

# La guerra de las cervezas

TANIA ZÚÑIGA FERNÁNDEZ  
Abogada

Existe una importante diferencia entre establecer estrategias de crecimiento externo a través de las fusiones y adquisiciones y analizar y advertir las preferencias de consumo de cerveza. Por un lado se trata de objetivos estratégicos que conducen a la extensión y posicionamiento geográficos en el afán de asegurar espacios claves relativos a la identificación de plantas procesadoras y canales de distribución; pero por otro lado es importante reconocer la orientación y preferencias que expresan los consumidores. Es importante delimitar la jurisdicción de consumo, y a partir de ella establecer los criterios y estrategias para poder ingresar y permanecer con éxito en una inversión de largo plazo. El desarrollo de nuevos productos y marcas ampliando el portafolio debe obedecer a una evaluación de las tendencias y las particularidades de cada mercado y de las características del consumidor. A ello además se suma las referencias de excelencia que se precisa en un escenario global de comportamiento competitivo

### La industria cervecera es un buen ejemplo

Heineken, el tercer líder cervecero a nivel mundial, adquirió el presente año la firma mexicana Femsa por US\$ 7347 millones. Esta operación representa el interés de Heineken de lograr afianzar una posición importante en el mercado americano y latinoamericano. ¿Cuál es la ventaja que ve Heineken con la compra de Femsa?

Femsa es la empresa más grande de bebidas en Latinoamérica, comprendiendo no sólo la producción de cerveza sino también el embotellamiento y envase (*bottles & can*). No hay que pasar por alto que Femsa además constituye la mayor embotelladora de productos Coca-Cola en América Latina. Con la adquisición de Femsa, Heineken busca aumentar su posición particularmente en los Estados Unidos,

Brasil y México. En el proceso estratégico de adquisición de acciones, se acuerda que Heineken adquiere el 100% de las acciones y Femsa, por su parte, adquiere una participación económica del 20% de Heineken, es decir, Femsa recibirá 43 millones de dólares, equivalentes a 18,320 acciones de Heineken Holding y 72 millones de dólares equivalentes a 182,201 acciones de Heineken N.V.

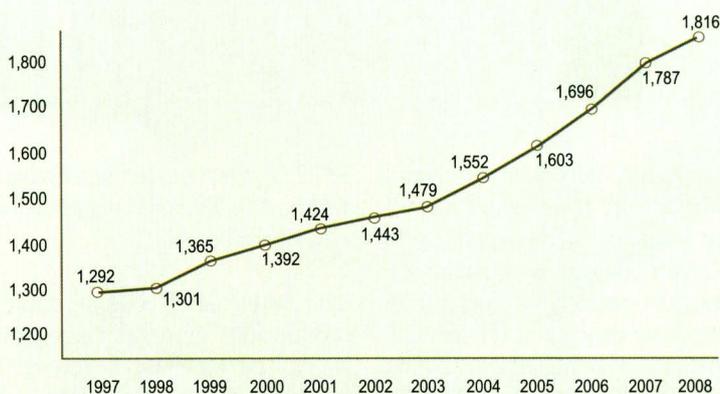
La adquisición de Femsa constituye para Heineken una oportunidad para lograr distribuir su cerveza emblema. La producción se haría en México, y para la distribución se aprovecharía las plantas ubicadas en México y Brasil.

Previamente a evaluar este argumento veamos las características del mercado cervecero mundial.

Actualmente la industria cervecera en el planeta registra una producción mayor a 1,800 millones de hectolitros. Según el último *Barth Report* del año 2008, la producción mundial de cerveza ha alcanzado un incremento promedio anual de 2,5% en los últimos treinta años; y si comparamos la producción alcanzada en 1997 el incremento que se registra al año 2008 es de 71.14%. En el periodo 2007-2008, de los 169 países productores de cerveza, 83 de ellos han registrado un incremento en su producción,



Producción de cerveza en el mundo – millones de hectolitros

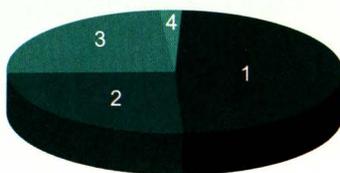


Nota: The Barth Report, 2008-2009.



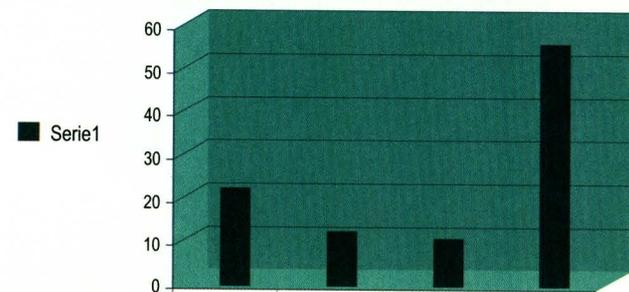
Segmentación del mercado cervecero por áreas geográficas  
- % valor de ventas-

% Valor de venta	Área geográfica
48.9	Europa
25.3	Las Américas
23.9	Asia-Pacífico
1.9	Resto del Mundo



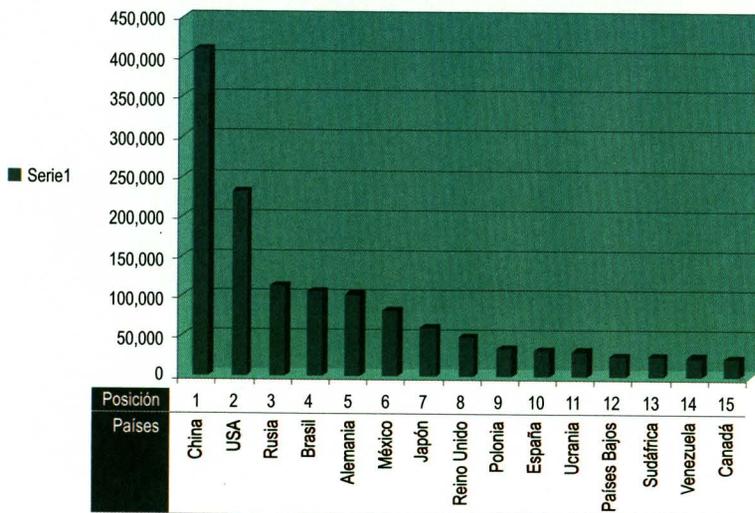
Nota: Datamonitor

Segmentación del liderazgo cervecero a nivel global  
- % volumen hl.-



Puesto de liderazgo	1	2	3	4
% Volumen	22.5	12.8	11.2	56.1
Empresa	AB InBev	SABMiller	Heineken	Otros

Segmentación de la producción cervecera por países  
- % volumen-



Posición	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Países	China	USA	Rusia	Brasil	Alemania	México	Japón	Reino Unido	Polonia	España	Ucrania	Países Bajos	Sudáfrica	Venezuela	Canadá

26 reportaron mantener los niveles de producción y en los 60 restantes se registró un descenso de la producción. En una concepción de producción nacional, China resulta ser el primer productor de cerveza, con 410,301 millones de hectolitros anuales. A China le sigue Estados Unidos con una producción de

231,772 millones de hectolitros, Rusia con 114,000 millones y Brasil con 106,300 millones.

Otra interesante lectura sobre la producción mundial corresponde al informe de Ernst & Young "The Contribution Made by Beer to the European Economy", elaborado

a solicitud de la asociación The Brewers of Europe, publicado hacia el último trimestre de 2009. De acuerdo a ello se señala que Europa –en sentido laxo, es decir, "reuniendo" a los 27 miembros de la Unión Europea, Noruega, Suiza, Croacia y Turquía– constituye la región con mayor producción a nivel mundial, registrando 427 millones de hectolitros, siguiéndole China, con 393 millones de hectolitros, y los Estados Unidos, con 234 millones de hectolitros.

La estructura del mercado cervecero ha experimentado constantes y drásticos cambios en todo el planeta, lo cual conduce a que en general los competidores presenten una posición de alerta y de introducción de estrategias que conlleven a posicionar sus marcas en el mercado global.

Heineken N.V., firma de origen holandés, es el tercer grupo cervecero líder a nivel mundial y opera en Europa, las Américas, África, Medio Oriente y la región Asia-Pacífico

Las tres primeras empresas líderes a nivel mundial en la industria cervecera son AB Inbev (Bélgica), SABMiller (Reino Unido) y Heineken (Países Bajos). Estas marcas no sólo se preocupan de exportar la producción realizada dentro de Europa, sino de producir y comercializar sus marcas a través de licencias, *joint ventures* o a través de sus propias empresas subsidiarias.

AB Inbev, grupo líder en la industria cervecera mundial, es el resultado de la ejecución de varias operaciones estratégicas de M&A. En 2004, la compañía Interbrew y la Companhia de Bebidas das Americas (AmBev) se fusionaron dando origen a Inbev. Luego, en 2008, Inbev adquiere todas

las acciones de Anheuser-Busch, y en ese mismo año Inbev asume un nuevo nombre, Anheuser-Busch Inbev (ABInbev). La compañía ha registrado ingresos anuales en 2009 por US\$ 36,758 millones, lo cual representa un incremento de 56.4% respecto del año anterior. América del Norte constituye el 42.1% del total de sus ingresos, y América Latina representa un 20.8%, equivalentes a US\$ 7,649 millones. Este grupo, que está comprometido en la producción, distribución y ventas de cerveza y bebidas gaseosas, opera en más de 23 países y maneja un portafolio de más de 200 marcas. Además posee más de 153 plantas a nivel mundial, y las operaciones de la compañía se encuentran segmentadas en siete áreas: América Latina Norte, Europa Occidental, Europa Central y del Este, América del Norte, América Latina Sur y Asia-Pacífico. En las Américas cubre los Estados Unidos largamente, así como en Argentina con Quilmes, en Brasil con Ambev y Schincariol, en México con el Grupo Modelo, y también en Perú mediante Ambev Perú y Chile con ABI Chile. Por su parte, SabMiller, grupo cervecero anglo-sudafricano que opera fundamentalmente en Europa y América del Norte, cubre seis países de América Latina: en Colombia con el 100% de participación en el mercado a través de Bavaria, en Perú con Backus & Johnston cubriendo el 86% de todo el mercado, en Ecuador, El Salvador, Honduras y Panamá. SabMiller además es embotellador de The Coca-Cola Company con plantas en Honduras y El Salvador, y opera como embotellador de Pepsi-Cola en plantas ubicadas en Bolivia y Panamá. SabMiller cubre un total de 17 compañías cerveceras y 16 plantas embotelladoras en América Latina. En el año financiero 2009 SabMiller ha registrado un descenso en sus ventas respecto del año 2008 de 12.6%, obteniendo ingresos por US\$ 18,703 millones.

Heineken N.V., firma de origen holandés, es el tercer grupo cervecero

líder a nivel mundial y opera en Europa, las Américas, África, Medio Oriente y la región Asia-Pacífico a través de una red de distribuidores y cervecerías. Maneja 125 cervecerías en más de 70 países y opera a través de sus propias cervecerías o en estrategias corporativas mediante *joint ventures* o licencias. Heineken goza a nivel mundial de un posicionamiento de las cervezas *premium* con presencia en más de 170 países. Europa Occidental es el mayor segmento cubierto en relación con sus otras áreas. En la región de las Américas opera a través de sus marcas locales y globales por medio de sus subsidiarias, contratos de licencias y *joint ventures*. En el año financiero 2009 Heineken ha registrado ingresos por US\$ 20,502.5 millones, constituyendo un incremento de 2.7% en relación con el año anterior. Particularmente, en la región de las Américas, Heineken estableció desde 2004 un convenio

de asociación con la compañía mexicana Femsa, el cual en 2007 se estableció por otros diez años para sus operaciones estratégicas en los Estados Unidos.

Bajo este escenario se produjo en abril del presente año la operación de adquisición de Femsa por Heineken. Continuemos con nuestro análisis.

En primer lugar en el mercado mexicano, la adquisición de Femsa coloca a Heineken en una posición ventajosa frente a su mayor competidora, AB InBev, que controla más del 50% de la compañía mexicana, Grupo Modelo S.A.B. de C.V., que representa el 53.2% del volumen total del mercado mexicano y tiene una capacidad instalada equivalente a 60 millones de hectolitros anuales. Maneja además 12 marcas, entre ellas Corona. AB InBev, por otro lado, tiene una participación directa de 2.3% en el mercado mexicano. Femsa por parte, controla un total



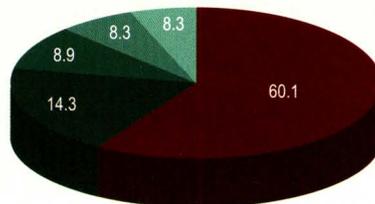


la oportunidad de distribución y comercialización en América del Sur.

Se ha señalado que Heineken habría adquirido Femsa además con el propósito de introducir sus cervezas *premium*. Y se ha sostenido en este sentido que la compra de grandes cervecerías, como lo es Femsa, podría darle el soporte necesario para facilitar el cumplimiento de este objetivo. Sin embargo, ello se ha considerado como una iniciativa que aún tiene un largo camino por recorrer. Veamos cuál es el porcentaje de segmentación que corresponde a la cerveza tipo *premium* respecto de otros tipos de cerveza en la preferencia de consumo frente a la cerveza tipo *standard lager*, que constituye el segmento más notable de consumo a lo largo del continente americano, entre otros tipos como *specialty beer, ales, stouts & bitters* and *low/no alcohol*. Según Datamonitor (*beer market segmentation, 2008*), la producción de cerveza tipo *premium* es de lejos bastante menor que la de *standard lager*. En México, el porcentaje de cervezas *premium* constituye el 1.9% frente a 93.5% de la *standard lager*; en Brasil, 6.5% vs. 86.6%; en Venezuela, 1.4% vs. 95.5%; y en Perú, 2% vs. 92.8%. Asimismo, en Colombia, 3.1% correspondería a la cerveza tipo *premium*, en tanto que el 90.2% responde a la cerveza tipo *standard lager*. Sólo en Chile y EE. UU. podemos identificar proporciones que superan el 10% en cuanto a la segmentación. Así, en Chile, 13.9% vs. 84.9%, y en EE. UU., 34.2% de 35.7%. Bajo esta perspectiva, en efecto el camino hacia el objetivo de Heineken de introducir estrategias para poder posicionar sus cervezas *premium* aún es muy largo, particularmente si ponemos atención al masivo consumo de cervezas tipo *standard lager* en la región americana. Finalmente, ¿cómo afecta la adquisición holandesa de Femsa al Perú? Perú es un caso muy especial, en el que las preferencias de consumo se encuentran muy bien definidas. El ingreso de otra firma competidora como Heineken en el mercado peruano no afectaría notablemente las preferencias de

Segmentación del mercado cervecero en las Américas  
- % valor de ventas -

% Valor de venta	Países en las Américas
60.1	USA
14.3	Brasil
8.9	México
8.3	Resto de las Américas
8.3	Canadá



Nota: Datamonitor

de 35 marcas en México, entre ellas, Dos Equis, Tecate y Sol. Según Datamonitor, en Brasil, AB Inbev domina con una cuota de participación de 66.3% del volumen total de mercado. En general, Femsa y Grupo Modelo controlan juntas el mercado mexicano, registrándose ventas anuales de unos US\$ 5,000 millones. En los EE. UU. AB Inbev domina asimismo con 50.9% del volumen total de mercado.

Es decir, el mercado en estos tres países es cautivo para AB InBev frente a sus demás competidores, como SAB-Miller y Molson Coors Brewing Company, entre otros. Con el ingreso de

La empresa peruana Unión de Cervecerías Peruanas Backus & Johnston, subsidiaria de SAB-Miller, es la empresa líder en el mercado cervecero peruano.

Heineken en el tablero de juego por la puerta de México se define no sólo la participación en el mercado azteca, muy cercana al 50%, sino también

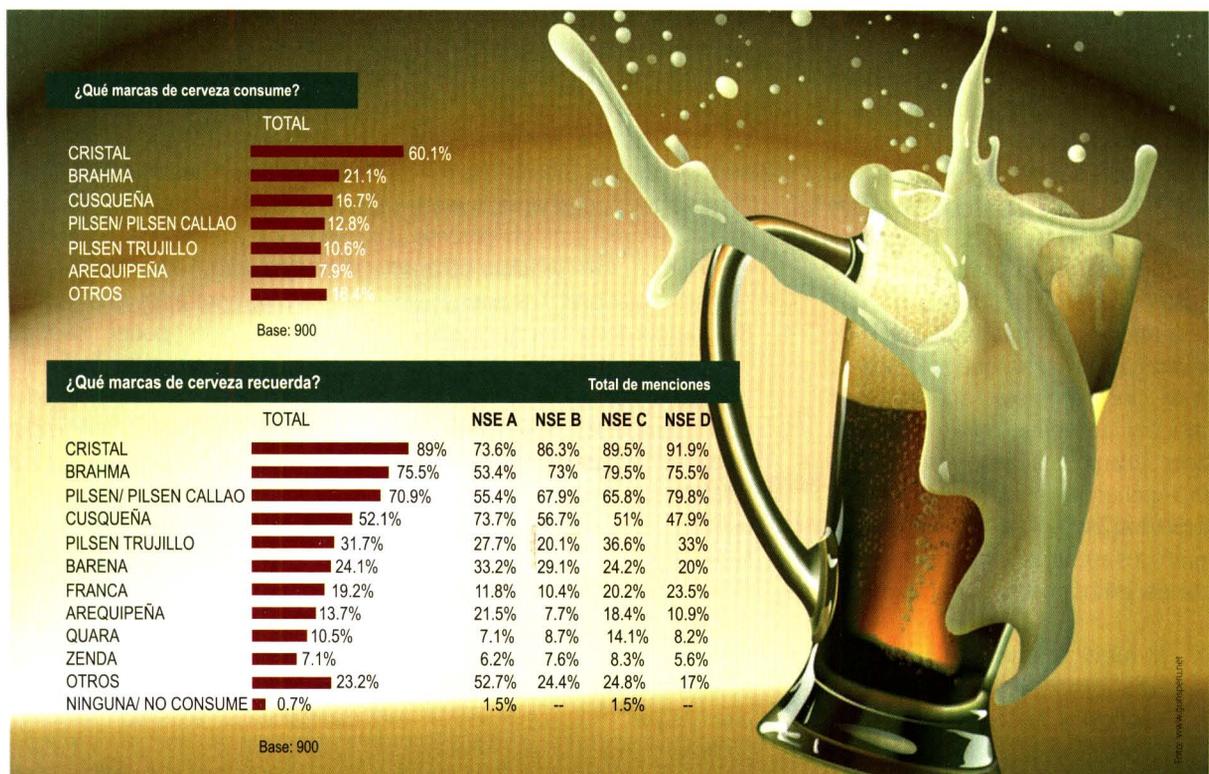
consumo. Por un lado, la cerveza *standard lager* domina claramente, generando 92.8% de los ingresos totales del mercado. El mercado cervecero peruano es altamente concentrado, fundamentalmente en tres competidores: SABMiller con Backus & Johnston, Ambev Perú y el grupo peruano AJEPER. La empresa peruana Unión de Cervecerías Peruanas Backus & Johnston, subsidiaria de SABMiller, es la empresa líder en el mercado cervecero peruano. La firma registró en 2009, según la memoria anual de la propia empresa, el 88.40% de participación en el mercado, logrando un incremento respecto del año anterior de 3.9%. La alta preferencia por las marcas de Backus & Johnston fueron factores claves para alcanzar esta cifra. En relación con la participación en el mercado por ingresos obtenidos por las ventas, es de 90.70%, logrando asimismo un incremento de 3.0% respecto del año pasado, alcanzando de este modo una utilidad neta de S/. 488.3 millones, un notable aumento equivalente a 21.2% respecto de 2008. Estas son cifras elocuentes, pues a pesar de la crisis financiera y

la agresiva competencia por parte de Ambev y AJEPER, Backus & Johnston logró vender más de 9.4 millones de hl en 2009. Backus & Johnston enfrenta la competencia asimismo con inversiones en programas de sostenimiento del proceso de producción, además de realizar lanzamientos de nuevas variedades, como es el caso de la cerveza Cusqueña (Trigo y Red Lager). Y un aspecto a destacar notablemente es la marca Cusqueña, que es una marca *premium* nacional perteneciente al diverso portafolio de bebidas de Backus & Johnston. Cusqueña representa una de las cervezas de mayor prestigio, pues ha sido galardonada durante varios años consecutivos en Bélgica en el certamen Le Monde Selection, organizado por el Instituto Internacional de la Selección de la Calidad, en el que compiten más de 230 marcas a nivel mundial de 39 países. Por cuarto año consecutivo ha sido galardonada con la medalla Gold y Grand Gold para la variedad Cusqueña regular, lo cual la ha hecho acreedora del High Quality Trophy. Asimismo la variedad Cusqueña Malta ha recibido por ter-

cer año consecutivo la medalla Grand Gold, lo cual la hizo acreedora del trofeo High Quality Trophy. Cusqueña es la marca emblemática de la cerveza peruana en el mundo, debido a su ingreso en los mercados internacionales como Estados Unidos, Francia, Reino Unido, España, Italia, Japón y Chile, habiendo dado lugar a un crecimiento de las exportaciones de 30% para 2009. En el mercado internacional se la reconoce con el nombre: "Cusqueña: el oro de los incas".

La adquisición de FEMSA fortalece a Heineken en su posición estratégica frente a sus competidores en un mercado de constante crecimiento como el americano y en el de las economías emergentes latinoamericanas. La posibilidad de aprovechamiento de los canales de distribución puede asegurar la oferta disponible.

Sin embargo, Latinoamérica tiene su propio perfil, y será preciso entonces ver cuáles son las estrategias concretas de Heineken por fortalecer su posición en el mercado. ■



Nota: Arellano Marketing 2010