrica es que no tenés muchas birras haciéndose a la vez. Pero lo que se hace es producir un stock de una en particular, porque eso tiene tiempos de

fermentación y demás, después producís otra y así. Porque son diferentes recetas y necesitas toda la línea para producir un tipo. Entonces lo que pasaba es que entre el tiempo de maceración y demás que tenía que tener, no se llegaba para reponer el stock. Y en realidad vos la estás lanzando y no sabes bien cuál va a ser el consumo hoy seguramente, no sabes exacto cuántos hectolitros se venden mensual o anual. En ese momento era una apuesta, la sacaron al mercado a ver qué onda. Obviamente se excedieron las expectativas y hubo quiebres de stock.

E: ¿Qué modificaciones ves en la marca desde la irrupción de la campaña variedades?

M: Yo lo que siento es que no es una campaña, es un quiebre de la marca. Porque creo que fue muy prolongado como para hacer una campaña. Creo que fue un lanzamiento, que no hubo una campaña en sí de lanzamiento. O sea, sí es una campaña de lanzamiento, pero creo que fue más como un testeo que funcionó.

Siento que el quiebre fue a partir de que Zillertal Variedades existe.

Cuando yo estuve, Zillertal era solo Zillertal lager y Zillertal IPA. Después vinieron las demás.

Lo que querían alcanzar era el híbrido entre la industrial y la artesanal. Para mí vieron una oportunidad, una ventana. Porque la artesanal siempre va a ser artesanal y el fundamentalista del artesanal no va a tomar alguna que no tenga tanto de higo y tantos lúpulos y no sé qué. Y también había una industrial artesanal, como era Patagonia. Entonces acá lo que se buscaba era otra cosa, era la democracia de la birra artesanal, de otros sabores y demás.

Para mí el público sigue siendo el mismo. Con lo que muestran en redes, siguen apuntando a las mismas personas, solamente que esas personas tienen otros gustos y vos le supiste dar una respuesta también.

E: ¿Cuáles fueron las primeras acciones en redes para comunicar el primer lanzamiento?

M: No mucho. Sí lo que recuerdo era que había un fuerte hincapié en llevar adelante lo del doble lúpulo, el tecnicismo en cuanto a los ingredientes. Porque le estabas hablando a la persona que ya sabía de esto, le teníamos que ir con la información de frente.

Para mí el lanzamiento mismo fue lo que lo hizo explotar. Para mí la novedad habló por sí sola. La realidad es que la IPA era bastante única, una variedad que las otras cervezas con variedades por ejemplo Patricia no tenía. La Patagonia si la tenía. Pero con otra comunicación, desde los nombres, la 24.7, lo que la volvía conceptual.

La IPA de Zillertal engloba todo, y Patagonia lo que tenía era todo un concepto.

Zillertal lo que tenía era esa cosa más premium y siempre evocando al artesanal de mandar muy al frente la receta y hacerse valer por eso, lo que la hacía bastante única. También era ayudar a la gente que no estuviera tan interiorizada con el lenguaje de las artesanales, adquirir ese conocimiento.

Después habían haters, incluso con acciones legales, que era como eso no puede ser una IPA porque tiene tal IBU y demás.

E: Con lo digital, ¿había algún tipo de plan o iba surgiendo a partir del desarrollo de la marca?

M: No, siempre, siempre había un cronograma, una grilla de contenidos, era lo contractual y pautado por la agencia y Zillertal. Tenía 10 contenidos al mes, después se adaptaba a historias, se subía a Facebook, a instagram, algunos quizá iban para twitter. Pero sí, o sea, se tenía esa planificación. Yo no recuerdo que se haya hecho una estrategia, era más el vamos a lanzar esta novedad y necesitamos estar preparados en cuanto a información, en cuanto a al conocimiento de lo qué se va a comunicar. Como te decía, hay que entender que tiene tales ingredientes, tal receta, que va a ser así, que va a tener estas cualidades. Entonces eso se trataba de plasmar en los contenidos, en el copy, la moderación, en todo. Pero la realidad es que yo no recuerdo que hubiera una campaña como por ejemplo mejor zillertal para lanzar estas variedades. O sea, una producción, un rodaje, una campaña específica de lanzamiento. Yo no la recuerdo.

Me acuerdo que empezó en 2019 que yo ahí ya estaba, porque entré a mitad de 2018, pero me cambié de área el 1 de enero de 2020. O sea, estuve todo 2019. Y como te digo, el lanzamiento en sí, la novedad fue la campaña misma. Después creo que se habían hecho acciones de vía pública que no estaban tan acostumbrados. Creo que se incursionó en medios que no se estaba tan acostumbrado.

E: ¿Hubo colaboraciones o acciones clave con IPA?

M: Yo las colaboraciones que recuerdo eran de afters y eran con la lagger. No recuerdo colaboraciones con IPA.

Yo recuerdo que Zillertal a veces se asociaba al tenis, que no sé si ahora lo hace, se asociaba al rugby, pero era como nada, son sponsors, se asocian sin pena ni gloria. No era algo masivo, porque tampoco eso es masivo. Ahora, sí siento que el desempeño justo de los Teros fue más destacado y tomó más relevancia.

Lo más difícil de hacer campañas siempre, y más con birras, es Che, tenemos que comunicar exactamente lo mismo de nuevo, otra vez. Hay campañas que son geniales para comunicar lo mismo, y hay campañas que pasan sin pena ni gloria porque son lo mismo. Y hay veces que la novedad es una basura, pero es novedad. Entonces tiene un alcance y reconocimiento por parte de la gente mucho más grande, un poco más desmedido si se quiere.

E: ¿Cuáles fueron los contenidos que sentiste que generaron más engagement con respecto al público?

M: No, en absoluto. Recuerdo que todos los contenidos eran feos. Pero también eran los recursos que teníamos. Todos los contenidos que hacían todas las marcas eran feos. El que era lindo era el que se podía producir, era la que hacías una asociación, ibas a una fiesta y sacabas fotos de consumo. El que tenías un rodaje, entonces habían lindas fotos de ese rodaje. El que hacías como una producción puntual para comunicarlo, ahí sí, lo que está haciendo hoy Zillertal. Hoy entras y tienes lindas fotos, tiene lindos contenidos. La realidad es que en cuanto a engagement y eso, no recuerdo ninguno. Para mí fueron todos sin pena ni gloria. Y no sé realmente ahora si tenés alguien que trabaja en digital o si los contenidos tienen engagement. Ahora creo que resbala esto, para mí sí es interesante el contenido, es interesante y aporta por eso.

E: Entonces, como diciendo un resumen general, ¿sentís que lo digital no fue un factor clave a lo largo del éxito sostenido de esta campaña?

M: No, no, en realidad obviamente todos los esfuerzos de una agencia siempre son colectivos. Es imposible hacer algo que sea un éxito si no tenés a todo el mundo atrás tratando de que eso funcione. Después puede ser buena o mala community, pero la gente te dice ay gracias, muy amable o la verdad no me ayudaste de nada. No vas a lograr más que eso. Si atrás no hay una buena moderación, una buena gestión de las redes, tampoco hay una buena creatividad, no hay una buena estrategia, ni hay un buen alineamiento del cliente y no hay un presupuesto; no hay un buen producto. O sea, para mí si todo es bueno y algo te falla, ok, algo te falló. Pero si vos no tenés todo súper desarrollado, es muy difícil que triunfe por sí mismo.

En este caso, la novedad era tan fuerte para mí que si fallaba todo el resto no importa porque la gente igual agotó la birra. Pero también desde lo digital era muy difícil tener contenidos extremadamente atractivos, cautivadores, que generen gran engagement si son un montaje, porque

te das cuenta. O sea, todas las mesas de madera perfectamente así no existen en el mundo solamente en los montajes. Si vos pones siempre la botella así y nunca ni siquiera está un milímetro, es un montaje porque solamente tenés la foto de frente y la botella.

Después vos capaz que tienes un shooting de la lata de Lager y de Apa, pero no de IPA y no de Scottish. ¿Entonces, qué pasa? Cuando vos tenés que comunicar las cuatro latas, tienes que hacer un montaje. Pero nada, yo creo que lo digital fue necesario. Fue necesario para calmar las ansiedades de la gente, para que supieran que ahora no había stock, pero no se había discontinuado porque era como un miedo muy presente aparentemente en las birras. Para esto te digo que la gente pira que no lo van a hacer más. Y capaz que la compraban cuatro gatos locos, que no fue el caso de ipa. Pero incluso fue un éxito tan sostenido que también por eso se hizo la apuesta y se apuró el resto de las variedades. Yo creo que quizás si no hubiera funcionado tan bien, no hubiera pasado. O hubiera pasado, pero lanzando la Scottish edición limitada y después se bajaba. Todo se fue dando como para que fuera creciendo.

Y como te digo, para mí el producto era tan bueno, era tan novedoso y lograba cosas por sí solo, que hacía que lo digital fuera un medio más. Si bajabas todas las redes y ponías un WhatsApp de consulta, iba a hacer lo mismo. O ponías un posteo con información, un WhatsApp de consulta. Yo creo, capaz que estoy re desmereciendo todo el trabajo que hicimos, pero creo que hubiera sido medio lo mismo, porque la gente consultaba mucho por el producto. La creatividad no pesaba, la moderación no pesaba. No pesaba en el sentido de que no movía la aguja de un modo que vos digas qué impresionante. No tenías una personalidad asociada.

Por ejemplo ahora, las de rugby, si vos tenés a un rugby, un rugbier con la lata, te genera otra cosa. Porque hay veces que se celebra a la persona más allá del contenido, más allá de la asociación. Acá no teníamos nada. No tenías ni la asociación con una persona, ni con una figura, ni nada. Pero insisto, porque la variedad era tan buena que vos lo que solo podías hacer era informar que a través de digital que la variedad seguía, que la variedad era esto, hacer crecer el conocimiento.

Lo digital fue necesario. No fue ni al pedo ni a lo vital . O sea, que estuviera fue importante. Si no estaba, obviamente se iba a sentir, pero capaz que la variedad iba a tener éxito igual. Lo que se resolvía desde redes no se iba a resolver, pero a la gente no le iba a gustar ni más ni menos por no tener redes. Sí, capaz que te costaba más saber cuáles eran los ingredientes. Lo cuál pasaba mucho, por ejemplo, de tener muchas consultas en todas las cervezas, pero siempre pasa con las variedades, de conocer los ingredientes. Si yo soy celíaca, si yo soy vegana, si yo soy vegetariana, si yo soy un montón de cosas, tengo que saber si esa cerveza tiene o no tiene tal cosa. Si yo soy alérgica, eso lo necesito saber.

Entonces eso, por ejemplo, las redes te lo dan porque vos funcionas como lugar de consulta. Si vos llamas a FNC, yo no sé si te dicen algo, yo no sé si las birras tienen un teléfono.

Pero como te digo, para mí no fue que las redes los súper impulsaron, sino que respondíamos mucho a la novedad. Todo el resto la respaldó, todo el resto la hizo crecer. Los vía pública, digital, circuitos de vía pública que no estaban explotados por parte de la marca, que no eran comunes, todo eso impulsó a que en realidad tuvieras un lanzamiento mucho más óptimo. No hicieron el lanzamiento para mí porque al lanzamiento lo hizo el producto. La campaña, como le decís vos, la hizo el producto. Esa fue mi percepción, como te digo, esa es mi percepción y como yo lo viví.

Entrevista a Manuel Amorim

E: ¿Cómo fue tu experiencia en el proceso de trabajar en Zillertal?

M: En principio fue una experiencia agridulce, digamos. Es una marca que a mí me gusta mucho. Es una marca muy fuerte, está parada en un segmento que está copado, además en su momento era el más cool. Pero fue un desafío también porque tenía sus complejidades. Cuando empecé a trabajar en la marca, en la licitación que hubo, la marca la tenía Punto. Ahí empecé a estudiar bastante, de dónde venía y hacia dónde iba. Empecé a encontrar bastantes dificultades de fondo, pero que a la larga se terminan notando en la campaña o en lo que querés hacer.

Por ejemplo, si bien está re bien posicionada y creo que esa es su mayor fortaleza, el nombre se para mucho en una especie de origen austríaco de un valle en Austria, y sin embargo, es una cerveza uruguaya. Entonces nunca podían decir mucho que era una cerveza uruguaya, pero tampoco podían decir que era una cerveza austríaca. Entonces había pila de cosas que son típicas para hacer una marca de cerveza uruguaya que no podías hacer.

No podías ser Pilsen que es re uruguaya, tampoco podía ser Stella Artois con su origen europeo. En ese sentido siempre la clave fue que se posicionaron como la primera cerveza premium del Uruguay y desde ahí fue un producto exitoso. Tampoco la tuvieron que acomodar demasiado, porque es como algo que funcionaba a perse. Entonces por un lado no tenían mucho presupuesto y por otro lado le iba bien, hasta que se le empieza a complicar un poco con el tema de los servicios artesanales.

E: ¿Cuál fue tu rol con la marca?

M: Yo era el director general creativo de Corporación Thompson y competí contra Punto Ogilvy en la licitación por esa cuenta. Hicimos muchas idas y vueltas de ideas, guiones y cosas que se testearon. Fue bastante trabajoso, realmente una cantidad importante de ideas, de presentaciones, de focus que agarraban le gustaban las ideas pero las llevaban a testear. Testeaban las ideas nuestras, las ideas de punto. Fue desde la génesis, un poco agotador, pero al final terminamos ganando. Hicimos un comercial, que fue que terminó saliendo.

E: ¿Cuál fue el material que terminó saliendo?

M: Era el proceso de fabricación de la cerveza Zillertal, que ilustraba todo pero desde un lado muy idílico, era en un mundo imaginario.

E: ¿De qué año estamos hablando?

M: Te diría, 2010-2011, por ahí, si 2010-2011 si, era un comercial que para la marca era muy caro, muy postproducido. Nos metimos en un proceso complejo también en la producción de esa pieza, que dentro de todo no se paraba en ningún lugar demasiado novedoso, era contar el proceso de hacer la cerveza. Porque la marca siempre se terminó acomodando en el lugar menos molesto posible. Cómo tenía desde el brief unas aspiraciones bastante difíciles, como ser aspiracional, ser cool, trendy, y todo lo que eso significa dentro de la subjetividad de la propia y de las ajenas. Pero además venían de un lugar bastante más complicado.

Encima el comercial anterior, “Llegaste a la Z”, era toda una campaña que la verdad que trabajando en el pitch terminé de entender de qué iba ese comercial. ¿Por qué decían Llegaste a la Z? Era difícil de entender, una discoteca, donde llegaba un pibe re bala y se ganaba todas las minas.

No quiero decir que el nuestro quedó mucho mejor, porque quedó raro también, era más fantasioso. Al principio el comercial eran chicos y chicas en un mundo cool, en el proceso de fabricación de una cerveza. Dentro de la cantidad de cosas que habíamos agarrado, la idea del proceso de fabricación de una cerveza, hacerlo cool, lo habíamos agarrado de otro comercial, de otra marca. Pero era una cerveza mucho más popular, americana, Redneck.

Nosotros hicimos una cosa que era una réplica de eso, que fue la parte que más me dolió.

El tagline, era como cerraba ese comercial, que decía “así se hace una cerveza.” Eso también te costaba, porque tenemos que reemplazar Llegaste a la Z por otro tagline que fuera no solamente decente, pertinente o atractivo, sino que pasará todos los niveles de filtro, o sea que era difícil. Terminó una cerveza brasileña usando el mismo tagtile, porque son todas de Ab inbev. Entonces un día, a los años, terminé viendo un comercial de Brahma que tenía toda la misma onda y se cerraba igual, porque se comparten las cosas.

E: ¿Cuál era el posicionamiento de ese entonces?

M: Teníamos que siempre construir sobre la idea de fondo, que era uno de los valores de la marca, el posicionamiento de la primera cerveza premium de Uruguay.

Lo que pasó en el camino es que cuando largaron, en los 90s, había cervezas regulares como Pilsen, Patricia y Norteña y no había una cerveza premium. Cuando la lanzaron era cerveza premium.

Ya en el 2010, empezaron otras cervezas con mucho más mucho más validación, muchas más credenciales de cerveza premium. Ellos mismos dentro de su portafolio incorporan cervezas que eran más premium, como Stella Artois.

Entonces terminó siendo un medio premium, Zillertal quedó posicionado como un lugar que es medio premium. Había pila de ocasiones de consumo, por lo que los focus salían todo el tiempo.

Tenía un rango de precio apenas más elevado, y una percepción de marca más sofisticada. Además de que es un buen producto claramente, pero no le daba para premium. Sin embargo era un valor de marca que estaba ahí y que sin tocarlo le seguía yendo bien. Seguían vendiendo fijos, siempre la misma cuota del mercado, sin ponerle \$1 porque así de clavado le había quedado en la cabeza a la gente. Tenían ese segmento del mercado sin ningún tipo de problemas. Hasta que empezaron a aparecer los artesanales a competir un poco más desde ahí. Junto con algunas marcas dentro de ellos mismos.

El problema además, era cuando querías generar algo de comunicación, el hacia dónde ibas. Porque tenías bajo presupuesto, pero tenés que parecer cool y pasar todos los filtros y encima arreglar algo que no estaba roto. Entonces era realmente difícil ejecutar algo, mostraba cosas y tenías que hacerte un research, probar y probar volviéndose complicado. Sin embargo se hizo igual. Estaban todos en los eventos cool. Era más de cosas de marketing sin una campaña masiva. Dejaron de hacerlas porque no tenían una justificación además de hacer marketing, no iban a crecer tanto, no tenían tanto presupuesto y a la vez era una marca requerida.

Zillertal era como la cool, de eventos trendy, que todo eso se empieza a romper cuando llega Stella Artois, Corona, Patagonia, y ellos mismos se empiezan a morfar entre Pilsen y Patagonia y Patricia. Entonces ahí medio que se les enquilomba un poco y después encima la llegada de las artesanales.

E: ¿Cómo era la relación entre el público y la marca? ¿Eso era un problema también? ¿Había oportunidades ahí?

M: No, la marca es re fuerte en ese sentido, porque la gente la quiere, está bien posicionada, tienen una buena cerveza que te deja bien parado. Es una marca fuerte. Por eso casi que nada tenían que mover, por lo menos en relación a las cervezas de acá.

Después estaba siempre en eventos más cool, música electrónica, festivales, moda. Me acuerdo que después de la campaña que hicimos, estábamos siempre en eventos como el Moweeek, que era como

el festival de moda local, tratando de estar como en lugares que tuvieran que ver con diseño, con moda, con música electrónica, aunque fueran chiquitos, pero estaban ahí. Se apoyaban con productos.

En un momento tenían como competencia fuerte una cerveza que se llama Miller, que en EE.UU es una cerveza de camioneros, digamos, pero en el mundo la posicionaba como una cerveza medio light y nocturna. Acá en particular, cuando llegaron, tenían guita como para poner en eventos y le entraron a comer a Zillertal, desde coolness, digamos, Millertime y eventos Miller. Era un problema en su momento.

E: ¿Hasta qué año trabajaste con Zillertal concretamente? ¿Qué proyectos llevaron a cabo?

M:Hasta el 2018, por ahí. Fue bastante. Lo que pasa es que era una marca tranquila que hacía una cosa por año.

Por lo general ellos tienen un plan para todas las marcas, y tienen un presupuesto para todas las marcas con eventos X. En algunos momentos te dicen de encarar tal o cual cosa, porque por ejemplo hay una activación de verano. A veces la activación se cae porque el presupuesto no da y mueve las cosas.

Me acuerdo por ejemplo, cuando FNC cumple 150 años, la campaña que hacemos para esos aniversarios de FNC, que terminó siendo un evento re grande en la rural. Era toda una historia y para todas las marcas. Pero de mientras tenías que hacer cositas chicas, eventitos.

Al tiempo, de vuelta hubo que cambiarle el tagline que usamos mucho tiempo él así se hace una cerveza. Tuvimos que llevarlo para otro lado.

Hicimos una campaña que era una botella nomás y tuvimos que cambiarle el tagline. Terminé encontrando una que era “sencillamente exclusiva”. Decía sencillamente exclusiva, era una forma de mover lo que decíamos de la marca sin decir demasiado. Porque era exclusiva, sí, pero nunca podrías decir por qué, ni cómo, ni qué tanto. Siempre se tenía que ser lo más neutral posible, pero a la vez decirlo. Si te fijas en sencillamente exclusiva, es como que llega acá, pero es sencillamente, lo reafirma, pero es sencilla lo que viene del background uruguayo y del lugar en el que ya está. Eso quedó, fue difícil encontrar ese lugar también.

Presentamos muchas veces campañas que tenían que ver con trends, yo estudiaba para la marca porque además me gustaba, tenía que analizar tendencias, cosas modernas, lo que iba a pasar en los próximos años para visualizar algo que funcionaba para la marca, de moda, de música, les presentaba a ellos análisis de tendencias, que les encantaba y todo, pero no terminaban nunca

aplicando en el producto. Al final te decían poneme la botella bien grandota acá con unos hielos. Porque era lo que terminaba funcionando igual. No tenían que arriesgarse ni gastar en ejecutar nada. Necesitaban un concepto, sacaban una foto nueva a la botella, le ponían unos fondos más modernos y con eso se defendían.

E: En estos casi ocho años que trabajaste, ¿se mantuvo la misma identidad?

M: Tuvieron la primera campaña que era “así se hace una cerveza”. Después el segundo cambio fue “sencillamente exclusiva”, que debe haber sido a los dos años o tres años, estando más enfocado en producto.

Hicieron un rediseño de la etiqueta, por ejemplo, que también fue un proceso largo. Hicieron etiquetas diseñadas en Europa, las traían, las testeaban, que el caballito sí, que el caballito no, pila de cosas por ese lado.

Paralelamente desarrollaron las latas. Las latas que vos ves hoy de Zillertal, es uno de los tantos diseños que les presentamos. De hecho, ese diseño que quedó, yo me acuerdo clarito que el director de arte lo hizo en 40 minutos. Hacíamos muchos bocetos, que van pasando por los filtros del departamento de marketing y sobre todo los filtros de los focus. Se lo muestran a gente donde todo el mundo opina y queda uno. Queda porque nadie en marketing arriesga a tomar una decisión sin que haya un focus que avale la decisión que tomaron.

Después hicimos lo de las medallas. En un momento le dijimos que para posicionar lo que ayudaba a pila era un premio, un premio internacional. La cerveza estaba bien posicionada, pero necesitaba como una validación extranjera para que tuviera más valor. Entonces fueron, la escribieron en un festival de Bélgica, ganaron un par de medallas y como para ponerlas en la etiqueta.

Es una marca bastante errática desde su problema, no tuvieron ningún problema cuando lanzaron que fue un acierto clave, posicionamiento básico de la primera cerveza Premium del Uruguay, chau. De ahí todo lo demás que quisieron hacer fue como una cosa más complicada, porque se quisieron mover por ciertos lugares y no le daban a la clave. Pero a la vez no era un producto que podían desactivar porque es un producto exitoso.

La gente lo quiere, pero tienen que comunicar, tienen que ser nuevos. Entonces lo de la medallita era una excusa para decir algo sin decir demasiado sobre la calidad de la cerveza, centrada solamente en la cerveza.

E: ¿Por qué sentís que ocurre la intención de cambio en el posicionamiento en una marca tan querida?

M: Cuando el tigeline o la idea de la marca es más o menos buena, la idea es que dure bastante tiempo. Cuanto mejor es, menos la cambias y dura más tiempo porque es la diferencia de un eslogan de campaña.

Pero el tigeline es la esencia, cuanto más acertado o sintético esté, más tiempo dura.

Entonces uno de estos dure tres años, cuatro, está bien. Sobre todo esta marca del portafolio que no tiene tanta exposición, que se defiende sola y después cada tanto inclusión de lo que se va moviendo, la quieren acomodar.

En su momento, por ejemplo, quisieron experimentar con una Zillertal para mujeres, que ese fue un viaje importante dentro de la parte de innovación que tienen ellos. Porque las mujeres no toman cerveza por montones cuestiones. Está buenísimo que tuvimos que estudiar y vimos en foco, pero básicamente porque es amarga. Entonces habían desarrollado de forma experimental con una Zillertal que era rosada.

Quisieron lanzar la Zillertal de barril, que fue todo un proceso en lo visual. Que esté el grifo para sacar la cerveza y la copa de Zillertal para servir de barril, que tenga un borde dorado porque le daba premium. Todo una discusión con todo, con la copa con la que se servía, etc.

E: ¿Cómo se equilibran los objetivos de marketing que ya vienen definidos con la libertad creativa del equipo?

M: Por lo general es medio hagan lo que puedan con esto. Tenemos un presupuesto así, unos tiempos así. Es un proceso trabajoso porque la génesis de los proyectos es muy corporativa. Pero en principio vienen con un brief que por lo general es malo, agarran lo que hicieron ayer, le dan una vuelta y te dice tuya, vos ya sabés. Por lo que el brief lo haces vos. La parte de planning, de research, de pensamiento estratégico. Ellos tienen muchas cosas, documentos, cosas que a veces suman. Después tienen muchos procedimientos y filtros, cosas que por lo general restan.

Se cuidan demasiado de los chistes y de hacer algo jugado si no pasan los focus. Por lo que pierden el humor y no terminan saliendo del amigo pilsen. Caen tanto en la safe zone y de los estereotipos que terminan generando algo que la propia audiencia se da cuenta de que estás armando un estereotipo.

E: ¿En qué situación ustedes entregaron la marca?

M: Vos haces los materiales que te piden. Por lo general en una marca como ésta, lo que necesitan es un key visual, un tagline que lo puedan replicar en todos los soportes de trade que tienen. Una marca que te pide una campaña, pero que en realidad vive mucho en el trade. El trade es tipo la góndola, el super, el supermercado, el bar, el boliche, todo tiene la exposición de marca en esos lugares con el logito.

Entonces ellos tienen que unificar la marca para distribuir parejo, consistente y coherente en todos los soportes. Es un laburo importante. Entonces de ahí que necesitan un key visual, un tagline y refrescarlo cada tanto. No es tanto como las marcas más masivas, ellos que sí tienen eventos puntuales. Entonces empiezan a buscar lugares, momentos, se tratan de encajar la cervecita chica el martes y el jueves, que no solo tomes el fin de semana.

La verdad que si te digo íntimamente algo, siempre me dio bronca que no se me haya ocurrido a mí la de que hicieran cervezas etiquetadas como artesanales pero marca Zillertal. Porque fue lo más brillante que hicieron, creo, desde que la lanzaron.

E: ¿Cuál es tu evaluación para cómo se dieron las cosas con variedades?

M: Yo vi nacer el problema de las cervezas artesanales. Vi cómo pasó de ser un problema que se subestimó a ser un problema importante, de repente empezó a tomar una escala que les empezó a doler, porque era el 1, %, el 2, %, el 3, %, subía y subía. Se puso de moda y a la vez ellos no tenían con qué matarlo. Porque es como el vino, no tienen con qué matarlo.

Empezó re chica de mega nicho y se transformó en un problema que ellos no podían encarar porque era de otra categoría. Ellos son industriales, nunca podían ser artesanales. Sin embargo, como son una fábrica que desarrolla, por algo son los dueños de todas las cervezas del mundo; comparten los problemas y las soluciones en todas partes. Y en esa línea empezaron ya antes a desarrollar, a probar con marcas, como con Patricia, empezaron a probar la ámbar, la porter, las variedades. En Patagonia probaron con la falsa artesanal esa. Increíblemente le fue bien.

Lo que habla de algo importante, la gente no sabe nada de cerveza ni de vinos. Yo no sé nada de lo que estudié y lo que consumo, es difícil, tenés que saber cómo se cata, de saber cómo se hace, etc. Yo pensé que les iba a ir mal por lo cara, absurdamente cara que es y por lo inconsistente que es de la génesis artesanal industrial. Pero bueno, como es aspiracional, la gente la toma pensando que es buena.

Yo en lo personal, siempre pensé en una cosa más de comunicación en la marca y nunca se me ocurrió Che, ¿por qué no le ponen APA? Era la solución straightforward. De hecho salieron re fortalecidos porque pasó la moda de la cerveza artesanal. La gente se empezó a dar cuenta que es muy pesada, que es muy voluminosa, la gente toma más cerveza de lo que la cerveza artesanal te permite. Entonces me parece que se quedaron con el valor de marca del mundo artesanal y crecieron a partir de esa moda. Además son buenos productos. La verdad que yo pruebo la Apa y la Ipa, son mejores que la Zillertal común.

E: El nuevo posicionamiento de Zillertal, ¿Es parte de lo mismo de lo que se venía haciendo o ves un cambio?

M: Si vos preguntas ahora cuál es el posicionamiento actual seguramente vas a tener alguna respuesta graciosa porque probablemente no te la puedan contestar.

El posicionamiento de silueta sigue siendo que es la primera cerveza premium del Uruguay. No tienen uno mejor que eso. De hecho, cuando vos haces un focus de Zillertal y preguntas dónde ubican a Zillertal , le dicen que es la primera premium del Uruguay. O sea, la gente sigue recordando Zillertal. Capaz que ahora con más recambio generacional, gente que nunca vio aquello. No, pero se ve que no tiene un posicionamiento claro.

Lo mejor que pueden llegar a decir es que está posicionada como una cerveza semi premium o casi premium, pero no tiene un posicionamiento del todo claro.

E: ¿Sentís que es una marca innovadora?

M: Ellos tienen un departamento de innovación e innovan metódicamente en todas sus marcas. Capaz que nosotros no nos damos cuenta por la velocidad, pero siempre están cambiando la etiqueta o cambiando un formato, que la botella más chiquita, que la botellita reciclable, o que algún tipo de modelo de negocio o promo. Y en cuanto al producto también van desarrollando cosas, siempre están compitiendo a nivel global.

E: ¿Zillertal tiene una ocasión de consumo clara?

M: Ahí me hiciste acordar de otro viaje que fue todo el de los maridajes.

Zillertal estuvo posicionada, igual lo intentaron con todas las cervezas, en la parte gourmet o la parte de poner la cerveza no solo en la noche y en la salida, sino en la comida que vos comas con cerveza. Porque la gente no come con cerveza, come con agua, con refresco o con vino. Entonces ahí tenés un terreno para ganarle al vino, por ejemplo, para comer con cerveza. En esa ocasión intentaron con todas, con Patricia, con Pilsen y con Zillertal, todo lo que es la gama de maridaje. Pero son como intentos que hacen en avanzar, en capturar valor o porciones de mercado distintas.

E: ¿Hablamos de una marca la cual es inconsistente a lo largo de esta última década pasada?

M: Yo creo que no, porque mucho tiempo estuvo parada en el posicionamiento de la campaña original que es la cerveza Premium del Uruguay. Y eso terminó bajando un poco, pero sigue siendo del Uruguay. La contradicción que tiene la marca interna de ser un nombre austríaco, pero es un problema más de comunicación. En esencia es una cerveza uruguaya. FNC nunca va a querer subrayar que es industria uruguaya, pero la gente sabe que es de acá.

Después de todo lo que pasó en el medio, “Así se hace una cerveza” en realidad no dice nada. Tampoco la movimos mucho. Está parada sobre el posicionamiento original.

E: ¿Cómo se medían los resultados?

M: Miden absolutamente todo. Miden sobre todo las variables que más les importan que es volumen y plata. Volumen es la cantidad de cerveza que venden, se mide en litros. Y plata es la cantidad que factura, aunque no necesariamente la cantidad de litros que venden. Después en cuanto a lo que tiene que ver con marcas. Te miden por percepción, por preferencia, por sentimiento. Buscan medir cómo la gente percibe lo que la marca genera, cuánto se nombró la marca, por ejemplo, en comparación con la otra competencia, o en verano, etc.

Además el presupuesto de marketing está directamente relacionado con los resultados, tendiendo a la lógica corporativa, que si este año te va bien, el año que viene te tiene que ir mejor y con menos presupuesto.

E: ¿A qué vino Variedades?

M: Para controlar el mercado artesanal. A su vez le dieron coolness a la marca, le hicieron cool. O sea, todo el cool de las cervezas artesanales se la apropiaron solo haciendo una variedad de

cervezas, y sin decir que son cool. Todo ese valor de marca de la cerveza artesanal se lo apropiaron solo porque lo pueden hacer a escala. Y se pararon hablando del producto.

Fue una gran solución de mercado y de marca. Realmente fue lo más cool que hicieron. Y lo más sencillo, además. Lo que más me molesta fue como estaba ahí, era obvio que había que hacer eso. Nunca me entró en la cabeza que podían hacer eso. Porque pensé que solo una artesanal podía hacer APA o IPA. No que podías hacer una APA , IPA industrial.

Entrevista a Lil Larroque

E: ¿Cuál era tu rol en el periodo?

L: Nosotros trabajamos con FNC hace muchos años, pero no trabajamos con todas las marcas. Tenemos una unidad para hacer encuestas digitales y estudios. Entonces cuando necesitan cosas, aunque no manejemos la marca solemos trabajar con ellos. Fue lo que pasó con Zillertal. Yo estoy a cargo del departamento de business intelligence dentro de la agencia, y vino esta necesidad de ellos de diversificar el portafolio de productos de la marca. Sabían que querían sacar un tipo de variedad, pero no sabían qué tipo de variedad era la que convenía sacar primero.

Lo que hicimos fue elaborar con ellos hipótesis y salir a hacer tres estudios que fueron complementarios: uno fue una encuesta digital a todo el país, otro fue un sondeo en bares y restaurantes sobre las variedades que tienen mayor salida y después ellos a su vez hicieron un sondeo con sus proveedores para entender un poco como se movía y cuál era la predisposición desde ese lado. También hicimos un social listening y con eso cruzamos todos los resultados que nos habían dado y llegamos a que era por el camino de armar una variedad entre una ipa y una scottish. Ellos se quedaron con eso y fueron a terminar de desarrollar el producto. Después lo que trabajamos previo al lanzamiento cuando ya tenían la etiqueta del producto testeamos la etiqueta.

E: ¿Hasta qué momento dejaron de participar en este proceso?

L: Cuando ellos tenían la etiqueta armada del producto y querían salir a probarla, fue para la segunda variedad, cuando sacaron la APA, hicimos el testeó y les fuimos con los resultados y ellos llevaron eso para hacer ajustes y hacer el segundo lanzamiento de esa variedad.

E: ¿Por dónde empezó el vínculo con la marca en este proceso?

L: Ellos tenían la necesidad de tener un portafolio más amplio dentro de fnc, la realidad es que también fue dentro de un momento donde la cerveza artesanal había crecido mucho, entonces para meterse un poco más en ese territorio, fueron a buscar una de las marcas locales para poder expandirse en el mundo de las variedades. Eligieron Zillertal y vinieron a nosotros a decirnos okey, qué variedad tengo que hacer y ahí armamos el estudio.

E: Entonces, ¿esto no surge de Zillertal sino FNC buscando potenciar una marca dentro de su portfolio?

L: Todas las decisiones que se toman en cada una de las marcas, sobre todo las locales terminan siendo por una necesidad de negocio. Después entiendo que internamente ellos definen cual es la marca que tiene mayor flexibilidad como para hacer ciertas cosas u otras no. En el caso de zillertal es una marca local, entonces suele tener flexibilidad.

E: ¿Por qué era ideal la marca?

L: No se si era ideal porque eso es una decisión de ellos. Lo que digo es que entiendo que la decisión haya sido Zillertal porque es una marca local que tiene un posicionamiento completamente distinto a lo que puede ser una pilsen o patricia, que sería raro si les pones una variedad a esas cervezas. Por el posicionamiento de la marca entiendo que les hizo sentido explorar la parte de variedades ahí.

E: ¿Cómo fue la experiencia a grandes rasgos de trabajar en este proceso?

L: Para nosotros estuvo super bueno porque más allá de trabajar o no trabajar en lo que fue el lanzamiento de esa variedad, nosotros formamos parte de la creación de esa variedad que casi nunca como agencia tenes oportunidad de participar de este lado más del negocio del cliente. Al final del día ayudamos a definir cuál era la variedad que tenían que lanzar, además de ayudar a testear a nivel visual y de comunicación. Es algo bastante distinto a lo que una agencia acostumbra a hacer.

E: ¿Cómo se da ese proceso desde de la agencia de elegir?

L: Nosotros como agencia tenemos la particularidad de que nos gusta formar parte del proceso completo y no solamente el que crea la campaña. Y hace algunos cuatros, cinco años creamos este sistema de encuestas propio, lo usamos un par de veces con fnc para varias cosas, y en realidad ya nos conocen tenemos buena relación, manejamos otras marcas, cuando saben que los podemos ayudar a resolver alguno de estos temas con nuestro sistema de encuestas nos llaman. Es una relación a largo plazo más que algo puntual por esto.

E: ¿Me podrías desarrollar este sistema de encuestas?

L: Tenemos una herramienta propia que lo que hacemos es estimar una muestra dentro de lo que es el ecosistema digital. dentro de las personas que están en las distintas plataformas digitales. Salimos a buscar una muestra que sea representativa de lo que es los uruguayos de tanto sea Montevideo, en el interior, en algún departamento del interior. dentro de los distintos rangos de edades y dentro de los distintos géneros. elaboramos el cuestionario, armamos la encuesta y la cargamos. Corremos anuncios, obtenemos las respuestas. Nos aseguramos de cumplir la muestra y las cuotas. Después procesamos todos los resultados, de la misma forma que lo hace un kantar o un nielsen en otra escala. La idea es que este servicio ayude a reforzar o a tomar acciones rápidas. No queremos hacer un estudio de marca gigante, sino ayudarte a definir cosas y avanzar.

E: ¿Cuáles fueron los primeros resultados en conclusión?

L: El estudio en general que hicimos dio un favoritismo de la variedad scottish, sobre todo en las personas que eran consumidores frecuentes de cerveza pero no necesariamente heavy users digamos. El heavy user capaz se tiraba más a una IPA. Entonces al final del día entre eso y el contraste con las entrevistas con los bares y con las respuestas de los distintos proveedores y distribuidores de ellos se llegó que el mejor camino era por el lado de Scottish y como segunda alternativa el lado de la IPA.

E: ¿Como dando primero la Scottish se llega a la conclusión de arrancar variedades con el lanzamiento de IPA?

L: Ahí hay un tema interno de ellos. Que más allá de lo que de el estudio entiendo que debe haber una influencia de capacidades de producción, si tenes los ingredientes y no para producirla, etc. Eran las primeras dos que estaban para lanzar y se invirtió el orden al final del día.

E: ¿No estaba planificado sacar varias o se fue desencadenado?

L: Inicialmente era una variedad, probar, ver como le iba y después eventualmente evaluar otra.

E: ¿En ipa se encargaban de todo el conjunto?

L: No. nosotros no trabajamos en las campañas de ninguna de las dos. Lo único que hicimos fue testear la etiqueta de la APA.

E: ¿Cuáles fueron los objetivos, el primer brief y primeras entrevistas con Zillertal?

L: Siempre tratamos de manejarnos con brief, pero acá lo más importante fue bajar bien los objetivos y las hipótesis. Eso lo trabajamos en conjunto con el equipo de Zillertal de ese momento. Tuvimos un par de reuniones y nos juntamos a charlar y entender qué era lo que ya sabían, que era lo que no y entender cuáles eran las necesidades que teníamos para poder tomar la decisión final. Se bajaron esas hipótesis y en base a ellas empezamos a armar el cuestionario. En el caso del testeo de la etiqueta ellos ya tenían varias opciones de etiqueta y nosotros simplemente salimos a hacer las preguntas correspondientes para ver cual es la que tenía mejor recepción.

E: ¿Cuáles eran esas hipótesis u objetivos planteados?

L: De memoria no, pero te lo busco. Tengo más claro el resultado que el proceso previo. Cuando hicimos el estudio ya estaba decidido que la primera iba a ser la ipa. Cuando salió Scottish primera fue ahí que se decidió ir por la apa. El pedido inicial del cliente fue una investigación sobre el consumo de cervezas en Uruguay entendiendo particularmente sobre consumidores de cerveza y preferencias sobre variedades.

E: ¿Cómo se da el proceso una vez empezado, se siguen otras instancias, se mide la evolución ?

L: Sabíamos que las encuestas nos iban a dar el punto de vista sobre el consumidor final pero que también teníamos que reforzarlo con lo que estaba ocurriendo, y ahí es que fuimos a hablar con bares. La realidad es que la encuesta es declarativa, te puedo decir que hago algo pero después sin darme cuenta estar consumiendo de otra manera. Por lo que era super importante poder contrastar lo que dicen las personas con lo que realmente después se consume en los puntos de venta. Allí fue cuando terminamos de armar el estudio completo de esas dos cosas, y le agregamos el listening para entender si había algo más a nivel de conversación digital.

E: ¿Cuál sería el listening?

L: En digital vos tenes la capacidad de hacer un especie de monitoreo de lo que están hablando la gente en distintos canales. Las herramientas de social listening te ayudan a auditar cual es la conversación alrededor de un tema en distintos medios. Nosotros utilizamos eso para saber de qué variedad había mayor volumen de conversación en Uruguay, en twitter, en blogs, sitios web y de noticias.

E: ¿Con qué herramienta hacían eso?

L: Nosotros trabajamos con Brandwatch.

E: En el proceso de desarrollo de la ipa empiezan a elaborar la siguiente variedad sería?

L: Si.

E: Empiezan con la encuentra, después bares, ¿luego social listening?

L: Cruzamos el resultado de las tres cosas. Coincidió, que por el palo salió la Scottish, era por donde tenían que ir. Hablamos con ellos, les dijimos es por acá vean si la pueden producir y terminaron produciendo la APA.

E: ¿Era unánime el resultado hacia la Scottish?

L: Si.

E: ¿Qué me podés contar al respecto de la etiqueta, que anteriormente me mencionaste algo?

L :Cuando ellos ya tenían el producto pronto y habían armado la etiqueta, como estaban en esta lógica de variedades y tenían que hacerlas distintas entre ellas, hicimos un testeo de etiquetas que tenían distintas variaciones en colores, tipografías, tamaños; para entender cual se entendía mejor y tenía mejor recepción en las personas. En base a los resultados les dimos la opción ganadora. Ellos se los llevaron, hicieron ajustes en base al resto de la devolución y sacaron la que hoy conocemos.

E: Para hacer el packaging se tiene en cuenta la construcción de la marca hasta el momento?

L: Si, 100%. Parte del testeo fue porque, no solo la etiqueta de la APA sino ver cómo conviven con las que ya existían la IPA y la tradicional, la lager. Porque eso te habla del posicionamiento de la marca también, que vos las veas y sepas que son Zillertal.

E: En términos de imagen que sentís que le aportó este nuevo diseño?

L: Hasta esa fecha más o menos lo que veníamos haciendo como agencia era la comunicación en redes, cuando lanzaron la ipa. Fue lo único que manejamos, no la campana. Y parte de un poco de lo que nos implicaba y que nos servía como agencia estos insumos es que yo justamente tenía que hacer vivir las 3 variedades dentro de la comunicación general de la marca. Que se entendiera que es zillertal, que hablara con el mismo código, que transmitieran los mismos valores, que hablara de los mismos temas. Entonces más allá de que estábamos haciendo más bien de producto, después todos esos aprendizajes las teníamos que volcar en esa ejecución de contenido de redes.

E: ¿Cómo potenciaron la imagen en redes?

L: Cada marca tiene ya de por sí su manual de marca, con su paleta de colores, tipografía, como trabajar con el logo donde poner, etc. Lo que hubo que hacer con Zillertal al ser una marca local fue ver cómo integrar estas nuevas botellas dentro de esta identidad que ya existía. Es un trabajo a nivel de arte y se tiene que hacer en conjunto con los brandmangers y los encargados de marketing.

E: ¿Cómo repercutió desde el punto vista de la agencia?

L: Nunca habíamos participado en definir con un cliente cual es el próximo producto a lanzar. Cuestión que ayudó a entender el negocio de adentro y con respecto a futuras comunicaciones ya tenemos la claridad del porque es y como desde el momento uno. A veces cuando trabajas con nuevas marcas hay curvas de aprendizaje. Nos ayudó a enseguida meternos en el código de lo que es zillertal y que todo sea zillertal sin importar la variedad. Después en lo que era la comunicación en redes, por ejemplo al integrar la ipa teníamos lineamientos ya bajados con cosas predefinidas porque como la mostrás en la góndola no es una definición que tomábamos nosotros. Pero nos ayudaba mucho más, esto es lo que se definió vean cómo los aplican digital, ¿no? Aca tenes mas los por qué y qué es lo que motiva a las personas.

E: ¿Ustedes también hacían la parte de pauta?

L: El caso de fnc tiene múltiples agencias por marca y cada marca dentro tiene múltiples agencias. El caso de Zillertal fue una de las que más fue cambiando a lo largo del tiempo, pero por lo general siempre estuvo entre notable y wildfi. Wildfi siempre con la pata más digital y notable la parte masiva y medios off. En un momento FNC que pertenece a Ab inbev, le viene un lineamiento de global, que es la parte de paid media la tienen que trabajar con otra agencia. Entonces nosotros Wildfi dejamos de trabajar con esa parte y ahí pasan a trabajar con 3 agencias. Una dedicada al paid media, Wildfi con la parte de contenido digital y notable branding. Wildfi estaba en la parte de contenido digital y la pauta se la pasamos a otro.

E: ¿Qué parámetros utilizan en los estudios y campañas?

L: En los estudios no hay un kpi, sino que se trabaja en base a hipótesis, no se mide alcance, sino que es cualitativo más que cuantitativo. Ahí lo que importaba era entender por qué las personas eligen estas cosas. En lo que es campaña, en digital, todo lo que es la comunicación en redes siempre estuvo apalancada en lo que es alcance y frecuencia, interacción, tasa de interacción pero sobre todo mucho ojo sobre análisis de sentimiento.

E: ¿Qué sería el análisis de sentimiento?

L: Entender de que los comentarios que recibís sobre la comunicación que estas haciendo en digital si son más positivos neutros o negativos, lo ponderás y evalúas si la percepción está siendo más bien positiva o no.

E: ¿Cuáles son esos porqués en la investigación, por qué la elección de esas variedades?

L: En cuanto a las variedades entender lo fuerte que se siente cierto sabor a la hora de tomarlo respecto a otro. Lo que más afectaba la mayoría de las decisiones era eso. La ipa tenía la atribución de es muy amarga por ejemplo. Entonces muchas de las personas que no la elegían por sobre otras era por un tema de gusto.

E: ¿A qué público enfocaron esta investigación?

L: Dentro del target de Zillertal. Personas que consuman cerveza mayores de 24 años en todo el país. Super amplio.

E: En cuanto al impacto de la campaña, ¿se empezó a ver una modificación en las tendencias dentro de esos consumidores?

L: No, porque en realidad hablamos de distintos consumidores. Vos con la lager atacas un público que quizás no le gusta ese tipo de sabor, y con las otras si. Lo que hace que vos tengas un producto con variedades es que diversifiques el consumidor, pero no significa que sea uno que no tuvieras.

E: ¿No incorporaron nuevos consumidores, sino lo que ya había darles más?

L: Las artesanales estaban ganando muchísimo terreno en el 2019. Entonces como líder de la categoría tenes que salir a hacer algo para que no te coman torta de lo que es el share del negocio. Su reacción a esa situación es que Zillertal tenga variedades.

E: ¿Por qué sentís que esta campaña tuvo éxito sostenido?

L: Un factor es, no lanzaste un producto y lo sacaste del mercado, hiciste que ese producto la gente lo quiera seguir teniendo. Es más fácil ir probar y después retirar, que sostener nuevas versiones o nuevos productos. Innovación sostenida en el tiempo. Lo que logró Zillertal con las variedades es atacar un problema que estaban teniendo pero a su vez hacer que no fuera algo circunstancial sino realmente sea un nuevo producto dentro de su cartera.

E: ¿Por qué se da esa innovación a lo largo del tiempo y no le pasa a otro competidor?

L: Es que fue algo 100% reactivo a la situación de las cervezas artesanales. Las cervezas artesanales están todo el tiempo sacando nuevas variedades. Las cervezas industriales tienen menor capacidad para hacer eso, por un tema de producción simplemente. Es a gran escala por lo que no se puede cambiar la línea de producción simplemente y todo el tiempo.

El caso de Zillertal, una marca de consumo masivo dentro de la categoría alcoholes de consumo muy amplio tenga no solo la capacidad de adaptarse sino de que sus productos 5 años después, siguen

siendo igual de vigentes. No tienes ninguna marca de cerveza nacional que haya querido salir a hacer lo mismo de hecho.

E: ¿Cómo es que para el consumidor sin tener una referencia plena de lo industrial fusionado con lo artesanal sacarlo de lo artesanal?

L: El consumidor de lo artesanal tiene muy claro que Zillertal es una producción en cadena en una fábrica. El tema acá es que el consumidor general de tu marca no se esté yendo a lo artesanal. No es traer al consumidor artesanal a tu marca.

E: No se roba clientela al mundo artesanal? Es retener clientes que ya tienen experiencia con la marca, ¿no?

L: Tal cual

E: ¿Qué sentís que se incorporó o modificó a la marca con variedades?

L: De alguna manera le dio otras ocasiones en la cual vivir. Cada cerveza está asociada a un momento de consumo, a nivel posicionamiento se define de esa manera. Cuando una empresa tiene muchas marcas de cerveza cada una va a trabajar sobre una ocasión de consumo. Corona por ejemplo es momentos de relajación en la playa o atardecer. Dentro de la batería de marcas que tiene fnc, Zillertal es una marca que ha cambiado de ocasiones de consumo, quizás antes estaba más cerca de lo que es una pilsen o una patricia y hoy en día no. de hecho con los lanzamientos de variedades te ponen otra ocasión de consumo. No es que me tomo una APA todos los días a la hora de la cena. Ya me cambia donde estoy posicionado a la marca. Por más que vos consumidor conocieras la marca como el posicionamiento de antes, gran parte de lo que traen los lanzamientos es un cambio de posicionamiento.

E: ¿Cuál es la nueva ocasión de consumo que trajo variedades?

L: De hecho está cambiando ahora de nuevo. porque una cosa es durante estas variedades donde la ocasión era en una casa con amigos, como juntada o celebración muy pequeña y en confianza, y hoy

tenes una cerveza que se está intentado posicionar mucho más en la noche, en el consumo nocturno. Hoy la que llevan al frente es la lager, no son las variedades.

E: Hoy siguen coexistiendo

L: Pero no son el foco de lo que quieren comunicar.

E: ¿Por qué su éxito sostenido?

L: El éxito sostenido se da por timing. Por entender el contexto y reaccionar en tiempo y forma, eso sin dudas. Pero también de que fueron consistentes, no fue que sacaron la ipa la tuvieron 6 meses y la sacaron de la comunicación y los puntos de ventas. Mantuvieron el producto presente, mantuvieron la comunicación, le agregaron otra variedad. Hicieron de que no fuera una ocasión especial, sino que sea una marca con variedades y eso es lo que hace que pueda vivir tanto tiempo.

E: ¿Cómo se modifica la comunicación en términos generales con el nuevo posicionamiento?

L: A nivel de la comunicación, posicionar a la marca en otras ocasiones de consumo hizo que a nivel visual cambiará. Las imágenes con fondos más oscuros, elementos que son más de la cerveza artesanal y no industrial. Esto de mostrar la ilustración, mostrar los ingredientes, etc. Estas cosas fueron completamente distintas a lo que se venía comunicando antes en la lager. Hay que acompañar la innovación con la comunicación y por eso se fueron incorporando estos elementos y esos cambios a nivel de imagen.

Entrevista a Pablo Rodrigo

E: ¿Cuáles fueron los insights centrales que guiaron la campaña y cómo llegaron a ellos?

P: Esta campaña surge como parte de una licitación de FNC, donde la agencia se presentaba para ganar la cuenta de Zillertal. Las licitaciones son periodos de mucho trabajo que no sabes si ganas el cliente. Si ganas es una buena idea, si no ganas la licitación es un montón de trabajo tirado a la basura. Entonces estas cosas siempre dan mucho trabajo y muchas horas de laburo, y son siempre trabajo fuera de hora, difícil. Pero por otro lado, la virtud que tiene es que son totalmente libres, porque no conoces a la marca, la marca no te conoce. No sabes lo que el gerente de marketing va a opinar. La libertad es absoluta. Es una de las chances donde uno como publicitario tiene chance de pensar más libre. En este caso, no era una licitación creativa, no querían una campaña. Nos habían realizado un pedido estratégico. En este pedido el centro de la campaña era la democratización de la cerveza artesanal. El mundo de la cerveza es novedoso, con cierto prestigio. Fnc no necesariamente se ve amenazado por las artesanales, ya que es líder absoluto en la categoría y por ende tanto le da. Pero en ese liderazgo y en esa marca casi monopólica por su participación tan grande que a efectos prácticos lo son, tiene varias marcas que antes pertenecían a otras compañías y las fueron unificando. Empieza a ocurrir que esas marcas se comienzan a superponer. Por lo que hay una norteña, una marca que compitió con zillertal y pilsen en determinado momento, que después se convierte en una cerveza sin branding, sin estrategia, puramente comercial, para la gente que no le gusta la comunicación. Lo mismo que pilsen pero en un punto de precio por debajo y no está en todos lados. Pilsen es la cerveza de los eventos, del rock, del fútbol, de los amigos, la popular. Tienen patricia, que tuvo siempre el complejo de ser de Salus, siendo la que menos se producía, y en verano no tenía tanto apuro, por lo que mientras la pilsen podía salir cruda, la patricia no. Después viene zillertal, que en un momento fue la cerveza premium de fnc. Cuando fnc es comprado por el grupo inbev y posteriormente inbev es comprado por ab, termina en abinbev. Lo que conlleva que arriba le aparezcan Stella artois, patagonia, corona, etc, todo ese mundo de cervezas más premium. Zillertal queda en un lugar raro. Un año te auspicia los paradores de kitesurf, al año siguiente un desfile de modas, al año siguiente un partido de rugby, y no estaba muy claro lo que eran. Querían darle una cosa media moderna, digital, pero en realidad no tenían una visión clara de que era Zillertal. Cuando llega la licitación, llegan con el desafío de darle un posicionamiento a Zillertal. Se dieron cuenta, analizando su oferta, que tenían la propuesta clásica a nivel popular: norteña pilsen, patricia. Después la lagger de mejor calidad, Stella. A su vez, la pseudo artesanal-industrial patagonia, más

cara que Stella. Pero no tenían una cerveza artesanal un escalón más abajo en precio, pero que fuera más cara que las tradicionales. Por lo que bajo la responsabilidad de la gerencia de marketing, deciden empezar a trabajar Zillertal como una alternativa a las cervezas artesanales. Empiezan a jugar con la lógica de querer democratizar el acceso al sabor de la cerveza artesanal. El inicio del nuevo planteamiento: Somos una cerveza industrial, somos industriales, orgullosos de pertenecer a FNC, pero vamos a empezar a comercializar sabores de cerveza artesanal. El diagnóstico que teníamos, es que Zillertal estaba en una crisis de identidad. Una cerveza que había nacido en los 90, y por lo tanto tenía 30 años, constituyéndose como una cerveza de treintañeros. Es para el consumidor que puede pagar un producto de mejor calidad. A partir de esto, se llega a la construcción de la identidad: Una cerveza que tiene que tener un look industrial, pero artesanal. Que reúne las dos visiones: industrial y craft. Que se encuentra en la crisis de lo que soy y lo que quiero ser. En esta dualidad, pero específicamente bajo el concepto de los 10 arquetipos de jung es que surge el concepto central. Estratégicamente el lugar de Zillertal era el amante. No es la cerveza que compras siempre, pero es una cerveza con la que engañas a tu cerveza industrial de confianza. Para darte un gustito un poco mejor, o la amante con la que engañas a la artesanal cuando no quieres gastar tanta plata. En ese lugar encontramos el posicionamiento de zillertal. En la lógica orgullosamente industrial y orgullosamente artesanal. Un espacio donde encontramos también un tipo de posicionamiento más adulto. Vinculado al público de 30 años. Donde había un humor, pero era más copado. Con mayor desarrollo. No era la boludez del amigo pilsen y no era la sofisticación acartonada de Stella o Patagonia. En ese humor inteligente empieza a surgir la identidad de zillertal. El claim que presentamos en la licitación y explica cómo tomamos la marca, pero nunca llegaron a aplicar era: “cerveza, cerveza”. El objetivo era hacer la cerveza para disfrutar, para las personas que les gusta tomar cerveza. Que tiene sabores variados y no te cae pesado como las artesanales, siendo inclusive más barata. En esta idea, la palabra funcionaba como un adjetivo a la vez, con ese toque humor inteligente. Después por distintos motivos de presupuesto y ejecuciones no llegan a ejecutar el claim de “cerveza cerveza”, pero les gustó la forma de pensar. Nuestro razonamiento. La inteligencia de con una palabra repetida funcionaba. El afiche era: “esta cerveza no tiene precio pero tuvimos que ponerle uno”. Se instala en la marca el humor inteligente. Agarrás una lata de scottish y en el dorso dice “quien lee el texto del dorso de las latas de cervezas? solo vos, por eso te queremos”. Se le hacía un mimo a la persona que compra y lee. En lugar de decir el sabor es aromatizado y las notas tales, etc. La cerveza artesanal es la cerveza convertida en vino. El vino tiene la cepa, la cosecha y las notas aromáticas. La cerveza artesanal en algún punto lleva a la cerveza a ese lugar, que es muy poco cervecero. Porque la cerveza tradicional industrial se basa en tomarla sin diferencias. Tomando la

frase de Andy Warhol, en referencia a que la coca es el producto más democrático porque llega a ricos y pobres de igual modo, con la cerveza tradicional pasaba lo mismo, hasta que llegó la artesanal. Incorpora la impronta del sabor, de aroma, mezclas, que la llevan al mundo del vino. El nuevo chip de Zillertal, que lo diferencia con respecto a los valores de la cultura artesanal, es que juega con la autorreferencialidad. Se da cuenta desde un lugar muy inteligente, y sutil. La cerveza que es industrial puede ser artesanal, pero sabe que es industrial. Juega consigo mismo. Sabe que es una buena cerveza, pero no le importa ese complejo del vino, no pretende ser más de lo que es. Entonces el principal insight que guió el origen de la campaña, fue el posicionamiento autorreferencial. Es una cerveza para treintañeros. Por lo tanto es una cerveza que ya no necesita el postureo. Se banca la autenticidad. Encontramos un lugar para que Zillertal se pudiera mover, con una personalidad distinta a la de sus competidores. Conformada por esa combinación del producto siempre al frente, ya que la comunicación de Zillertal siempre fue muy del producto al frente, y una comunicación muy intelectualmente honesta. Ejemplo, e hizo un posteo en Instagram, de que cada 10 mil likes se sorteaba una heladera llena de cerveza, pero si comentabas vos 10 mil veces, te la ganaste. El chiste era decir, ok, hacé trampa, no vamos a limitarte. Comenta esa cantidad de veces y te la llevas. Esa lógica, honesta en el mensaje, denotaba una madurez que no era la de una marca insegura. Sino de una marca segura, que ya tiene 30 años, no necesita encontrar su lugar. Ya lo encontró, sabe quien es, sabe que tampoco va a ser más de lo que es, no pretende ser Stella. No llegó a serlo, pero no le importa. Soy esto y estoy conforme.

E: ¿Por qué desde la agencia consideraron necesario acompañar la campaña con un reposicionamiento en el estilo y el tono de marca?

P: Surge a raíz de su intención, en el brief de la licitación, de desarrollar una propuesta estratégica. Se identificó la necesidad, porque Zillertal no sabía lo que era. Siendo una marca que quedó en transición. Había quedado entreverada en ese borbollón de marcas en FNC. No tenía un posicionamiento y diferencial claro. En cuanto al producto, la cerveza es la misma. Se hace en los mismos barriles y tiene el mismo proceso operativo. Por lo que la diferenciación tenía que venir por un lado que no fuera el producto. Tenía que venir por el lado de la marca.

Esa era la búsqueda que desde notable entendíamos que se tenía que hacer, dotar a la marca de una personalidad que hasta ahora no había tenido.

La búsqueda hecha por fnc para la marca, siempre había sido apurada. Nunca le habían dejado tiempo a Zillertal para ser. Hacían una campaña, se aburrían y al año siguiente otra distinta. Y al otro año cambiaban de auspicio. No sabías si estaba con los surfers, con los rugbiers, con la gente de moweeek. Porque estaba probando cosas. Era una marca que estaba probando su identidad y nunca se quedaba con ninguna.

Quedaba muy claro su problema: una marca que está viviendo lo que vive un treintañero. La tensión entre el deber y el ser o entre el querer y el deber.

Ya tengo 30 años, tengo pareja estable, me tengo que casar o tener hijos, si estoy bien así para que me voy a complicar.

Pero por otro lado el mundo te exige la familia, los hijos, es hora de sentar cabeza, comprate una casa, etc. y zillertal estaba en ese lugar, no se si quiero ser surfer, ser rugbier, si quiero ser culto y auspicar cinemateca y moweeek. ¿Dónde estoy? ¿Soy una cerveza careta para ir a eventos? ¿que soy? Por lo que el insight de darle una personalidad surge a partir de ese diagnóstico.

Es una cerveza que tiene una crisis de personalidad, esa crisis se resuelve como la crisis de los 30 que es una crisis de aceptación. Aceptarse a uno mismo como es.

E: ¿Porque específicamente en su tono y estilo?

P: El producto estaba bien, es bueno. Hay gente que es fanática del producto zillertal, de su olor a lúpulo, que no se termina de cocinar. Un producto que no tiene personalidad, pero sin embargo, había un público que era fiel a esa lógica.

Justamente la lógica del lúpulo era lo que le permitía explorar el camino de lo artesanal. En el producto no había nada para trabajar. La única salvedad: su logo, pero tampoco era grave.

Por lo que claramente el problema era de marca. De posicionamiento en el sentido más puro, posicionamiento en el sentido de Kotler, lo que la gente asocia con la marca cuando la ve. Aquello que se siente en la boca del estómago por las marcas.

Este problema se tenía que resolver desde la comunicación de la marca en todas las facetas.

En este sentido, tan importante es el auspicio, ya que decir estoy en el surf o el rugby, comunica. Además como es mi afiche de oferta y en qué heladera estoy, comunica. ¿En qué tipo de vaso o copa se presenta? Stella, por ejemplo, se sirve en copa. Zillertal tenía unas copas muy retro. Se comunica mostrando en donde la sirvo.

El gran descubrimiento de la marca fue empezar a definir la marca a través de los actos.

E: ¿Cómo los elementos del mundo craft resignifican la marca? ¿La alejaron de su identidad tradicional premium? ¿Cómo hicieron que convivan?

P: Zillertal se vuelve una marca que democratiza la cerveza artesanal. Para lograr esto, había que tomar algunos códigos del mundo artesanal, más cercana al vino. Un mundo de etiquetas más jugadas y elaboradas. Se hacen estudios de diseño que se dedican específicamente al trabajo de etiquetas en vino.

El mundo artesanal había tomado esa lógica, con una bizarra que juega con el circo. Cabezas tiene la forma de la cabeza recortada en la etiqueta, con ilustraciones copadas.

Desde la agencia sentíamos que se tenía que retomar un poco de ese mundo elaborado de lo craft, pero que al mismo tiempo, en este camino de la honestidad intelectual, no podíamos decir que somos una cerveza craft. No era una cerveza para tener una ilustración en la etiqueta, ni letras góticas alemanas al estilo davok. A pesar de que Zillertal tiene un nombre que suena alemán.

En esa búsqueda dentro de lo craft industrial, incorporamos valores como la búsqueda de la identidad y el alejarnos de los eventos comerciales.

De la mano del origen de la cerveza artesanal, del mundo más hipster, de la búsqueda de la autenticidad y el alejarse de los elementos comerciales, encontramos la lógica de lo craft pero lo craft industrial.

Entonces si ves los afiches de zillertal, tiene una tipografía gruesa, potente y pesada, sobre una superficie de papel. Esa tipografía tiene una rotura, un desgaste, se llama bridgestone. La cual tiene dos variantes, iron y wood. Porque imita el desgaste de los tipos móviles de la imprenta tradicional previa a la impresión upset. Esos tipos en el roce con el papel, se iba desgastando la tinta. Había tipos móviles en metal y madera. La elección de este tipo de letras se hizo para hacer referencia al mundo hipster, que retoma esas cosas retro y la autenticidad de lo viejo, remitiendo a la industria artesanal. Un producto industrial pero necesita de la mano de una persona que esté atenta a la impresión, aportando el toque artesanal.

A través de la tipografía y el papel, de elementos muy básicos del mundo del afiche gráfico tradicional, se trasciende, en esta lógica de palabras grandes y cuerpos pesados.

La letra se utilizó a lo largo de la campaña. Pero cada etiqueta tiene su personalidad y diseño.

La lager venía de un branding del 2019, que era caro, pero sin alma. Le habían cambiado la etiqueta, acomodado el logo pero no pensaron en la personalidad detrás de la marca.

La etiqueta de la ipa ya había sido hecha por la agencia anterior. La etiqueta de apa también nos había llegado, complicando el donde meternos.

La primera etiqueta donde trabajamos fue la etiqueta de scottish, que de todas formas, se tenía que seguir la línea trabajada.

Eran etiquetas que llevaban el mundo artesanal al industrial y estaban bien. Pero la marca necesitaba un estilo de comunicación que trascendiera el producto.

Parte de la inteligencia de la compañía en el marketing, es que finalmente fue una sola campaña. Lo que logran es una identidad muy sólida.

La campaña tradicional de Zillertal era verde oscuro, la de ipa cremita con letras verdes oscuras, la de apa era un verde claro con uno más oscuro arriba, la de scottish era el mismo diseño con diferentes colores que le daba identidad al producto pero mantenía su identidad de marca. Esa estructura monolítica de la construcción era lo que hacía que la campaña tuviera una presencia donde siempre era igual a sí misma.

Los elementos presentes en la comunicación son: fondo de color, con textura de papel, la tipografía de imprenta gastada, las líneas rectas en los recuadros que remiten al afichismo y el producto. Finalmente la inteligencia: “una cerveza amarga para curar la amargura”, “reconocer nuestra apa es fácil, tiene un aroma único y la etiqueta es verde”. Es un humor tonto pero sofisticado en algún punto. Es simple, es honesto.

Otra cosa de la cual me siento orgullo es que la imagen en instagram tiene continuidad vertical. Lo que tiene la grilla de instagram es que no se rompe en la vertical, solo se rompen porque queda una al lado de la otra. Entonces cada columna se mantiene y expone una de ipa, otra de apa y una de lager, manteniéndose, porque la grilla es vertical. La imagen no se corta.

Después recurrimos a una tipografía que seguía siendo manuscrita de lo artesanal, pero nada más. Con todo lo mencionado se soportaba toda la estética de la campaña. Y cada variedad tenía su color. Eso era suficiente para mantener la identidad.

No se busca sofisticar la estética, porque en esta búsqueda de la identidad honesta intelectual, de decir las cosas como son y de ser realista consigo mismo, lo único que necesitaba era un fondo, una foto de producto y un texto. Es una gráfica de titulares, no de fotos. Era un diseño donde el humor estaba dado por el texto.

Entrando en una valoración más profunda del diseño, la comunicación está compuesta del texto (lo que se dice) y el contexto (el lugar en el que se dice). El contexto da sentido al texto. En publicidad, el texto es el titular inteligente. “No tiene precio pero teníamos que ponerle uno” eso es texto. El

contexto es el lugar donde se interpreta. Si lo pongo con una tipografía que pretende seguir la última tendencia del diseño no tiene nada que ver. Por lo que la lógica es la honestidad. Una cerveza industrial que busca ser artesanal. Imprenta, lógica de fabricación tradicional.

El diseño solo sirve para darle contexto a esa lógica, donde el producto es lo que más importa, lo segundo es el titular y el diseño queda atrás.

La escasez del diseño tiene esa cosa casi neoyorkina de los carteles de las calles, que son feos, pero son nuestros. Entonces los queremos así como son. Es feo pero es utilitario. En la lógica americana, como los buses escolares, no buscan darle vueltas, es una caja amarilla cuadrada no se precisa más, y lo mantienen durante mucho tiempo. Esta campaña tiene algo de eso, esa atemporalidad de lo mínimo que funciona. Texto grande, fondo color pleno, textura de papel y letra gastada.

E: ¿Cómo se alcanzaba lo premium en esta lógica?

P: El lujo es vulgaridad. Entonces lo premium ha cambiado la lógica. Antes lo premium era dorado, recargado, opulencia y demostración. Lo premium moderno son los valores. Soy una cerveza honesta, eso ya te hace premium.

No quieres ser lo que no sos, por lo tanto eso te coloca en otro nivel.

No quiero parecer una cerveza alemana porque no soy hecha de ahí. No quiero parecer una cerveza artesanal, no lo soy, soy industrial, sin embargo tengo toques artesanales con mi estética papel y tipografía gastada.

Esa reducción, ese camino al minimalismo de sacar, ayuda a que el mensaje y la personalidad se transmita mejor. A que la foto del producto sea la reina.

Cada foto fueron muchas horas de estudio fotográfico de dos o tres días. Porque lo premium está en la calidad de la imagen y en la calidad de la tipografía. Esa tipografía de lo roto está usando una de las últimas tecnologías digitales sbg, que muy pocos las usan por su poca versatilidad. Pero está rota de verdad y esa condición casi fotográfica, la hace premium.

Entonces la calidad en la ejecución hiper mínima, sin adornos y sin pretender ser lo que no es, hace que la campaña refuerce su condición de premium.

E: ¿Cómo fue la evolución de la identidad de Zillertal a partir de “Variedades”? ¿Cómo estaba la marca antes y cómo quedó al finalizar la campaña? ¿Cómo cambió la narrativa y personalidad de la marca?

P: Variedades sirven para contar el posicionamiento y armarse un nuevo lugar. Después la marca, con el recurso de la gráfica lisa y minimalista a la larga se agota. Pero lo que deja es un lenguaje con titulares. Es un lenguaje conceptual. Si nos fijamos en Instagram (donde podemos medir la vida de las marcas viendo las etapas) hay algo que se repite todo el tiempo, la palabra Zillertal.

Todo el tiempo se habla de Zillertal, el producto es protagonista. La marca siempre se escribe y se repite. Entonces la continuidad está dada por esas decisiones, donde la marca y el producto son el centro. Todo lo que está alrededor es para contar la marca y hablar del producto. Como cuando hicieron la promoción de los bares, la Zillertaleria.

Además usamos San Patrick es mejor con Zillertal, con los teros después del partido mejor Zillertal, cuando te juntas mejor Zillertal, con amigos mejor Zillertal.

Poner la marca y el producto en el centro es lo que le da su personalidad. No te hago una apología de la amistad para después terminar hablando de la marca. En Zillertal, la marca está en el centro de la amistad.

Cuando nuestro amigos, están con una cerveza en la mano y la cámara no apunta a las caras sino a la cerveza. Esa centralidad del producto y marca le permite generar consistencia a lo largo del tiempo. Cambia todo, pero la coherencia en el eje se mantiene en la comunicación. Eso es lo que construye su identidad.

Con “variedades” hay una evolución gráfica, visual, pero no hay una evolución conceptual. La marca es lo que es. Es una marca de cerveza para quienes les gusta la cerveza. Todo el tiempo se repite la marca y la cerveza, entonces en la imagen se ve todo el tiempo botellas de Zillertal o vasos que tienen su logo. Lo que importa es la cerveza y eso es lo que hace a la continuidad de la personalidad. Con esa lógica de marca y producto en el centro, puedes hacer campañas diversas para hablar: la noche y salir, una de verano, otra de juntada con amigos y asado, etc.

E: ¿Qué le aporta cada variedad a este proceso? podemos individualizarlas? ¿Qué límites se pusieron en cada variedad para no caer en el espacio craft?

P: Lo que sucede, finalmente, es que las variedades son una excusa para hacer una campaña de branding. Las variedades son tan importantes para la campaña como el reposicionamiento en sí.

Lo que hace variedades es darle una excusa a la comunicación. Cada variedad era una nueva excusa de comunicación de una marca que siempre se comunicaba a sí misma.

Notable es una agencia que ha trabajado muy bien el mundo de los contenidos.

Por ejemplo, el podcast de la novela del verano de itaú, la app para jugar al truco de armiño, edición arte exclusiva de un edificio por el puerto.

Es decir, cuando haces esos contenidos no te interesa que la gente escuche el podcast, ese contenido es una excusa para comunicar. Cuando sos una marca de cervezas y todas tienen variedades, todas venden más o menos lo mismo, lanzar una nueva variedad es una excusa para comunicar.

El producto se convierte en un contenido, que es la excusa para la comunicación. La novedad es un contenido.

Marcas como McDonalds lo hacen todo el tiempo, saca una nueva hamburguesa constantemente porque es una nueva excusa para comunicar.

E: ¿Cuál es el aporte de lo craft o no es relevante?

P: El aporte se encuentra en la elección de las variedades, porque son artesanales, y eso contribuye a la lógica de democratizar la cerveza artesanal, de ese lugar intermedio entre lo industrial y lo artesanal. Más barato que lo artesanal.

Pero en si en lugar de ser una IPA era una blondie o una stout, no importaba.

La variedad importaba menos que el acto de tener una variedad reconocida en el mundo artesanal. Animarse a eso avala a la marca la posibilidad de comunicar.

E: ¿Cuáles fueron los principales desafíos creativos? ¿decisiones principales? etapas? ¿Diferenciales en la campaña?

P: El principal desafío creativo fue ser fiel a la idea original. Lo realmente difícil es ser consistente con la marca y todos sus elementos: lo tipográfico, lo audiovisual, la redacción, respetar la centralidad del producto y marca.

Al lanzar una campaña se tiene una noción de que finaliza y ya se piensa en lo siguiente queriendo cambiar para que se sienta que es distinta.

Cuando la campaña de lanzamiento de scottish estaba llegando a su fin, al mismo tiempo estábamos saliendo de la pandemia. Nos pidieron una campaña de salida de pandemia bajo el concepto de euforia (se termina volvemos a salir a la calle, bares, etc.) FNC tenía ese concepto en la cabeza. Desde notable se propuso una idea que nada que ver, con etiqueta distinta que cambiaba la lógica a una de explosión visual. Con colores más brillantes y tipografía no gastada. La rebotaron, estando bien

rebotada. Ellos se daban cuenta que la campaña estaba bien hecha y tenía que seguir siendo lo que era. La marca no era necesario refundarla cada vez.

Lanzar euforia era innecesario. Se pedía desde la marca que no se rompa lo construido, era muy nuevo todo para irse a otro lado.

La mayor dificultad era encontrar la novedad dentro de esa campaña sin dejarse atrapar por lo nuevo. Es muy fácil querer presentar algo distinto.

Eso finalmente es la construcción de marca a lo largo del tiempo: el ser coherente con uno mismo. Encontrar la forma de hacer campañas nuevas, pero al mismo tiempo, seguir siendo fiel a la ética de marca propia de Zillertal fue lo más desafiante desde lo creativo.

Lo mismo ahora con el posterior a variedades, Martín con el equipo creativo se mantienen firmes en esa postura y no se dejan seducir por los espejitos de colores de lanzar un concepto nuevo constantemente. Es la lógica de la noche que responde al posicionamiento de noche para 30ñeros, que necesita un plan más tranquilo.

En algún momento ocurrirá que el posicionamiento está logrado, la marca está creada y surgirá la necesidad de poder empezar a hablar de otra cosa.

Pero no creo que abandonen el tono. Porque el tono de zillertal excede a cualquier campaña.

Sería imposible no utilizar el tono, porque en el tono mismo valorizas lo premium. Es otra forma de premiumizar la categoría.

Cuando el producto es lo más importante valoras el líquido/producto. En cambio, cuando tengo que hablar de la amistad, del fútbol, el concierto y después ponerle al final el logo de la cerveza, lo importante deja de ser el producto.

Lo premium es el producto, hablar del producto valoriza el producto mismo y esa es la razón de ser de esta marca. Si está en el centro vale por eso. La marca vale en base a lo que se decide colocar en el centro. Por ser premium no busca tampoco la sofisticación de Stella. Sino que lo refuerza entendiendo lo que es. Soy una cerveza para quienes les gusta tomar. No soy la más cara, pero es la mejor.

Que se hicieron del lugar concreto de decirse ya tengo 30 años, quienes me consumen se identifican con mi condición, ya no estoy para reventarme tomando cualquier porquería pero tampoco tengo 50 para tomar whiskey de 18 años. Tengo 30 años, tengo plata, me puedo pagar una buena cerveza, y la tomé para disfrutarla.

Variedades fue la excusa que encontró fnc para reposicionar una marca sin posicionamiento claro que había pasado por todos lados. Variedades fue la campaña que le dio un contenido a la marca mediante el producto, y permitió comunicar ese contenido de forma coherente. Esa coherencia en el

contenido es lo que hizo que la campaña tuviera siempre algo para hablar, y de lo mismo. Al ser de variedades hablaba de cerveza y el tono es esto, la cerveza siempre en el medio.

Por ejemplo mama luchetti, donde encontraron el posicionamiento con ese concepto y hoy en día es impensado lanzar una campaña sin mamálucchetti.

E: ¿Cómo se da el vínculo con la marca imperial, que saca casi que al mismo tiempo sus variedades con una impronta muy similar? ¿Cómo hacen para encontrar un camino propio en esas condiciones?

P: Hay una realidad. Imperial sale al mismo tiempo. Sale con un producto muy parecido, pero con cero chance. Es de CCU, la participación en el mercado uruguayo es mínima, le araña algún puntito de mercado a fnc, pero finalmente tiene cero chance.

En el mundo de las industriales hay momentos que se ponen de moda. Fue el caso de la industria cervecera incorporando esencias del mundo artesanal.

Salen todos en un mismo momento, porque empieza a existir esa posibilidad. Lo que tiene que ver con el momento y la época.

La realidad es que imperial podía hacer algo de daño, robar algún punto porcentual, pero estaba muy acotado frente al monstruo que es FNC.

No hubo preocupación por diferenciarse, se entendía que a la larga era un partido ganado. Era un cuadro que podía hacer pelea pero que si logras mantener la propuesta en el tiempo se ganaba.

No había necesidad de reaccionar, porque tampoco es la actitud del líder. El líder no reacciona a lo que hace el segundo en el mercado. Simplemente tiene que seguir su camino y lograr que exista el segundo. La preocupación viene por parte del segundo.

El líder siempre en todos los mercados va desbloqueando tecnologías. Estas hacen que la industria cambie, y que los competidores se muestran distinto

En ese momento salen las cervezas artesanales porque fue lo que apareció, era la innovación que podían colocar en el mercado.

E: ¿Qué rol jugaron los cambios visuales en la evolución de la identidad?

P: La identidad se construye a través de lo visual. Lo visual conforma el contexto de lo que dice la marca. Pero lo visual tiene que evolucionar por el valor de lo distinto, porque cuando lo visual se mantiene siempre igual se convierte en paisaje.

En variedades, lo visual comienza con una lógica muy sobria y minimalista de lo craft, y evoluciona a partir de ahí. Evoluciona con fotos con fondo, donde no solo es producto y color sino que hay gente interactuando con el producto. Evoluciona para cambiar el look de la campaña, pero el centro permanece. También permanece la tipografía que es considerada la voz de las marcas. Zillertal mantiene la voz con esa tipografía.

E: ¿Cambió el target con variedades? ¿Cómo cambió su percepción sobre Zillertal?

P: Las marcas no construyen posicionamiento, las marcas no son lo que el departamento de marketing ni la agencia quieren que sea, las marcas son lo que la gente dice que es. Entonces, el problema de Zillertal, es que era una marca que la gente no sabía lo que pensar sobre lo que era o decía ser. Directamente no tenía un lenguaje, porque cada vez que hablaba lo hacía con una tipografía distinta, otorgándole múltiples personalidades en distintos momentos. Que además, no se había encontrado a sí misma. Entonces cuando Zillertal comienza a presentar un mensaje consistente, existe una reacción, una identificación de parte del público, qué dice esto es para mí. Existía una visión de marketing desde FNC, que estaba el público de pilsen, de Stella, de zillertal y del otro. Esa visión es un poco antigua de las marcas y de los públicos. Porque si vas a un concierto y venden Pilsen, la tomas. Si vas a un bar con amigos y venden Patricia, la tomas. Si estás en la playa y venden corona, tomas. Si vas a un asado a lo de tus suegros y quieres quedar bien, caes con una Stella. Entonces no hay gente que consume un tipo de cerveza, hay momentos para consumir cada tipo. Entonces la cuestión central es identificar cual es el momento. Es más acertado que decir cual es el público. Ni siquiera pensar dónde están esos que me consumen. Sino cual es el momento de consumo. El momento de consumo de Zillertal, es el momento del disfrute. Es el: me quiero tomar una cerveza con un gusto distinto, que está buena pero no quiero gastar lo que sale una Stella o una artesanal. Entonces, ¿a quién le roba público? gente que tomaba pilsen y patricia compra un producto más caro. Lo que aumenta el valor, revalorizando un público con el que ya contabas. En el mercado de las cervezas, una clave es que el producto es más o menos el mismo. Es casi todo agua, salen de la misma canilla, con la diferencia de que según la marca es un poco más cara. Entonces para la empresa, es útil hacer migrar gente de patricia y de pilsen a un producto un poco más caro. Por otro lado, aunque con un menor enfoque, es útil migrar a gente que tomaría una cerveza artesanal y no le compraría a la compañía. Que tomaría cabezas, mastra o bizarra y en su casa, porque artesanal se consume en cervecería. La clave se encuentra en la apoderación de los momentos de consumo. Por lo que si el momento es picada en casa con intención de tomar una

cerveza que esté buena y tenga sabor raro; En esa puja la Zillertal gana porque es más barata. Además es liviana y viene en botella de litro.

E: ¿Qué recursos visuales y narrativos permitieron representar la autonomía de cada variedad dentro de una identidad común? ¿Qué rol cumplió el packaging y qué ajustes visuales durante la campaña?

P: Etiqueta y color. En la campaña de variedades, el producto se diferenciaba por la etiqueta, ya que las botellas eran todas iguales; y por el color. Si agarras las cervezas y le cambias los colores cambia la variedad. La tipografía y los recuadros también, la forma de la botella y el vaso lo mismo. Y tener una etiqueta diferente con su correspondiente color era lo que diferenciaba la identidad de cada variedad. Esto se debe a que, era una campaña de variedades pero en esencia era una campaña de branding. No era una campaña para hablar de la personalidad de la variedad. Era una campaña para hablar de la personalidad de la marca. Resultaba una sola marca que se expresaba a través de cuatro productos. Por lo que el reposicionamiento es puramente de branding, nunca estuvo enfocado en el lanzamiento de variedades. Retomando la idea de que las variedades estaban contenidos en el sentido de que eran excusas de comunicación en Zillertal. El packaging era el único lugar donde las cervezas tenían su personalidad. Era el único lugar donde se usan tipografías distintas. Solo en la etiqueta cada variedad adquiere un poco de protagonismo. Se diferenciaban en que no todas usan la misma tipografía. ipa es más florida, apa igual de florida pero distinta, scottish por la necesidad de meter más texto en menos lugar tiene una más vertical. Una tiene lúpulos de fondo y otra tiene rayas, expresando distintos elementos de la identidad de la marca. Pero eso solo en la etiqueta, después en el resto de la comunicación tan solo se lleva adelante el producto. Entonces la personalidad del producto se expresaba solamente en el producto. En el resto de las campañas, era Zillertal la que hablaba. Las agencias no deciden los productos que se lanzan, pero sí ayudan a decidir cómo se lanzan y a que planteo estratégico responden. Zillertal lanza la IPA con otra agencia, y con un planteo simple. Le va bien, por lo que se dan cuenta que en el mundo de lo artesanal había potencialidad.

E: ¿Qué factores explican el éxito sostenido de la campaña?

P: El effie pone en la misma balanza creatividad y eficacia comercial. Tuvo éxito sostenido porque consistentemente vendió, y año a año aumentó sus ventas. Cada trimestre aumentaba la venta. Por otro lado, es sostenido porque es coherente. Porque no fueron 5 campañas distintas. Era la misma

campaña, con los mismos códigos y criterios. Eso es lo que le da continuidad en el tiempo y hace que se sostenga la construcción de personalidad.

E: ¿Cómo medían desde la empresa que funcionaba?

P: FNC como parte de ab inbev, es una compañía que tiene un paraguas muy grande de métricas. Ellos utilizan un estudio, que es un brandtraking de kantar ibope. Hacen un estudio todos los trimestres de seguimiento de memorabilidad, de reconocimiento, de primera mención de la marca y de palabras asociadas a la marca. Todo el tiempo van evaluando cuál es la campaña y el producto más recordado. Miden cómo evolucionan esas métricas. Que en general, y en el caso de variedades, al ser una campaña continua siempre rinde, porque estás regando la misma planta. Y por otro lado las ventas. Finalmente fnc es una empresa donde existe el concepto de sell in y sell out. Zillertal le vende al comerciante, no vende directamente al público. Entonces la medida de cuánto me compra el comerciante y cuanto vendo al público lo que queda en el medio son vías de inventario. Que si la venta se frena ese inventario se empieza a acumular y tiende a ser más grande. El inventario se vence, ya que la cerveza tiene una vida útil muy corta. Entonces esa vida útil del producto en inventario es muy importante. Tu cliente no te va a comprar más hasta no agotar stock. Cuando se acelera la venta al público, la compañía tiene que acelerar comercialmente para que el punto de venta no quiebre stock, porque estás corriendo una campaña y si no hay producto en las heladeras, se pierde dinero innecesariamente. Necesitas que la venta hacia afuera se acompañe con la venta hacia adentro del canal todo el tiempo. Y esa es una de las métricas que más mira fnc.

Entrevista a Fernanda Antelo

E: ¿Cómo fue la experiencia de trabajar desde tu rol en la campaña y con la marca?

F: Primero, mi rol hoy en día es ejecutiva de cuentas de Zillertal, por lo cual me encuentro en el rol que tiene más contacto con el cliente en el día a día, en los pedidos, en los briefs y demás.

Cuando ellos ingresan a la agencia, el primer brief que nos acercan fue que querían salir a la calle con variedades. Zillertal es una marca que siempre tuvo lager en la calle, y querían aparecer también con este nuevo portafolio sabiendo que había competencia y que la competencia era más de craft, por decirlo de alguna forma, porque ibas a dar con cualquier cervecería y tenías opciones diferentes de cervezas.

Ellos salían a la calle con che, hoy tenemos solo lager, ¿qué hacemos? Era salir a competir de alguna forma con mundos más chiquitos, porque si bien Zillertal es una empresa gigante, FNC Industrial, queremos meternos con variedades sin atacar a ese público, sin ser parte de una forma agresiva.

¿Cómo hacer esa parte de decir no solamente tengo esta cerveza, sino que voy a tener también tres más? Que en su momento eran ipa, apa y Scottish. De hecho hoy también estamos con eso.

Era ingresar en un mercado que ya tenía esta propuesta, nosotros vamos a entrar ofreciendo el litro de las 4 variedades y también latas, eso es lo primero.

Y después, la cuestión era cómo podíamos hacerlo de una forma que no sonara que la sacamos para competirle a los mercados más chicos, que tampoco era la idea.

E: ¿Como ejecutiva de cuentas y con la campaña, cuál era la participación?

F: Se genera primero una reunión de la necesidad del cliente. El cliente te dice Mirá, tenemos este nuevo producto y queremos salir a venderlo. Y plantea sus necesidades específicas, o sea, no ser agresivos porque no queremos competirle al craft. Ellos tienen otro público, nosotros somos más venta masiva, somos una industria, no queremos perder nuestro rol desde el lado industrial, pero sí vamos a tener este líquido ahí.

Nuestro rol es recibir el brief del cliente, tenemos varias charlas, se plantea esa necesidad de salir con el nuevo producto, ¿cómo salimos a venderlo? Ingresamos un brief a la agencia, donde ya participa el equipo creativo, Tincho el director creativo de la agencia, también participa en estos procesos de mesa abierta. Bueno, tenemos esta necesidad, ok, lo recibimos y lo empezamos a trabajar interno para dar una devolución desde primero un análisis de mercado, análisis de

competencia, porque también tenían competencia de otras industrias, por ejemplo, Imperial también había salido con la venta de variedades, de ampliar su portafolio. Está bien, fue una necesidad que surgió más de los usuarios que toman cerveza, se dieron cuenta que el mercado se ampliaba y que hoy en día no solamente la gente salía a buscar lager, sino que también salía a buscar otras opciones.

Primero es una primera reunión donde se escucha al cliente de su necesidad, su nueva propuesta y se ingresa un brief al equipo creativo. Mi rol como ejecutiva es tener esa reunión con el cliente.

Después generar reuniones internas para decir tenemos esto, ¿cuáles son las dudas? Hablemos. Y tiempos, porque siempre lleva sus tiempos específicos un brief. Por ejemplo si queremos salir fuerte en verano, o fuerte en determinada fecha por determinados lineamientos del cliente. Mi rol se basa en hacer cumplir con esos tiempos y ver posibilidades para adentro también. Es como que vos sos la cara entre el cliente y tu equipo.

En mi caso, el equipo de acá dentro de Zillertal que tenemos un director creativo, tenemos redactores, tenemos diseñadores. Nosotros no somos la agencia de medios de ellos. Pero si sabemos que hay que trabajar entre 60 por el hecho de hay que salir en determinada fecha, cuáles son los plazos de, por ejemplo, si hay que hacer un vía pública, el plazo entre que yo lo veo con el cliente, lo válido y salgo a la calle y colocación, como todo tiene como su timing diferente.

FNC tiene muchas marcas, tiene Zillertal, pero tiene Pilsen, pero tiene Patricia, pero tiene Pepsi, tiene un montón. Entonces todos esos medios están centralizados en la central que se llama Zenith, que es parte de otra agencia. Nosotros lo que hacemos es generamos toda la parte creativa y después derivamos a Zenith para el tráfico de los medios, simplemente genial. También se generan reuniones, en principio se conoció a todo el equipo de todos, o sea, conocimos a quien estaba del otro lado también. Particularmente mi rol, yo ya había trabajado en esa agencia, entonces ya los conocía, pues Uruguay es muy chico. Pero sí, se genera ese entrecruce de decir esta es la agencia que nos va a tomar los medios, esta es la agencia creativa. En el caso de nosotros, nosotros también hacemos la parte digital, pero en otro caso te puede pasar que tengas la parte de on y no off, nosotros tenemos todo, pero podría llegar a pasar que no. Y estar siempre comunicados desde el lado de generar reuniones, WhatsApp, teléfono, todas las vías y canales de comunicación posibles para ser lo mejor en pro de la campaña.

E: ¿Cómo es el proceso interno una vez que ingresa el brief?

F: Ingresa el brief con el pedido, los timing y demás, y a partir de ahí hay varios lineamientos. Uno es supervisar los tiempos de creatividad. Creatividad tiene sus tiempos de decir vamos a pensar la campaña y a ver cuáles son las posibilidades.

En el caso de ir al cliente, decirle cuál es el budget que tenemos, tiempos que tenemos y cuáles son los medios los cuales queremos repercutir en esta campaña.

En el caso de este lanzamiento era uno 360, o sea, hay que repercutir en punto de venta a un primers que ellos le llaman a lo que es bares, porque en ese momento no éramos noche fuerte, después todo lo que son supermercados, almacenes, digital, btl, todo 360. O sea, cuando es 360 implica todo donde puede estar con la marca, lo que en ese momento también tuvimos influencers, o sea, salir a dar a conocer este nuevo portafolio que tenía. Empiezan a pensar a nivel creativo cómo podemos salir a contar la campaña, y ahí se le da visibilidad al cliente, estamos trabajando en esto y si hay dudas se vuelve al cliente.

Después se genera una nueva reunión con el cliente para mostrarle lo que se pensó y se le dice mira, estos son nuestros caminos. Generalmente vamos con un camino o dos más.

Si bien internamente se laburan un montón, nosotros internos hacemos un primer filtro y vamos ya con lo que queremos nosotros también, con lo que estamos seguros que es el camino que hay que elegir. Y ahí vamos al cliente, les mostramos la campaña, lo que pensamos, las posibilidades de salir a comunicar. Una vez que el cliente se lo lleva, el cliente nos da una devolución, ahí nos volvemos a juntar, generamos una devolución y es volver a trabajar ese feedback.

E: ¿Ya van con la campaña hecha o se presenta un prototipo?

F: Nosotros les decimos mirá tenemos que salir de esta forma. De esta forma es.

Por ejemplo, en esta campaña que para variedades eran titulares agresivos. Agresivos en plan, la IPA no tiene precio, pero tenemos que poner uno. Y era no tiene precio por el hecho de que el líquido era muy bueno y queremos que lo pruebes, pero bueno, hay que ponerle un precio. Entonces salíamos con titulares agresivos. Ahí el cliente se lleva este camino y te dice mira, buenísimo, espera, modifiquemos esto y esto. Lo mismo a nivel no solo de redacción, sino a nivel de diseño y a nivel de producción. Es tipo, muchas veces cuando presentamos una campaña se presentan moodles que son como por ejemplo, no sabemos qué vamos a filmar y presentamos, bueno, nos gustaría filmar este mood. Les enseñamos como mostraríamos los planos, me gustaría que fuera un plano corto, un plano cerrado, un plano abierto, que la banda musical sea esto para que más o menos el cliente se pueda imaginar a donde vos estás yendo.

E: ¿Eso se negocia con el departamento de marketing?

F: En el caso de FNC S.A y Zillertal , ellos se manejan con brand manager. Zillertal tiene su brand manager y nosotros hablamos con una persona que es un product manager y el gerente de marketing. Esas son las personas que nosotros vemos. Pero después para atrás hay un montón de gente que desde presupuesto, negociaciones y demás, estableciendo cuando estamos en la calle con todo, porque vos no vas a salir a comunicar que tenés cuatro variedades.

E: ¿Cuáles eran las expectativas que le pusieron desde la empresa a la agencia?

F: En realidad lo primero era, dar a conocer que había, o sea, siempre fuimos lager, cómo podemos salir a decir che, también tenemos a ipa, aPa y Scottish, sin perder que somos lager, o sea, su líquido es lager y queremos seguir siendo lager.

De hecho para nosotros Zillertal es una cerveza premium, o sea que se aleja de Pilsen, Patricia y demás, y está un poquito más cerca de lo que es Stella y Heineken.

Si te das cuenta, hasta son botellas diferentes, verdes y demás.

La expectativa era, queremos salir a que nos conozcan con este portafolio que también tenemos, sin perder que somos lager y queremos seguir vendiendo lager y que no somos del mundo artesanal, entrar en ese mundo artesanal pero siendo una fábrica nacional de cerveza, siendo industrial.

A nivel ventas, no nos vienen con el número de decir queremos vender 200 cervezas más, pero si queremos salir a vender más. No se nos pone un número específico, o por lo menos no en esta campaña.

E: ¿Los objetivos son conceptuales?

F: En este caso sí. O sea fue salir con objetivos más de queremos vender variedades, queremos darnos a conocer, queremos que la gente sepa que tenemos un portafolio amplio y no somos solamente lager, queremos estar en el mercado y ser conocidos con estas nuevas variedades, pero no de números. Ese tipo de objetivos se los ponen a los brand manager, desde el otro lado.

E: ¿Cómo se negocia hasta qué punto le ponemos la impronta de la agencia, de la campaña? ¿Dónde ves que estuvo la impronta de Notable?

F: Creo que la impronta de Notable fue eso, posicionar a Zillertal desde una cerveza premium y decir nosotros somos esto. Porque siempre es una cerveza que salía un poquito más cara comparado a Pilsen, Patricia y demás. Estamos en otro lugar. Cuando vas por ejemplo a tomar una cerveza con amigos y quieres llevar algo un poquito más arriba. No llevas una Patricia, una Pilsen, sin desmerecer eso, que es otro mundillo, caes con una Zillertal porque quieres quedar bien. Y de hecho ahí laburamos también un concepto que lo estamos trabajando también hoy en día, que es mejor Zillertal. Cuando vas a elegir mejor Zillertal, así la estamos revalorizando y posicionándose desde otro lugar, desde el lugar más premium. Quisimos meter a Zillertal con un humor inteligente, que era un territorio que sabíamos que Zillertal podía estar. Salir con estos titulares que te digo cosas de una manera sutil y con un poquito de un chiste, con un gag pero sin caer en la arrogancia, tipo sé que soy un poco mejor que otras, por eso te digo mejor Zillertal. Variedades es tipo no tiene precio, pero tenemos que ponerle uno. Scottish, no me acuerdo, pero algo con la roja era, es roja en nueva es Zillertal. Esa era la de Scottish.

Después del permiso, llegó la APA. Era un chistecito, ya sabemos que hay otras APA, pero nosotros te pedimos permiso para ingresar con nuestra APA y decirte bueno, hoy tomemos algo diferente, como la IPA, no hay dos. Siempre hicimos más campaña de titulares.

Es roja, es nueva, es Zillertal, te contamos que es algo nuevo pero es de nuestro portafolio.

Si ves las latas siempre llevaban al palo la variedad, pero siempre con el Zillertal bastante grande. El sabor de la cerveza más cítrico, sabor de la cerveza del amargor. Siempre jugar con titulares donde dejaran hacer un chiste, sin caer en lo arrogante, pero contándote que somos una cerveza buena, industrial, que tenemos el aval de ser Zillertal, pero traemos un nuevo portafolio que queremos que pruebes.

E: ¿Cuáles fueron los insights principales que se destacaron para orientar toda la estrategia de la agencia?

F: No, en realidad eso creo que es lo que te dije desde un inicio. Como industria se dan cuenta que solo con Lager nos estábamos quedando un poco cortos. Necesitábamos tener también las otras para apuntar y abarcar esos nuevos públicos que estaban apareciendo, que es tipo la gente que quería tomar cerveza, pero capaz que un jueves elegía una IPA, y no nos podían elegir nosotros porque no estábamos. ¿Entonces decir, bueno, este público que está apareciendo, cómo podemos abordarlo? Ahí fue del lado de ellos, es decir, vamos a tener estas variedades, ¿cómo

hacemos para salir a vendernos sin perder el que somos una industria? Vamos a meternos en un mundo más artesanal que era lo que estaba pasando en ese momento, y sabiendo que habían otras industrias que iban a salir a competir, ¿cómo entramos en ese nuevo mundo de una forma que el público nos elija a nosotros y no a otros?

Lo que siempre hacemos nosotros es destacar los valores de Zillertal, de los atributos, ejemplo en el caso de IPA, o que es tipo hecha con cebada, y como siempre desde el proceso de la fábrica debe ser una cerveza que se hace muy cuidada, donde se destacan tipo doble lúpulo, malta, tipo mostrar sus atributos, que eso siempre es como de la marca, que se intenta siempre valorar eso, que se echa con mucha calidad, paciencia, tiempos y demás.

E: ¿Hicieron un análisis de marca previo? ¿Sentían que congeniaron las preocupaciones de la empresa con lo que ustedes veían?

F: Sí, hicimos un análisis de mercado donde también veíamos que las variedades estaban más fuertes en lo artesanal y en lo hecho. Cuando empezaron las variedades acá eran cervezas más elaboradas, que empezaban en un patio de una casa y de repente se ampliaron, que está bien, no son una industria, porque acá estamos hablando de la Fábrica Nacional de Cerveza, que ni siquiera es contra eso, porque son cosas diferentes. Es como algo mucho más elaborado, en un lugar más pequeño y demás. Y acá somos industria, pero también hacemos estas nuevas variedades. Y desde nuestro lado fue decir somos Zillertal y somos Premium. Estamos dentro de lo artesanal, lo más elevado, de alguna forma, por decirlo que ya teníamos. Si elegís una cerveza capaz elegís la que es un poquito más cara, pero porque sabes que estás eligiendo calidad. Creo que eso fue lo que nosotros trajimos a la mesa, de alguna forma.

E: ¿Se llevaron a cabo investigaciones? ¿Qué metodología usaron?

F: Herramientas tenemos varias donde nos permiten el análisis del mercado actual. Pero puntualmente, mucha escucha, mucho social listening de redes sociales y también de la calle que tenemos Kantar, que tira datos reales del consumo de la gente. MercoPlus, creo que es la otra, tenemos varias que te devuelven un informe. Uno sería por ejemplo, del mercado actual que consume, por ejemplo, y vos podés tener un mercado actual de hombres y mujeres entre 18 a 50 años. Ahí te tiran un top 10 de cervezas que eligen. Y en ese top 10 cuando eligen variedades que eligen, y en su momento era tipo, hoy en día eligen por ejemplo cabezas, cuando no estaban las

industriales en el mercado. Y después sabemos que esos dos mindset son los que están en el mercado, como podemos empezar a entrar.

E: Con respecto de la competencia, ¿ustedes los tienen en cuenta para hacer alguna contracomunicación?

F: Sí, obvio. Por ejemplo, Imperial, salió también muy fuerte con variedades, y además salió con latas. Nosotros también teníamos, entonces salieron las dos en paralelo. Y en el caso de de variedades y de competencia, puntualmente, es como siempre estamos alertas a lo que pasa. Lo otro que nos pasa, que en realidad viene más de la marca que nuestro, es la competencia de precio, la cual termina siendo bastante agresiva. Porque al final el consumidor termina eligiendo en una góndola, más allá de toda la comunicación que vos hagas y demás, cuando vas y te encontrás que Imperial está a 90 y Zillertal está a 120, quizás mucha gente compró la de 90. Entonces desde el lado de Zillertal es tipo che, vamos a salir a impactar con esto porque sabemos que Imperial hizo este ajuste de precio, ahí es un nuevo brief, por decirlo de alguna forma, dentro de la campaña.

Digo Imperial pero ocurre con otras marcas, traje justo porque tiene variedades. Nos dicen que queremos salir a competir ante esto y se genera una nueva comunicación de precio, decir ok, ya teníamos esta comunicación, ¿cómo salimos ahora agresivos a decir tenemos un mejor precio sin perder lo premium? Se va reestructurando todo, todo el tiempo.

E: ¿Qué grandes cambios te acordás a lo largo de esos dos años que hayan ocurrido?

F: Más allá de los dos años, te puedo decir lo que está pasando ahora. Por ejemplo, Scottish se está reevaluando si seguir haciendo líquido o no. O sea, todavía hay líquido en el mercado y demás. Nos estamos consultando nosotros y ellos si se va a seguir haciendo o no por lo que pasa en el mercado, ya que la roja es la que menos se vende. Entonces, si bien hay un público, quizás estamos haciendo mucho más de lo que realmente se vende. Entonces capaz que nos quedamos con Ipa y Apa por ahora porque también el mercado va cambiando todo el tiempo.

En general vos salís con una propuesta, vas evaluando, y después es como bueno, los números reales cuánto te dan, la venta real cuánto te da, cuánta inversión hay contra lo que vendiste, en base a eso se va cambiando todo el tiempo. Ningún cliente es nuestro, ni es estático, dentro de un brief que va

cambiando todo el tiempo. Y vos salís con una campaña pero a los meses es como hay que cambiar tal cosa y hay que cambiar de enfoque.

E: ¿Cuáles son los parámetros que usaban desde la marca para medir el desempeño?

F: No, en realidad estás todo el tiempo midiendo, si bien nosotros no tenemos medios, no tenemos los medios de este cliente, si sabemos que hay mediciones, por ejemplo lo digital te permite medir todo el tiempo, estás todo el tiempo midiendo, subí esto, si funcionó, no funcionó, la gente comentó, no comentó, preguntó, no preguntó, estás todo el tiempo como no sé, subís un posteo, te dan like, no te dan like y además justo Zillertal tiene ahora y tenía también antes tada, que es como decirte su plataforma de venta, con los resultados netos que los tienen ellos, cuánta gente compra Scottish, cuánta gente compraba IPA, cuánta gente compraba APA, además de sus proveedores y distribuidores que le piden diferente cantidades. Entonces en base a eso sacas porcentajes de venta y en el caso de campañas de por ejemplo de tele y demás, vos tenés mediciones que te van dando esto impactó tantas veces en determinadas personas, lo mismo, bueno digital te permite medirlo todo el tiempo.

E: Sobre el desarrollo histórico de la marca, ¿se tomaron cosas a partir de ahí?

F: Sí obvio, estamos todo el tiempo yendo a la marca de lo que había antes. De hecho, para nosotros Zillertal es una joyita que elige mucha gente más de los 90s. Pero claro, si bien hay gente más chica que elige cerveza, para nosotros el prototipo de persona que toma cerveza Zillertal entendemos que es una persona de más de 30 años, que se junta con sus amigos, que ya no va la noche tanto tipo noche dura, sino que sale a tomar algo y se queda tomando algo hasta tarde, pero elige más mesas en bares, esto va a cambiar, pero por ahora somos esos mesas en bares que eligen a sus amigos y que haces más un asado y que le gusta un poco el rock, un poco la electrónica. Si bien la toma todo el mundo, es lo que nosotros creemos de la marca hoy.

E: ¿Se cumplió con los tiempos a lo largo de la campaña?

F: De la empresa sí, pero todo cambia todo el tiempo. No somos ninguna agencia de publicidad ni ningún cliente algo tan estructural, o sea, vas todo el tiempo cambiando por cosas que van pasando. Por poner un ejemplo en el caso de una campaña, te llega el brief y te dicen que tenemos que salir el

20 de septiembre. En el medio pasan 2 millones de cosas que ojalá lleguemos el 20 de septiembre. Pero hay muchas cosas que ni siquiera dependen de la agencia, y que son de los clientes, tipo no llegamos con el producto a estar en todos los puntos de venta para esa fecha, entonces no podemos salir a comunicar la campaña si no estamos. Queremos filmar con x persona, x persona no está en Uruguay en esa fecha. Entonces hay que cambiar los tiempos de producción. Son miles de factores y variables que no dependen solamente ni de la agencia ni del cliente.

E: ¿Qué medidores de rendimiento establecía la agencia internamente?

F: Primero creo que en uno de los KPIs era salir a dar a conocer ese portafolio, que eso era dado desde el cliente. Y nosotros también para entender, tipo bueno, si la gente va a un punto de venta, elija Zillertal. Para elegir Zillertal primero tiene que saber que Zillertal tiene variedades. Es como una retroalimentación. Eso era lo primero. Y después en cuanto a la campaña, lo más medible es que te elijan.

Si bien esta campaña era una campaña de conversión, porque vos podés convertir en ventas, también era una campaña de branding porque Zillertal era lager y de repente salió a comunicar tres más. Entonces para comunicar esas tres más tenés que hacer un poco de branding y de awareness, después las puedes medir en conversión.

E: ¿Qué impacto tuvo el nuevo posicionamiento en la percepción de los consumidores?

F: No sé, por qué habría que salir a hablar con todos los consumidores. Pero lo que te puedo decir es creemos que Zillertal es una cerveza premium a nivel de posicionamiento, eso es tipo no somos esa cerveza que es barata, no somos esa cerveza que compras porque bueno, llevo esto que ya fue. Es como un lujito que te das y te tomás una Zillertal, porque somos una cerveza premium que querés y elegís. De hecho hay mucho amor de marca, de gente que nos escribe tipo che, tengo en mi casa un llaverito de Zillertal porque me gusta la marca. Hay mucho generado desde ese lado de decir bueno, el año pasado hicimos unos eventos que se llamaban Zillertalería, que era de día y en diferentes puntos, en cuatro barcos de Uruguay, donde nosotros entendimos que era la gente que le gustaba ir a tomar de día con amigos, donde hubo dj al sol y pasan diferentes cosas que estuvieran buenas. Ejemplo una bandita, ejemplo todo lo que se armó para ese lugar. O sea, se armaron posavasos lindos para estar ahí, que sabemos que a la gente le gusta ese material, gorritas cool, almohadoncitos, todo para generar como un ambiente Zillertal que marchara con el público que iba y

quería estar ahí. Pero no, creo que es eso, el posicionamiento es el de la cerveza premium de los uruguayos. Porque a la vez, eso es otro punto, mucha gente cree que Zillertal es importada y realmente el líquido es uruguayo.

E: ¿Qué acciones se hicieron concretamente para conectar con el público?

F: En el caso de los eventos, Zillertalería, que en realidad ahí fue bien lagger, no es de variedades, fue el reposicionamiento de lagger. Después de variedades creo que no hubo eventos. Pero sí lo que se hizo fue, se le mandó a influencer cajas con las cervezas y demás para dar a conocer el producto y que ellos comunican en sus redes.

Los Influencers usamos por ejemplo a Vicky Ripa. En el caso de la Zillertalería, Manumi.

Después lo que estamos haciendo ahora es estar en algunos festivales y en algunos en algunos boliches, donde lo que se hizo fue apoyar a esos bares con mucho más merchandising. Por ejemplo, el neón de Zillertal, los table tent, que son tipo las carpitas que encontrás en las mesas son de Zillertal, los almohadoncitos, se trata de empezar a ampliar desde ese lado muy visual.

En cuanto al punto de venta, ya no estoy hablando de un bar, te estoy hablando de un almacén o un súper, y vos ves un cartel, que te dice que tenés Scottish, esa parte te permite impactar en tu público.

E: ¿Cuáles fueron los factores que contribuyeron a que se diera este éxito sostenido en la campaña?

F: Creo que varios, pero uno es que el producto realmente es bueno. Porque vos podés a nivel de marketing salir a vender cualquier cosa, pero después cuando vas a la realidad no es tan real. En el caso de las variedades de Zillertal, son variedades buenas, que el líquido es bueno, que la gente lo elige. Más allá de lo que yo te pueda decir, la gente vuelve a comprar la IPA Zillertal, porque lo que tiene para el líquido es bueno. Eso es muy importante.

A nivel equipo también. Creo que el equipo nuestro de acá de la agencia está buenísimo. Y laburamos todos los días muy tipo focalizados en la marca porque nos gusta nuestro laburo. Y del lado de ellos también tienen objetivos claros, están enfocados en lo que quieren, en salir a vender, darse a conocer y demás. Y creo que esos son los tres factores principales: Tener un buen producto, tener un buen equipo y laburar todos los días para eso.

E: Si tuvieras que decir el éxito de exhibición de la campaña, ¿cuáles fueron los medios clave?

F: Lo más clave es digital hoy en día. En el mundo que vivimos, es clave estar ahí, estar en el día a día y no solamente orgánicamente, sino a través de pauta.

Es clave estar en el punto de venta. En súper, en almacenes y demás.

También en el caso de Zillertal, en el on premise, porque la gente también consume variedades en el bar. O sea, vas a un bar y decís me tomo una roja.

Vía pública también. Y bueno, en realidad en la televisión hoy hay una brecha de si se ve televisión o no se ve televisión, pero para generar branding es importante.

Entrevista a Juan Zorrilla

B: ¿Cómo surge la marca?

J: Nosotros teníamos la Pilsen, que era la marca, digamos, la vaca lechera, la de las grandes ventas, y se buscaba algún otro segmento. Se estaba buscando una marca para el segmento premium, que en esa época ocupaba nuestra cerveza Pilsen Imperial, esa era la de mayor calidad, con más lúpulo, etc. Y se quería acceder a un segmento de mercado de mayor nivel económico.

Entonces se estaba buscando a ver qué marca se podía posicionar de esa forma en el mercado. Me acuerdo que por ejemplo, Pilsen en su momento tuvo un eslogan que era el champagne de las cervezas, que había tenido mucho éxito en su momento. El concepto de una cerveza más refinada daba la vuelta, pero no teníamos un producto para ese segmento.

La Pilsen Imperial, quieras o no, el nombre estaba asociado porque tenía Pilsen metido en la marca, entonces no podía separar bien las dos marcas. Entonces la idea era tener un producto uruguayo que fuese más premium, de hecho se largó con el eslogan de la primera cerveza premium del Uruguay. Tenía un capuchón dorado, que era una innovación para la época. En esa época era una tecnología ponerle un capuchón dorado a la botella. No existían productos así.

Norteña, que era nuestro competidor, sacó la competencia llamada Prince, una marca que no existe más, que también tenía capuchón dorado.

Hicimos una investigación de mercado entre tres nombres para decir con cuál salíamos. Estaba por un lugar, por un lado utilizar la Pilsen Imperial, la marca que ya se estaba usando, pero que no cerraba en cuanto a posicionarse en un segmento distinto a la Pilsen. Después se habían propuesto dos nombres que eran marcas registradas. Había uno que era una marca registrada, era el nombre del primer cervecero uruguayo que se llamaba Knitting. FNC surge de Cervecerías del Uruguay, que son un grupo de cervecerías que también a su vez se habían unido antes, de las cuales el pionero, allá por 1800, había sido este señor Knitting, en 1866, a la fecha inicio de FNC, por lo menos hoy, si vos ves las etiquetas, desde 1866, me acuerdo si fijamos los 125 años que cumplía en 1989 creo, no sé. Y le pusimos un collarín a la cerveza que se hace. Y bueno, y este Knitting era un alemán, había sido de los primeros en hacer cerveza en Uruguay, entonces esa era una opción, Pilsen Imperial Knitting.

Un director que había estado viajando por Austria, vió que había una local que se llamaba Zillertal, que era interesante, que sonaba raro y podría ser la que diese ese estilo sofisticado que se quería para esta nueva marca.

Se hizo una investigación de mercado, me acuerdo que fue con focus group. Básicamente lo que dió es que la marca que más daba con los atributos que buscábamos era Zillertal. La investigación del mercado nos dió ese resultado. El nombre Zillertal podría ser exitoso.

B: ¿Cómo eran los focus group?

J: Hacíamos mucha investigación de Tema ciego, que la gente prueba y dice me gusta más esta o aquella. Se hacía mucha investigación de mercado de los atributos organolépticos, desde la cerveza, el lúpulo, el amargo, el retrogusto, una cantidad de cosas. Entonces hacíamos mucho de nuestras cervezas, de la competencia, cómo se percibían, etc.

En este caso no había el producto, no existía en realidad. Era una marca que la parte de ingeniería iba a desarrollar una receta para la cerveza, con unos componentes x, se pensaba una receta con mucho más lúpulo y sobre todo el aroma, una serie de cosas. Pero no teníamos todavía la cerveza, pero sí el concepto de la marca.

básicamente, si mal no recuerdo, la investigación era si te digo que esta cerveza se llama Pilsen Imperial, qué te imaginas que eso critica, que es esto, que lo otro. Si te digo que se llama Zillertal, que te imaginas? Y una serie de preguntas así como para poder captar el nombre de la marca que mejor transmitía al público objetivo.

B: ¿Habría algún otro motivo asociado a su surgimiento?

J: No. Básicamente era eso, explotar un nuevo nicho de mercado y llevar el consumo de la cerveza a un segmento a competir con el vino, en los restaurantes, para servirla en una mesa fina. O sea, buscar un lugar, donde la cerveza estaba a veces asociada a cosas más populares a un consumo más masivo. Buscar un nicho en el cual tener mayor rentabilidad y posicionarla como un producto de más nivel, si se quiere, más sofisticado. Por eso, se puso mucho énfasis en la etiqueta, en el capuchón dorado, en la marca y una serie de elementos para hacerla más atractiva.

B: ¿Cómo describirías la identidad, el posicionamiento y tono que alcanzaron en esos primeros años de la marca?

J: Sí, me acuerdo que los que hacían la publicidad en aquel momento era la agencia Grey. Hicieron una publicidad que era espectacular. Sinceramente no sé si por ahí existe copia, pero era toda hecha con animación de esa época, no computarizada como ahora, pero era una animación muy buena. Una gran banda sonora también, que me acuerdo que uno aprendía que era una banda situacional, o sea que de acuerdo a lo que pasaba en el aviso, la banda hacía sus acompañamientos, digamos. Era básicamente una animación de un caballo, se representaba lo que estaba en la etiqueta. Tenía una etiqueta muy linda, muy bien elaborada, elegante, donde un aspecto central era un caballo con dos espigas. La animación también tenía imágenes reales de la cerveza con las gotitas, esa típica imagen de una botella verde con todo el spray.

Tenía un tono muy moderno, pero al mismo tiempo sofisticado, elegante. La verdad que la empresa se pasó con el lanzamiento y fue lo que posicionó bien a la marca. Tenía una banda sonora muy buena, y terminaba diciendo la primera cerveza Premium del Uruguay. Era el posicionamiento que se buscaba.

Salió primero en vía pública, luego en prensa, radio y tv. Fue una campaña realmente multimedia, donde el objetivo era ese, posicionar la marca como una cerveza de tope de línea.

B: ¿Cómo era el segmento que se buscaba?

J: Toda la estructura era el segmento abc, el segmento más alto. El lanzamiento lo hicimos en la casa crudo, que ya no existe más, una de esas casas antiguas que había. Era una casa de estilo inglés, muy señorial, un lugar céntrico, pero al mismo tiempo elegante por sus características. Fue un lanzamiento con mucho nivel y se apuntaba precisamente hacia ese segmento. Después también dentro de lo que eran los puntos de venta se enfatizaron restaurantes de cierto nivel, se promovía que esté la cerveza.

B: ¿Cómo fue la entrada al mercado de la cervecería industrial en este nuevo segmento, siendo la primera cerveza premium en Uruguay?

J: Impecable. Yo creo que fue un tiempo después de Zillertal que salió Prince. Norteña salió con mucha fuerza después para competir en ese segmento, pero ya Zillertal le había pegado muy bien, teniendo buena adopción. También en Punta del Este hacíamos mucho evento, estábamos en los lugares del mayor nivel socio económico, estaba siempre en los campeonatos de polo, de golf, tenis,

etc. El posicionamiento también se dio en todos los ámbitos, fue muy bien recibida la marca, hecho que sigue hasta ahora. A mí me enorgullece mucho porque es una marca que el posicionamiento quedó grabado a fuego.

B: ¿Qué les diferenciaba de los competidores?

J: Diferencias en lo que es el packaging y eso. La cerveza nuestra era la botella verde, la de ellos era marrón, la de Prince. Y Zillertal tenía una buena receta. Desde que la destapabas ya te das cuenta que había un aroma especial. Evidentemente también la fuerza de distribución de FNC no es la misma que la norteña. Siempre fue un líder en el mercado antes de todas las fusiones. Competíamos con con norteña y con Patricia. Hoy en día sabemos que no es así, pero en ese momento en realidad la competencia fue Prince y alguna otra cerveza importada. Había algunas que venían en lata, pero que en realidad nunca fueron tan fuertes.

B: ¿Siempre estuvo como en el top del mercado?

J: Sí, siempre se vendía muy bien. Bueno, habrá tenido sus momentos en que cayó, por ejemplo, la crisis del 2002, porque iba con la sociedad. Si la sociedad estaba sin un mango, se vendía menos la prima. Pero eso son cosas del nivel socioeconómico de la gente.

B: ¿cómo fue desde la empresa, el departamento de marketing llevar a cabo este lanzamiento?

J: Sí, fue un trabajo importante. Me acuerdo que había todo un procedimiento de muchas variables, de los aspectos promocionales, los puntos de venta, el lanzamiento en sí mismo, los invitados al lanzamiento. Todo un evento en la cervecería, porque era una etapa nueva, un producto nuevo que no tenía nada que ver con la Pilsen. La Pilsen siempre fue más popular. En Pilsen estábamos en el fútbol, en esto, el otro, los bailes, etc. O sea, estábamos presentes en muchos lugares. Pero esto fue enfocar los esfuerzos en un nicho de mercado distinto a lo que era Pilsen hasta ese momento. Entonces fue un cambio en la estrategia muy importante. Y ahí, bueno, estuvimos trabajando el departamento comercial unido entre la gente de ventas, marketing, promociones. Fue un lindo trabajo.

B: ¿Cuáles eran los medios o soportes que se usaban más como para llevar a cabo esto?

J: Televisión. En esa época la televisión era mucho más masiva que ahora. La televisión cuando vos veías un aviso, lo veía todo el mundo. También vía pública, carteles en los que estaba la botella horizontal, era original porque realmente las botellas de cervezas se muestran verticales. Esta era la botella horizontal y decía la primera cerveza premium del Uruguay. Después recuerdo que había radio también en esa época, había prensa, el País, el Observador, etc. Nada electrónico como ahora. Después el punto de venta también, muchas cosas de punto de venta, con cabezas de góndola, ese tipo de cosas.

B: ¿Llegaste a vivir más campañas con la marca?

J: Yo me fui en el 92, me fui de la cervecería un par de años después del lanzamiento. Entonces yo llegué a participar de la pre, el lanzamiento y el post, pero no. Sé que la marca sigue teniendo mucho, mucho éxito hasta hoy en día, que han sacado también variedades.

B: Podrías comentar algunas acciones, comunicaciones sobre marketing clave en su momento para captar clientes o ganar terreno en el mercado.

J: Estábamos muy presentes en todos los deportes medio de élite, tipo golf, tenis, polo, rugby, siempre todo lo que era cartelería, marcamos los mensajes estando presentes en determinados deportes, en el fútbol de Pilsen, en el rugby era Zillertal. Ahí poníamos puestos con degustación del producto. Eso es fundamental en una etapa inicial para que la gente lo conozca, lo incorpore a su hábito de consumo.

B: ¿Podrías describir la evolución desde el comienzo de Zillertal hasta la actualidad?

J: Sí, me parece que se mantiene fiel a su inicio, a su fundamento, que tiene una gran personalidad. Realmente un posicionamiento que se logró desde el inicio, muy sólido. Una marca que pudo competir contra marcas extranjeras, porque si mal no recuerdo, Prince era una marca alemana que traía nortea y sin embargo Zillertal sigue y Prinz no, entonces es un orgullo nacional, que por más de existir en Austria con otro posicionamiento y en otro mercado, asociada a unos bares, pero es más como si se quiere artesanal. Actualmente el posicionamiento, si bien es el mismo, ha evolucionado a

otras variantes, como la APA y la IPA, en el sentido de una misma marca que da distintas versiones y en ese sentido yo la veo que goza de muy buena salud de marca.