ENTREVISTA **PIOTR JURJEWICZ**, vicepresidente de márketing de Backus

Escribe **LUIS FELIPE GAMARRA**
Fotos **ROLLY REYNA**

“El portafolio se diseñó para darle más valor a las marcas”

JURJEWICZ DESARROLLÓ EL PORTAFOLIO DE MARCAS DE BACKUS A TRAVÉS DE UNA ESTRATEGIA QUE HA CONSOLIDADO SU LIDERAZGO EN EL MERCADO CERVECERO

Antes de empezar la entrevista, Piotr Jurjewicz nos entregó su tarjeta, la última que entregará este mes, antes de que parta a Bogotá para ocupar la vicepresidencia de márketing de la cervecería Bavaria, la subsidiaria de SABMiller en Colombia. En el Perú, Jurjewicz se encargó de definir el perfil del portafolio de marcas de Backus. En ese lapso se lanzaron al mercado Brahma y Zenda (de Ambev), así como Franca y Caral (de Aje). Sin embargo, Backus mantuvo una sólida participación de mercado, en el orden del 85%, en promedio. Además, el consumo per cápita se elevó de 25 a 40 litros al año.

¿Cómo encontró las marcas de Backus en abril del 2006, antes de trabajar en el portafolio de marcas?
Encontré una empresa fuerte, con una posición dominante, en participación de mercado y reputación corporativa. Habían marcas con niveles altos de lealtad y un portafolio en proceso de construcción. No existía una marca que se distribuyera a nivel nacional. Había marcas locales, como Cristal en Lima, Pilsen en el Callao, San Juan en Pucallpa, Arequipeña en Arequipa y Cusqueña en el Cusco. Y faltaba armar el rompecabezas.

¿Diría que las marcas no se diferenciaban entre sí?
Faltaba definir el papel de las marcas dentro de un portafolio. La Cusqueña de entonces se posicionaba en Lima como una marca premium, con su empaque diferenciado; pero en el sur, tenía un rol más popular. Había un portafolio donde las marcas no tenían una personalidad clara.

EL ENTREVISTADO

[EDAD] 43 años.
[NACIONALIDAD] Polaca.
[ESTUDIOS] Graduado en lingüística por la Universidad Adam Mikiewicz, en Polonia. Obtuvo el MBA de la Universidad Nottingham Trent.
[EXPERIENCIA] Ha trabajado en el área de márketing en SABMiller desde 1996. Antes de llegar al Perú fue vicepresidente de márketing de SABMiller en Rumanía. Desde abril de 2006 ocupa la vicepresidencia de márketing de Backus en el Perú.

¿Qué le garantizaba a Backus ejecutar una estrategia de portafolio de marcas?
El portafolio se diseñó para darle más valor a las marcas, una posición más competitiva para el futuro. Entre el 2006 y 2007 renovamos las marcas y definimos sus roles, para que asuman el papel que mejor les correspondía.

¿Este trabajo implicó solo la labor del departamento de márketing?
Se trató de un cambio en todas las áreas. Un trabajo conjunto de ventas, distribución, manufactura, cadena de suministros y recursos humanos, porque implicó capacitar a todos los trabajadores de la empresa en el significado del portafolio. También implicó fuertes inversiones, pero felizmente se tradujeron en rápidos retornos.

¿Qué elementos se consideraron al diseñar el posicionamiento de cada marca?
Factores como el contexto económico, político, social, el futuro, la interacción de la categoría con otras bebidas alcohólicas. Teníamos que organizar las marcas en base a criterios de estilo de vida, ocasiones de consumo. Establecer qué elementos eran relevantes para los consumidores. También había que medir el valor y tamaño del mercado. Puede haber un segmento grande, pero el valor no es interesante. Puede haber un mercado grande y de valor atractivo, pero sumamente competitivo. Es un trabajo en el que se deben distinguir oportunidades.

¿Por qué Pilsen se posicionó como la cerveza de los amigos; Cusqueña, la cerveza premium o Cristal, la cerveza de bandera?
Porque las marcas ya tenían un perfil para los consumidores.

¿De qué dependía, entonces, el posicionamiento?
El márketing habla de ‘insights’, ese conocimiento profundo del consumidor. La clave está en descubrir los patrones de comportamiento del consumidor, para hacer una oferta más atractiva. Cristal es una marca con trayectoria, la gente la percibe de esa manera. El tema es hacer que Cristal encaje con lo que ve el consumidor. Hay cosas que se podían cambiar y cosas que no.

¿Qué elementos no se podían alterar?
Cuando quisimos relanzar el empaque de Cristal, nos preguntamos por la efigie en la etiqueta. Los señores Backus y Johnston la colocaron porque recordaba a los egipcios, que elaboraron las primeras cervezas, pero muchos peruanos no saben qué significa. Sin embargo, los estudios dijeron que una Cristal sin efigie no era Cristal. Estas cosas hay que entenderlas.

¿Por qué patrocinan el fútbol? ¿La mala imagen de este deporte no afecta a