



**universidad
de león**
Facultad de Ciencias
Económicas y Empresariales

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de León

Grado en Comercio Internacional
Curso 2016/2017

**EL COMERCIO EXTERIOR DEL SECTOR CERVECERO ESPAÑOL.
LA INTERNACIONALIZACIÓN COMO PROCESO ESTRATÉGICO:
EL CASO DE MAHOU – SAN MIGUEL EN INDIA**

FOREIGN TRADE OF THE SPANISH BREWING INDUSTRY.
INTERNATIONALIZATION AS A STRATEGY PROCESS:
THE CASE OF MAHOU – SAN MIGUEL IN INDIA

Realizado por la alumna Dña. Lidia María Díez

Tutelado por el Profesor D. Pablo Gutiérrez Rodríguez

León, a 5 de julio de 2017

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PRIMERA PARTE

Resumen	7
Introducción	9
Objeto del trabajo	11
Metodología utilizada	12

SEGUNDA PARTE

1. ANÁLISIS DEL SECTOR ESPAÑOL DE LA CERVEZA.....	13
1.1 ¿POR QUÉ LA ELECCIÓN DEL SECTOR DE LA CERVEZA?	13
1.1.1 Una visión global del sector	13
1.1.2 El caso especial de la cerveza dentro de las bebidas alcohólicas	15
1.2 HISTORIA DEL SECTOR	16
1.3 PRINCIPALES MARCAS: SU COUTA DE PRODUCCIÓN	20
1.4 EVOLUCIÓN Y CRECIMIENTO DEL SECTOR EN EL EXTERIOR.....	23
1.4.1 Presencia internacional del sector.....	25
2. MARCO TEÓRICO: EL PROCESO ESTRATÉGICO DE INTERNACIONALIZACIÓN	26
2.1 INTRODUCCIÓN: EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA	26
2.2 ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA	28
2.2.1 Cadena de valor	29
2.2.2 Análisis de la cartera de productos: Matriz BCG	30

2.2.3 Factores internos para la internacionalización.....	32
2.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO	34
2.3.1 Análisis del entorno global: Análisis PESTEL.....	35
2.3.2 Análisis del sector: Las Cinco Fuerzas de Porter	36
2.3.3 Investigación de mercados.....	38
2.4 ANÁLISIS DAFO	40
2.5 FORMAS DE ENTRADA AL MERCADO INTERNACIONAL	42
2.5.1 Evaluación y selección de las formas de entrada	42
2.5.2 Evaluación y selección de los canales de distribución	45
2.6 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN.....	46
2.6.1 Matriz de Ansoff.....	47
2.6.2 Matriz de estrategias genéricas de Porter	48
2.6.3 Estrategia de diversificación vs Estrategia de concentración.....	49
2.6.3 Estrategias de internacionalización de Jean-Pierre Jeannet.....	50
3. MARCO PRÁCTICO: EL PROCESO ESTRATÉGICO DE	
INTERNACIONALIZACIÓN DE MAHOU – SAN MIGUEL EN INDIA .	51
3.1 HISTORIA DE LA EMPRESA	51
3.2 EVOLUCIÓN DEL COMERCIO EXTERIOR DE LA EMPRESA	53
3.3 ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA	55
3.3.1 Análisis de la cartera de productos	55
3.3.2 Propuesta de valor internacional.....	57
3.3.3 Factores internos para su internacionalización	58
3.4 ANÁLISIS DEL ENTORNO: INDIA	62
3.4.1 Análisis del entorno global de India: Análisis PESTEL.....	62

3.4.2 Análisis del sector de la cerveza en India: Las Cinco Fuerzas de Porter	70
3.5 ANÁLISIS DAFO	75
3.6 PRESENCIA DE MAHOU – SAN MIGUEL EN INDIA	76
3.6.1 Formas de entrada	76
3.6.2 Canales de distribución	78
3.7 DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN....	79

TERCERA PARTE

Conclusiones	82
Bibliografía	85
Anexos	96

ÍNDICE DE TABLAS, FIGURAS, CUADROS Y GRÁFICOS

1. ANÁLISIS DEL SECTOR ESPAÑOL DE LA CERVEZA

Gráfico 1.1: Consumo global de cerveza per cápita en 2015	14
Figura 1.1: Beneficios del consumo responsable de cerveza	16
Gráfico 1.2: Evolución del sector de la cerveza en España en el siglo XX	17
Figura 1.2: Eje cronológico del nacimiento de los grandes grupos del sector cervecero en España	18
Tabla 1.1: El sector de la cerveza en España en cifras de 2015	20
Gráfico 1.3: Cuota de producción de las empresas del sector español de cerveza	23
Gráfico 1.4: Evolución de las exportaciones de cerveza española en el periodo 2007-2015	24
Figura 1.3: Principales destinos de las exportaciones de cerveza española	26

2. MARCO TEÓRICO: EL PROCESO ESTRATÉGICO DE INTERNACIONALIZACIÓN

Figura 2.1: La cadena de valor de una empresa	29
Figura 2.2: Matriz Boston Consulting Group	30
Figura 2.3: El entorno global y el sector de actividad de la empresa	38
Figura 2.4: El proceso de investigación de mercados	39
Cuadro 2.1: Análisis DAFO / Estrategias	41
Figura 2.5: Formas de entrada a mercados exteriores	44
Figura 2.6: Estructura de los canales de distribución	45
Figura 2.7: Matriz de Ansoff	47
Figura 2.8: Matriz de las estrategias genéricas de Porter	49

Figura 2.9: Lógica global según Jean-Pierre Jeannet	51
--	----

3. MARCO PRÁCTICO: EL PROCESO ESTRATÉGICO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE MAHOU – SAN MIGUEL EN INDIA

Figura 3.1: Presencia internacional de Mahou – San Miguel en 2013	54
--	----

Figura 3.2: Cartera de marcas de Mahou – San Miguel	55
--	----

Gráfico 3.1: Evolución del PIB en India en el periodo 1980-2015	63
--	----

Gráfico 3.2: Evolución de la inversión extranjera directa en India en el periodo 1980-2015	64
---	----

Gráfico 3.3: Evolución del volumen del mercado de cerveza en India en el periodo 2001-2015	66
---	----

Gráfico 3.4: Crecimiento porcentual del gasto en el sector de la tecnología en los Países BRICS previsto para el año 2018	67
--	----

Gráfico 3.5: Cuota de mercado del mercado cervecero indio en 2013.....	71
---	----

Figura 3.3: Relevancia de las Fuerzas de Porter en el mercado de la cerveza en India	74
---	----

Cuadro 3.1: Estrategia de internacionalización de Mahou – San Miguel en India	81
--	----

RESUMEN

La cerveza es un producto universal; una bebida alcohólica con ciertas características especiales. Su producción y consumo se remonta a miles de años atrás, pero su expansión en España no se produjo hasta la segunda mitad del siglo XX. Actualmente, es un sector clave, debido a la aportación a la economía nacional, al nivel de producción, consumo y ventas, o a la creación de empleo.

Con un sector maduro y la reciente crisis económica, la cerveza española se ha colocado en el escenario internacional, donde las exportaciones se han casi cuadruplicado en los últimos 10 años. Es el caso de Mahou – San Miguel, empresa que está detrás del 70% de la cerveza española que se consume alrededor del mundo.

En 2012, con una amplia experiencia internacional, Mahou – San Miguel llegó a India, un gran mercado con un fuerte crecimiento del sector cervecero, a través de una joint-venture con una empresa local. En 2014 adquirió su totalidad y estableció su primera filial fuera de España. Hoy en día, se encuentra en plena fase de crecimiento en el país asiático, posicionando sus productos “Premium” para la creciente clase media-alta urbana. En este trabajo, analizaremos el proceso estratégico de internacionalización llevado a cabo.

Palabras clave: internacionalización, cerveza, análisis, estrategia, crecimiento, mercado exterior.

ABSTRACT

Beer is an universal product; an alcoholic beverage with some distinguishing features. Its production and consumption relates back to thousands of years ago, but its expansion did not take place until the second half of the twentieth century. At this time, it is a key sector, due to the contribution to the national economy, to the production, sales and consumption levels, and to job creation.

Within a mature industry and a recent economic crisis, Spanish beer has been placed on the international stage, where exports have almost quadrupled in the last 10 years. This is the case of Mahou – San Miguel, the company which is behind the 70% of the Spanish beer consumed worldwide.

In 2012, having a broad international experience, Mahou – San Miguel arrived in India, a big market with a strong growth of the brewing sector, through a joint-venture with a local company. In 2014, the group acquired its totality and they established their first subsidiary outside Spain. Nowadays, Mahou – San Miguel is in full expansion in the Asiatic country, positioning “Premium” products for the increasing upper-middle urban class. This work will serve to analyze the strategic internationalization process conducted.

Keywords: internationalization, beer, analysis, strategy, growth, foreign market.

INTRODUCCIÓN

El sector cervecero en España es uno de los más importantes en el ámbito agroalimentario. Concretamente, en 2015, la producción fue mayor a 33 millones de hectolitros, el consumo per cápita fue de 47,1 litros, y aportó a nuestro PIB el 1,4%. España es el cuarto mayor productor a nivel europeo, y el undécimo a nivel mundial. El gran crecimiento de este sector se vio frenado debido a la crisis económica que tuvo lugar hasta hace dos años.

Como resultado a este estancamiento nacional, la industria cerveza española se apuntó a nuevas tendencias como la cerveza artesanal. Pero lo más importante fue la salida al exterior en busca de un mayor hueco y una mayor presencia en el mercado exterior. Así, en los últimos 10 años, las exportaciones se han casi cuadruplicado, alcanzando en 2015 más de 2 millones de hectolitros.

De toda la cerveza española que se bebe alrededor del mundo, Mahou – San Miguel es responsable del 70%. Mientras que su cuota de producción en el mercado nacional está cerca del 35%, vemos que esa cuota se dobla cuando hablamos de las empresas cerveceras nacionales en el extranjero. El grupo formado en el año 2000 ha sido pionero en el campo internacional, como dice el actual eslogan de San Miguel, “Exploring the World since 1890”. Siempre ha apostado por la innovación y se ha lanzado a aprovechar las oportunidades.

Es en 2012, cuando Mahou – San Miguel llega a India. Esta gran potencia económica presenta un mercado de cerveza aún bastante inexperimentado, pero en pleno crecimiento, con una media alrededor del 8% anual. La empresa, mediante un acuerdo de cooperación con una empresa local, comienza a exportar y comercializar alguno de sus productos. Viendo el favorable presente y futuro que plantea el mercado indio y habiendo adquirido la experiencia y conocimiento suficiente sobre él, Mahou – San Miguel establece en 2014 su primer centro de producción en suelo extranjero. Desde entonces, los resultados son muy favorables y poco a poco se va abriendo paso en el mercado, posicionando sus productos de calidad entre la creciente clase media y alta situada en los núcleos urbanos, cada vez más experimentada en el mundo de la

cerveza. El grupo español está presente en cada vez más estados del gigante asiático, se adapta al consumidor sin perder su esencia, y busca transportar junto a sus productos la cultura y forma de vida españolas.

El tema me ha parecido realmente interesante, dado que la cerveza forma cada vez más parte de la vida cotidiana, y la industria española de la cerveza apuesta desde hace años por la innovación, sin perder de vista la tradición, en el sector para seguir creciendo. Su importancia a nivel nacional está clara, pero a nivel internacional, está en plena expansión, y resulta interesante su estudio. Mahou – San Miguel, nuestro principal estandarte cervecero a nivel internacional, ha realizado una fuerte apuesta por el mercado indio, y es atrayente analizar el caso a través de la empresa, el entorno de India y el proceso de internacionalización realizado por la empresa en este país. Ir aplicando la teoría de cada paso estratégico de internacionalización a la práctica hace fructífero y sugestivo el desarrollo del trabajo presentado.

OBJETO DEL TRABAJO

Los objetivos que se persiguen con la realización de este trabajo son los siguientes.

1. Comprender y analizar el lugar que ocupa la cerveza dentro del amplio grupo de bebidas alcohólicas existente. Prestaremos atención a las características distintivas que confieren al sector de la cerveza la importancia y relevancia que tiene hoy en día a nivel global.

2. Analizar el sector cervecero español, tanto a nivel nacional como internacional. Queremos ver su evolución y el contexto en el que ha ido creciendo, así como sus cifras actuales y las empresas más importantes que actúan en él.

3. Describir el proceso estratégico de internacionalización de una empresa, comprendiendo el orden y la importancia de cada paso, desde el análisis interno de la empresa, hasta la definición de la estrategia de internacionalización, pasando por el análisis del entorno, la investigación de mercados y la selección de las formas de entrada. Analizaremos herramientas de toma de decisiones para este proceso, como el Análisis DAFO, el Análisis PESTEL, la Matriz BCG o la Matriz de Ansoff, entre otras.

4. Aplicar la teoría a la práctica para analizar el proceso estratégico de internacionalización de Mahou – San Miguel en India. Estudiaremos la historia, la situación actual, la presencia internacional, las características de la empresa y la cartera de productos del grupo cervecero español. Después analizaremos el contexto y el entorno general de India, así como el sector cervecero en ese país. El objetivo final es dar sentido a este estudio a través del análisis de la estrategia seguida por Mahou – San Miguel en India.

METODOLOGÍA UTILIZADA

La metodología del presente trabajo se puede dividir en los tres apartados del desarrollo del tema. En todos ellos ha sido frecuente la consulta de, sobre todo, fuentes secundarias de información, y también alguna primaria.

En primer lugar, para el análisis del sector de la cerveza en general y en España, la información está basada principalmente en la consulta a los últimos informes de la asociación Cerveceros de España y de Brewers of Europe.

En un segundo lugar, para el marco teórico del trabajo, el esquema de la información se ha articulado en referencia a la herramienta online “Pasaporte al Exterior” del Instituto de Comercio Exterior de España (ICEX). El desarrollo de la teoría está basado en la consulta a libros y manuales sobre el tema de autores nacionales e internacionales.

Por último, para el marco práctico, hay varias fuentes de referencia. Para estudiar el entorno global y el sector de la cerveza en India, ha sido frecuente recurrir a portales internacionales de estadística como The World Bank. En cuanto al análisis de Mahou – San Miguel y su estrategia de internacionalización en este país, el último informe del grupo así como sus notas de prensa han sido clave. Además, ha habido contacto directo con su centro en Burgos para obtener información adicional. Recopilando y analizando toda esta información de varias fuentes, he podido describir la estrategia de internacionalización de Mahou – San Miguel en India.

A parte de esta metodología por esquemas, ha sido habitual la recopilación y consulta de fuentes primarias como noticias y artículos de prensa, sobre todo de periódicos nacionales. Adicionalmente, ha sido corriente la elaboración propia de figuras, gráficos, tablas y cuadros propios, que faciliten la comprensión de la información o aporten datos relevantes para el estudio.

1. ANÁLISIS DEL SECTOR ESPAÑOL DE LA CERVEZA

1.1 ¿POR QUÉ LA ELECCIÓN DEL SECTOR DE LA CERVEZA?

La palabra cerveza, del latín *cervesia*, parece tener su origen en la diosa romana de la agricultura Ceres, al igual que ocurre con la palabra cereal. Todo apunta a que el significado completo se refiere a Ceres-Vis, fuerza de Ceres (The Beer Times, 2017) y es que en el diccionario se la define como *“bebida alcohólica espumosa, hecha a base de la fermentación de la cebada u otros cereales y aromatizada con lúpulo, boj, casia, etc.”*

Para hablar de su importancia, podría mencionar frases de grandes personajes históricos. Tal es el caso del presidente estadounidense Thomas Jefferson, quien dijo que *“Si se bebe cerveza con moderación, suaviza el temperamento, alegra el espíritu y promueve la salud”*, o el polifacético Benjamin Franklin, quien estaba convencido de que *“La cerveza es la prueba de que Dios quiere que seamos felices”*. Pero esto no son más que aportaciones meramente subjetivas, con las que cada uno puede estar más o menos de acuerdo en función principalmente de su apatía por esta bebida. Así que tras esta intrínseca introducción, me centraré en aportar datos y hechos para probar objetivamente la importancia del sector desde un punto de vista social, de bienestar para la salud, y sobre todo, económico.

1.1.1 Una visión global del sector

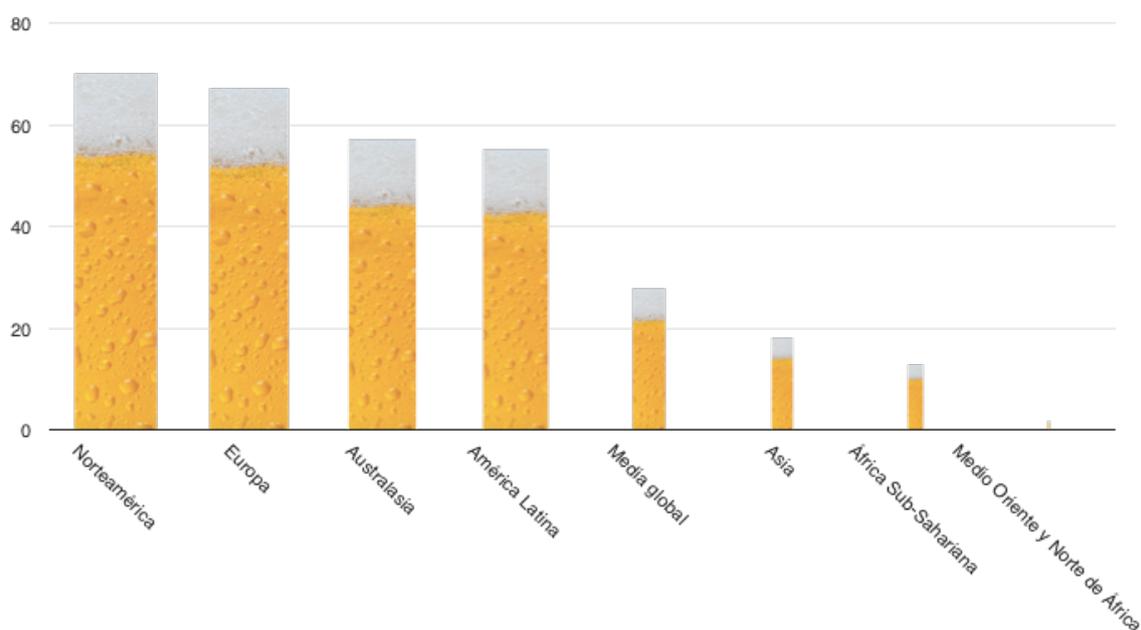
La cerveza es la bebida alcohólica más popular en el mundo, y la tercera bebida más popular tras el agua y el té. En 2015 se produjeron 1.93 billones de hectolitros en el mundo. El mercado global de la cerveza fue valorado en 2015 en 464 billones de euros, y está previsto que siga esta tendencia creciente de las últimas décadas para llegar a los 670 millones de euros en 2022 (Mordor Intelligence LLP, 2017).

En Europa, en 2015, se produjeron más de 411 millones de hectolitros de cerveza, se consumieron alrededor de 372 millones de hectolitros (70 litros per cápita),

se importaron casi 50 millones de hectolitros, y se exportaron unos 84 millones de hectolitros. En ese mismo año, había alrededor de 8.130 fábricas de cerveza activas y 6.405 empresas dedicadas a la producción de cerveza. El sector de la cerveza aportó en nuestro continente 2,3 millones de puestos de trabajo directos e indirectos, según las asociaciones de cerveceros nacionales, y un valor añadido de 51 billones de euros (Tsui, 2016).

Para poder ver más claramente la importancia y la evolución del sector en Europa, es necesario aportar algunos datos significativos basados en comparaciones. Por ejemplo, hoy en día hay más del doble de fábricas de cervezas de las que había en 2010, y suponen el 46% del total de fábricas de cerveza global. También, el comercio de cerveza entre la Unión Europea y el mundo representa alrededor del 40% del total de comercio internacional de cerveza, comercializando con un total de 123 países alrededor del mundo. y la cantidad comercializada anualmente se ha más que triplicado en 20 años, con un crecimiento medio anual del 8% (The Brewers of Europe, 2016).

Gráfico 1.1: Consumo de cerveza per cápita global en 2015 (litros)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Heineken (2015)

Por último, pero no menos importante, llegamos al punto clave de la elección del sector cervecero: el caso de España. Analizando de una forma general el sector en cifras de The Brewers of Europe, nos encontramos una producción de casi 35 millones de

hectolitros en 2015, un consumo de más de 37 millones de hectolitros, unas exportaciones de 2.256.000 hectolitros y unas importaciones de 4.628.000 hectolitros. Además, en 2015, había 427 fábricas de cerveza activas. Se consumen 47 litros de cerveza per cápita al año, y se recaudaron 316 millones de euros en impuestos sobre la cerveza. España se mantiene en cuarta posición en cuanto a la producción de cerveza en la Unión Europea, y sus exportaciones se han multiplicado casi por cuatro en la última década. En su aportación a la economía nacional, el mercado de la cerveza en nuestro país supone más de 15.500 millones de euros, 7.000 millones en valor añadido que se traduce en un 1,4% del PIB, y contribuye a crear más de 344.000 puestos de trabajo (Cerveceros de España & Ministerio de Agricultura Alimentación y Medio Ambiente, 2015).

1.1.2 El caso especial de la cerveza dentro de las bebidas alcohólicas

Ser la bebida alcohólica más consumida en el mundo no es fruto de la casualidad. Además de su inconfundible sabor o de su asequible precio en general, hay un factor especial que la hace distinguirse del resto de bebidas alcohólicas y ser universal. Este sello distintivo es el aporte saludable, social y nutritivo que tiene el consumo responsable y moderado de la cerveza.

La cerveza tiene un origen muy longevo. Existe desde hace un intervalo de 8.000 a 10.000 años. Ya en la antigua Mesopotamia, se empezó a elaborar a través del método que conocemos como puchero, y descubrieron que si lo dejaban unos días reposar, se producía espuma y fermentaba. Se sabe también que en el antiguo Egipto era un acto de cortesía recibir al invitado con cerveza, e incluso había maestros cerveceros (Mandianes, 2011). Este aspecto de cortesía fue adoptado por otras culturas, y ha ido evolucionando como elemento social hasta el concepto que tiene hoy en día de ocio, disfrute y cohesión social.

La cerveza es una bebida elaborada principalmente a partir de la transformación de cuatro ingredientes naturales: agua, malta de cebada, lúpulo y levadura. Aunque finalmente se compone de más de 400 componentes, la mayor parte de ellos procede de la transformación de esas materias primas. Es por eso que es considerada una bebida

natural. Se considera además nutritiva si se integra en el contexto de una dieta sana, pues aporta fundamentalmente calorías, vitaminas del grupo B y elementos minerales. “La cerveza puede considerarse como una mezcla de alimento y bebida” (Posada, 2011)

Pero en una sociedad de consumidores con una tendencia creciente a la preocupación por el tema de la salud, encontramos que ganan importancia los alimentos denominados “funcionales” (Carbonell y Sendra, 2011). Estos alimentos, a parte de su riqueza nutritiva, aportan propiedades positivas para la salud. En el caso de la cerveza, según afirman varios estudios, entre ellos uno de la Sociedad Americana de Nefrología u otro de la Fundación Italiana de Investigación y Cura, los hombres y mujeres que consumen de alrededor de una pinta de cerveza diaria tienen aproximadamente de un 10 a un 40% más bajo el riesgo de sufrir una enfermedad coronaria (Wells, 2016). Por todo esto, se puede desmontar el falso mito de que la cerveza es mala. El consumo moderado y responsable de cerveza está totalmente justificado dentro de una dieta completa y sana (Serra, 2011), y puede asociarse con diferentes beneficios físicos y psíquicos, además de ser un elemento social y universal.

Figura 1.1: Beneficios del consumo responsable de cerveza



Fuente: Elaboración propia a partir de Cerveceros de España (2011)

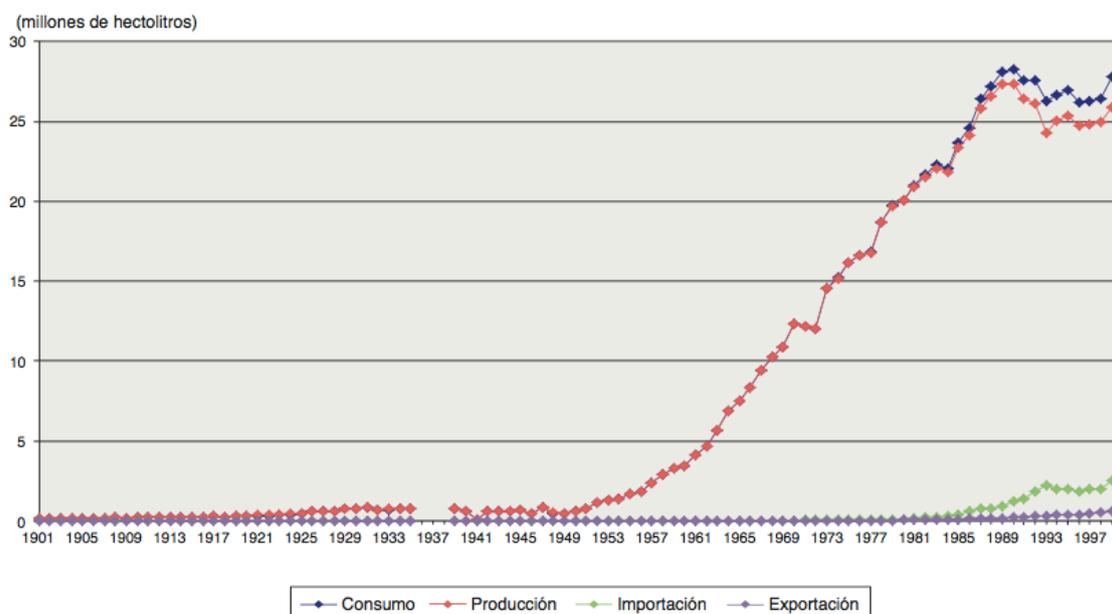
1.2 HISTORIA DEL SECTOR DE LA CERVEZA EN ESPAÑA

La historia del sector cervecero como industria arranca en España en el siglo XVI. En 1.701 su producción pasó a ser monopolizada por el Estado, hasta que en 1.833

se liberalizó su producción y comercialización (Moreno, 2013). Aunque no sería hasta el siglo XIX que comenzaría un concepto de industria de la cerveza española similar al que tenemos hoy en día, con la aparición de los grandes grupos cerveceros que dominarían el panorama nacional: Mahou (1890), San Miguel (1890), El Águila (1900), Cruzcampo (1904), Hijos de Rivera (1906) y Damm (1910). Pasarían años difíciles con el transcurso de la dictadura franquista, debido a la autarquía y a la escasez, pero tras la relativa apertura del franquismo a partir de 1959 y después su fin y la implantación de la democracia, la industria experimentaría un gran y continuo crecimiento (Barber, 2014).

Por su lado, el comercio exterior, con sus exportaciones e importaciones, no gana relevancia hasta la incorporación de España a la Comunidad Económica Europea en 1986 (García, 1989). Ocurrió también entonces la intensificación de la concentración empresarial para hacer frente a las multinacionales. En 1987 tuvo lugar un acontecimiento que cambiaría el panorama de aquel entonces. El consumo per cápita nacional de cerveza superó al de vino (Barber, 2013). Desde entonces, la cerveza ha ido aumentando su cuota de mercado de bebidas alcohólicas en detrimento del vino. Actualmente, según datos del INE, el consumo per cápita de vino en España es de 17'25 litros, frente a los 47'1 litros de cerveza.

Gráfico 1.2: Evolución del sector de la cerveza en España en el siglo XX



Fuente: Moreno (2013)

Paralelamente, en este siglo XX, se empezó a regular la industria y se creó la Asociación de Fabricantes de Cervezas de España en 1922, cuyo nombre y composición ha ido evolucionando¹ hasta la Asociación de Cerveceros de España, llamada así en 1995. Esta asociación fue fundada por los seis grandes grupos españoles productores de cerveza, que actualmente son Mahou - San Miguel, Heineken España, Grupo Damm, Hijos de Rivera, Compañía Cervecera de Canarias y La Zaragozana. Además, también componen otras compañías cerveceras distribuidas por el territorio nacional (Cerveceros de España, n.d.)

Estos seis grupos mencionados son los más importantes y grandes a nivel nacional hoy en día. Como hemos dicho algunos son el resultado de un proceso de fusión, como Heineken España, fruto de la unión entre Cruzcampo y El Águila-Heineken en el año 2000. Otro caso es el de San Miguel y Mahou, ambas surgidas en 1890, independientes, hasta que el Grupo Mahou adquirió San Miguel también en el año 2000.

Figura 1.2: Eje cronológico del nacimiento de los grandes grupos del sector cervecero en España



Fuente: Elaboración propia a partir de información de Moreno (2013)

Actualmente, ya en este siglo, el mercado de la cerveza se encuentra claramente en etapa de madurez. Las empresas ya tienen una gran experiencia adquirida y disponibilidad de información, la demanda es constante e incluso tiende a crecer año a año, las cuotas de mercado son altas, el grado de competencia es también elevado, y gana importancia la internacionalización de las empresas y la expansión de mercados (Vadillo, 2016).

¹ 1922 “Asociación de Fabricantes de Cerveza de España”. 1940 -1968 “Servicio Nacional Sindical de la Cerveza” y “Sección de Cerveza y Malta”. 1968 – 1977 “Agrupación Nacional de Fabricantes de Cerveza de España”. 1977 - 1995 “Asociación Nacional de Fabricantes de Cerveza”. 1995 - actualidad “Cerveceros de España”.

Ante el estancamiento de las ventas o incluso su descenso en la época de crisis económica, han ganado peso nuevas tendencias basadas en la innovación o la diversificación (Encarnación, 2016), entre las que cabe destacar:

- La cerveza sin alcohol: aunque lleva ya más de 40 años en el mercado, merece una mención especial. Su consumo ha experimentado desde su aparición una tendencia creciente, y nuestro país lidera el consumo de cerveza sin alcohol en Europa, representando un 14,3% del consumo total de cerveza en 2015 (DA Retail, 2016).
- Línea “Premium”: las grandes marcas han diversificado en los últimos años su línea de productos, ofreciendo una alternativa al público más especializado y exigente. Se trata de cervezas más elaboradas, que recurren en ocasiones a fórmulas y sabores tradicionales. Por ejemplo, Damm con la cerveza Voll-Damm Doble Malta, Mahou-San Miguel con Mahou Mestra y San Miguel 1516, Hijos de Rivera con Estrella Galicia 1906, La Zaragozana con Ambar Export Tres Maltas, o Heineken España con su cerveza Legado de Yuste



(Delgado, 2016).

- Cerveza artesana: la llegada de la crisis a nuestro país coincidió con el inicio del auge de la cerveza artesana. El número de micro fábricas de cerveza ha crecido en un 1.600%² entre 2008 y 2015, según los datos recogidos en la Agencia Española de Seguridad Alimenticia y Nutrición. El “boom” está fundamentado en el entusiasmo por los productos artesanos y de proximidad, el gusto por los oficios de toda la vida y en una respuesta a la crisis a través del autoempleo

² El número de microfábricas ha pasado de 21 cuando estalló la crisis hasta 361 registradas al final de 2015.

(Albán, Núñez, y Sánchez, 2015). Aunque el sector sigue estando controlado en más de un 90% por las grandes marcas industriales (Cerveceros de España y Ministerio de Agricultura Alimentación y Medio Ambiente, 2015), la cerveza artesana va ganando peso e incrementando poco a poco su cuota de mercado. “Es un fenómeno muy positivo porque existe un nicho para ellos. Es un boom que demuestra el aprecio en nuestro país a la cerveza.” (García, 2016)

Tabla 1.1: El sector de la cerveza en España en cifras de 2015

EL SECTOR DE LA CERVEZA EN CIFRAS DE 2015		
Producción total		33.620.000 hl
Ventas totales		33.300.000 hl
Ventas en barril		28% ventas
Ventas en botella		42% ventas
Ventas en lata		30% ventas
Valor del mercado		15.500 millones €
Valor añadido a la economía		7.000 millones €
Aportación al PIB		1,4 %
Aportación de empleo		344.000 puestos
Consumo per cápita		47,1 litros
Consumo off-trade (hogar)		36% consumo
Consumo on-trade (hostelería)		64% consumo
Centros productivos		409 centros
Ingresos fiscales		3.606 millones €

Fuente: Elaboración propia en base a datos del INE y de Cerveceros de España (2015)

1.3 PRINCIPALES MARCAS Y PRODUCTOS: SU CUOTA DE PRODUCCIÓN

- GRUPO MAHOU - SAN MIGUEL



Nace en 2000, cuando Mahou adquiere San Miguel, ambas empresas centenarias. En 2004 incorporarían la marca canaria Reina, y en 2007 Cervezas Alhambra. Es la empresa más importante a nivel nacional (casi el 35% de la producción) y a nivel

internacional (70% de las exportaciones nacionales y presencia en más de 50 países). Cuenta con siete centros productivos en España y uno en India (Mahou - San Miguel, 2015a).



- HEINEKEN ESPAÑA

La neerlandesa Heineken, la empresa cervecera más internacional, surgida en 1974, llega a España en 1984, cuando adquiere la compañía centenaria española El Águila (hoy en día Amstel). En 2000 adquiere otra empresa centenaria, Cruzcampo, y nace oficialmente Heineken España. Ocupa el segundo lugar en la producción de cerveza en nuestro país, con casi el 40%, y comercializa en España más de 40 marcas (Vadillo, 2016). Actualmente posee cuatro centros productivos en España.



Amstel, Heineken, Cruzcampo, Buckler, Sol y Desperados



Especialidades: Guinness, Paulaner, Judas, Murphy's...



- GRUPO DAMM

Empresa catalana de cerveza fundada en 1876. Es la tercera más importante en España en cuanto al nivel de producción, alrededor del 25%, y comercializa más de 30 marcas en nuestro territorio. Invierte a través de su filial también en empresas de otros sectores, como Pescanova o Ebro Foods. Tiene actualmente en España tres centros productivos (Damm, 2015).



Estrella Damm, Voll-Damm, Inedit, Saaz, Budweiser, Keler...



- HIJOS DE RIVERA

Empresa gallega fundada en 1980, conocida por la fabricación y comercialización de su cerveza Estrella Galicia. Su cuota de producción en 2015 ronda el 6%. Sus ventas han aumentado en un 69% desde 2009, y en el último año su cuota de producción aumentó en un 15%, una proporción que cuadruplica el crecimiento del sector español. Tiene un centro de producción en A Coruña y cinco filiales en el extranjero (Obelleiro, 2015).



Estrella Galicia

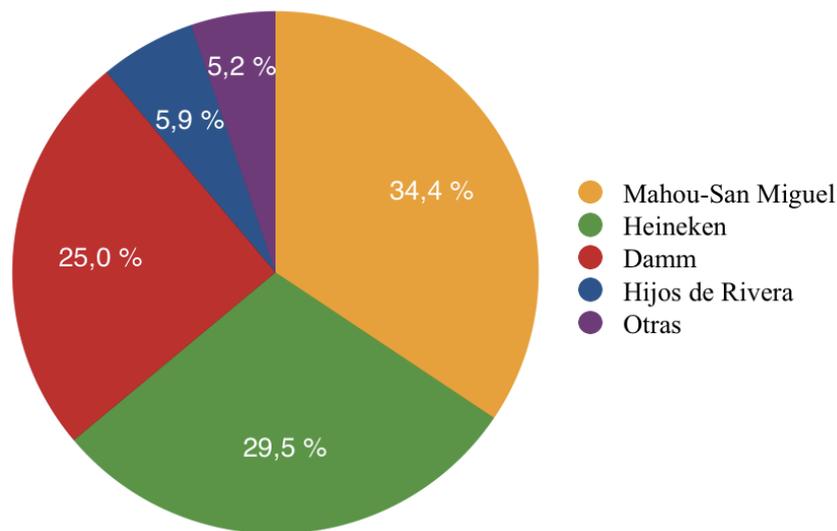


- OTRAS

En el mercado restante, además de las ya mencionadas microcervecías o empresas de cerveza artesana, cabe destacar dos compañías. La primera es La Zaragozana, con una cuota de producción alrededor del 2%, que produce una amplia gama de variedades de su marca Ambar. El 50% de su mercado lo supone el territorio aragonés. La otra es la Compañía Cervecera de Canarias, con una cuota de producción un poco más alta que La Zaragozana, que tiene entre sus marcas más conocidas las cervezas Dorada y Tropical. (Vadillo, 2016)



Gráfico 1.3: Cuota de producción de las empresas del sector español de cerveza



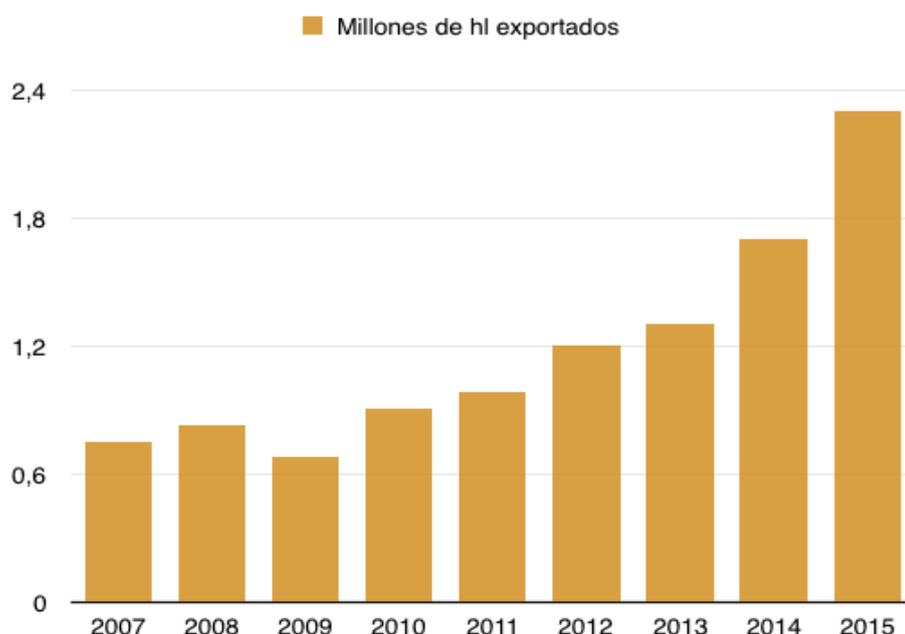
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Cerveceros de España (2015)

1.4 EVOLUCIÓN Y CRECIMIENTO DEL SECTOR EN EL EXTERIOR

El decrecimiento del consumo nacional de cerveza debido a la crisis económica que sufrió nuestro país desde 2008 fue el detonante de la expansión de la cerveza

española. Las exportaciones de este producto llevan creciendo 6 años consecutivos, y se han prácticamente cuadruplicado en la última década. En datos de 2015, se comercializaron fuera de nuestras fronteras 2,3 millones de hectolitros, que supone un 7% de la producción nacional total. Ese mismo año, se exportaron 4,6 millones de hectolitros. Aunque las importaciones siguen siendo superiores a las exportaciones, crecen a ritmos distintos. Las exportaciones aumentaron un 28,6% respecto a 2014, mientras que las importaciones lo hicieron en un bajo 3,9%. (Cerveceros de España y Ministerio de Agricultura Alimentación y Medio Ambiente, 2015). Es por esta razón que el saldo de la balanza comercial³ se está reduciendo en los últimos años en el sector.

Gráfico 1.4: Evolución de las exportaciones de cerveza española en el periodo 2007-2015



Fuente: Elaboración propia a través de datos de Cerveceros de España (2007-2015)

Actualmente, España es el cuarto productor de cerveza en la UE, solo por detrás de Alemania, Reino Unido y Polonia. A nivel mundial, ocupa desde hace algún año, una buena undécima posición. Entre los factores que han provocado este boom de las exportaciones del sector y de su presencia en el mercado exterior, cabe destacar:

³ Balanza Comercial: resultado de restar las importaciones a las exportaciones de un país en un periodo concreto.

- La crisis económica: tras el descenso del consumo, las empresas nacionales apostaron por una fuerte estrategia de internacionalización para seguir creciendo.
- El dinamismo del sector: las compañías han sabido adaptarse rápida y eficazmente a los nuevos tiempos con estrategias como la diversificación de la oferta de productos o la apuesta por la cerveza artesana.
- La apuesta por la calidad: se respeta la materia prima, es natural, la atención está siempre en el producto, y el resultado es una cerveza de calidad. Como dijo Ignacio Rivera, consejero delegado de Hijos de Rivera, en una entrevista: *“Hacemos buenos productos. Los fabricantes no la hemos maltratado nunca. Es una bebida muy antigua, tan digna como cualquier otras, a la que hemos aportado respeto.”* (García, 2016)
- El turismo: no es casualidad que los cuatro países europeos a los que más cerveza exportamos (Reino Unido, Portugal, Francia e Italia) estén también dentro de los diez países que más turistas aportan a España (Gutiérrez y Clemente, 2017).

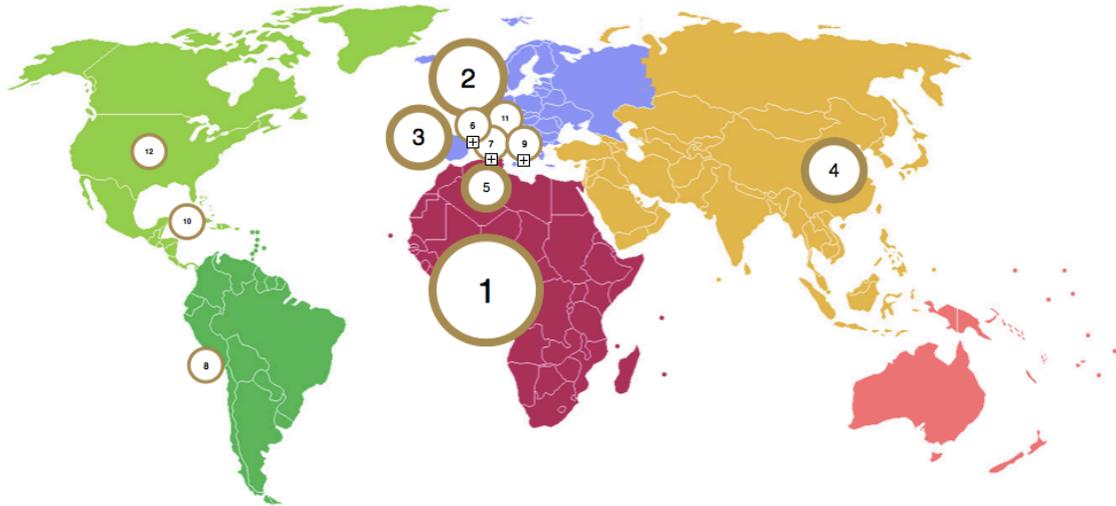
1.4.1 Presencia internacional del sector

Actualmente la cerveza española está presente en más de 50 países alrededor del todo el mundo. Las grandes empresas españolas penetran estos mercados de formas diversas: acuerdos de distribución con otras empresas, joint-ventures, establecimiento de filiales, establecimiento de centros de producción, etc. Mahou - San Miguel es el caso más representativo de esta presencia internacional, ya que el 70% de la cerveza española que se vende en el extranjero es de su grupo.

En cuanto a las exportaciones de cerveza, el primer destino de nuestra cerveza desde hace muchos años es Guinea Ecuatorial⁴, debido a la trayectoria histórica y cultural que nos une. Le sigue Reino Unido, país que más turistas aporta a España, y completa el top 3 Portugal, nuestro país vecino con el que tenemos grandes relaciones comerciales (Cerveceros de España y Ministerio de Agricultura Alimentación y Medio Ambiente, 2015).

⁴ Guinea Ecuatorial fue colonia española entre 1885 y 1968.

Figura 1.3: Principales destinos de las exportaciones de cerveza española



1	Guinea Ecuatorial - 56.762 l	7	Andorra - 5.773 l
2	Reino Unido - 36.970 l	8	Chile - 4.469 l
3	Portugal - 33.514 l	9	Italia - 4.488 l
4	China - 26.142 l	10	Cuba - 2.833 l
5	Argelia - 6.958 l	11	Suiza - 2.814 l
6	Francia - 6.613 l	12	Estados Unidos - 2.744 l

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Cerveceros de España, 2015

2. MARCO TEÓRICO: EL PROCESO ESTRATÉGICO DE INTERNACIONALIZACIÓN

2.1 INTRODUCCIÓN: EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

El proceso de internacionalización ha sido definido de formas muy diversas a lo largo de la historia. Desde la Teoría Clásica o el Modelo de Uppsala hasta la Teoría Estratégica o el Paradigma de Dunning, los enfoques han sido variados. De forma general, la internacionalización es el proceso evolutivo y dinámico por el que una empresa se expande fuera del mercado nacional o doméstico para participar de la realidad del fenómeno de la globalización. La empresa proyecta su actividad a un

entorno internacional y genera flujos comerciales, financiero y de conocimiento entre diversos países. (Araya, 2009) Es también la estrategia de diversificación geográfica internacional que llevan a cabo las empresas para acceder a controlar el mercado extranjero a través de un proceso de continua mejora de su estrategia competitiva como fuente de crecimiento. (Giráldez, 2002).

No cabe duda de que la internacionalización es una de las estrategias de crecimiento corporativo más usadas en los últimos años debido a las oportunidades que ofrece la globalización y al dinamismo del mercado mundial. A la hora del proceso de internacionalización, es necesario responder a tres preguntas básicas: “¿Por qué se internacionaliza una empresa? ¿Cómo se internacionaliza una empresa? Y ¿Dónde localiza sus actividades en el exterior?” (Galán, Galende, y González, 2000). Iremos respondiendo a estas preguntas a lo largo de este marco teórico, y como punto de partida, existen una serie de objetivos que llevan a una empresa a tomar la decisión de internacionalizarse, entre los que cabe destacar:

- Apertura de nuevos mercados
- Costes de producción más bajos
- Economías de escala: producir más a menos coste
- Estructura de producción y distribución de la empresa más eficiente
- Incremento de las ventas y mejora de los beneficios
- Ser competitivo a nivel global
- Diversificación del riesgo
- Mejora del nivel de innovación
- Ampliación del ciclo de vida del producto

No existe un camino único para que una empresa comience a llevar a cabo su actividad internacional. De hecho, existen varias formas de entrada al mercado extranjero que la empresa debe valorar en función de los factores internos y externos y de sus objetivos. Sí que existe, en cambio, una lógica del avance del proceso de internacionalización en el tiempo, teniendo en cuenta factores como el control, el compromiso de recursos, el riesgo o la flexibilidad. De esta forma, nos encontramos con

cuatro grupos de formas de entrada en el proceso de internacionalización de una empresa, que más tarde detallaremos.

- I. Exportación indirecta: agentes comerciales, distribuidores, importadores, mayoristas y compañías de trading.
 - II. Exportación directa: a cliente final, a grandes detallistas y a través de internet.
 - III. Acuerdos de cooperación: piggyback, licencia, franquicia y joint-venture.
 - IV. Implantación: delegación comercial, filial comercial y filial de producción.
- (Peris, Rueda, y Benito, 2013)

Para llevar a cabo el proceso de internacionalización, es indispensable que la empresa realice previamente un Plan de Internacionalización. Este plan debe ser resultado de un proceso de reflexión estratégica enfocada a la salida al mercado internacional. Su grado de complejidad y extensión variarán en función del tipo de empresa, de sus características, de su experiencia y también del mercado en el que opera y de las características de su entorno (Abascal, 2004). Es importante realizar un Plan de Internacionalización detallado y objetivo, que respete todos los pasos, desde el análisis de la empresa hasta el establecimiento de la estrategia. De esta forma, la empresa da su primer paso en firme hacia el exterior y es consciente de sus posibilidades de éxito y de lo que tiene que hacer para alcanzarlas.

2.2 ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

El análisis de la empresa es el primer paso para desarrollar el proceso estratégico de internacionalización. Consiste en obtener información cuantitativa y cualitativa acerca de los recursos y capacidades de la empresa, permitiendo identificar las fortalezas que pueden ser fuente de ventaja competitiva y las debilidades que pueden ser fuente de riesgos. Es necesario aclarar que el análisis de la empresa no sustituye a la toma de decisiones, sino que proporciona, mediante diversas herramientas, argumentos y datos en los que el proceso de toma de decisiones debe apoyarse.

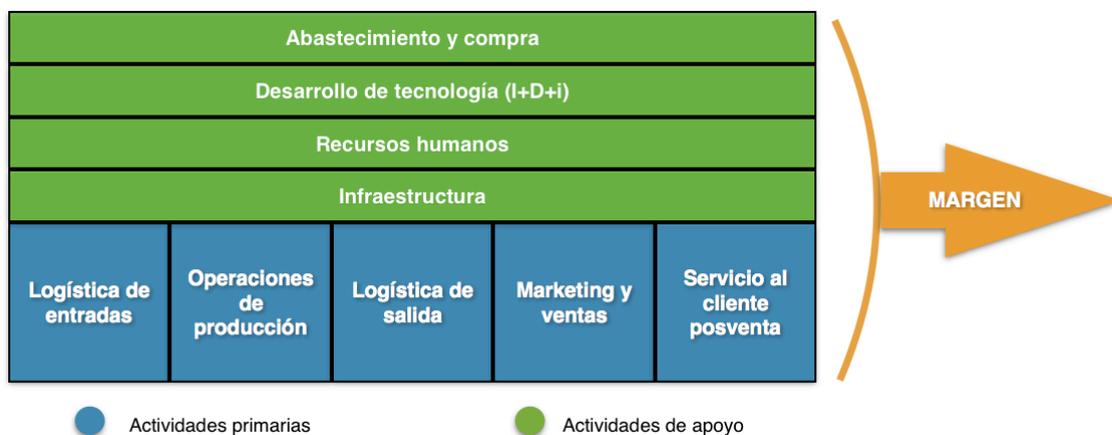
2.2.1 La cadena de valor

Este método divide la empresa en una serie de actividades conectadas que pueden producir valor para el consumidor. El valor al cliente puede tener su origen en diversos factores, que normalmente se agrupan en tres grandes categorías: los que diferencian el producto, los que bajan los costes, o los que permiten a la empresa responder a las necesidades del cliente más rápido. La cadena de valor permite analizar la contribución de actividades individuales al conjunto del valor al cliente que la empresa produce, así como a su actuación financiera. Si cada parte de la empresa produce valor, esta podrá aplicar un precio mayor o bajar los costes, según la estrategia elegida para llevar a una ventaja competitiva y a mayores beneficios. (Miller, 1998)

La cadena de valor divide las actividades de la empresa en dos grupos:

- Actividades primarias: son aquellas que están directamente relacionadas con el desarrollo, la producción, la logística y la comercialización del producto o servicio. Incluyen la logística de entradas, las operaciones de producción, la logística de salidas, el marketing y ventas, y el servicio al cliente posventa. Añaden valor directamente.
- Actividades de apoyo: son aquellas que sustentan a las actividades primarias y también se sustentan entre ellas. A grandes rasgos, entre ellas encontramos el abastecimiento y compra, el desarrollo de tecnología (I+D+i), los recursos humanos, y la infraestructura de la empresa. Añaden valor indirectamente.

Figura 2.1: La cadena de valor de una empresa



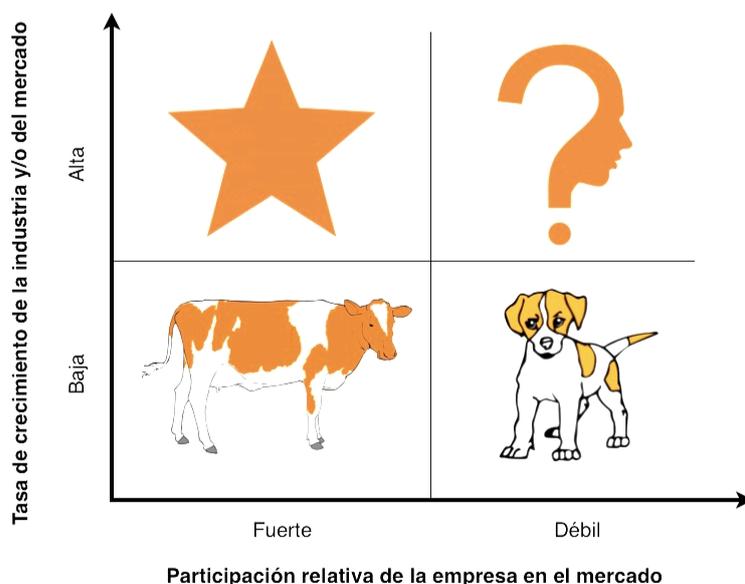
Fuente: Elaboración propia en base a la herramienta Pasaporte al Exterior de ICEX

Por lo tanto, la cadena de valor nos indica que todas las actividades que realiza una empresa pueden ser gestionadas de manera eficaz para mejorar la habilidad de la empresa de creación de valor. Las ventajas competitivas pueden surgir a partir de cualquier peldaño de la cadena de valor. Normalmente, hay dos criterios para conseguirla. La optimización se centra en la excelencia en la ejecución de una de las actividades de la empresa, mientras que la coordinación implica el perfecto acoplamiento de las diversas actividades para lograr la eficiencia. (ICEX, n.d.-e)

2.2.2 Análisis de la cartera de productos: Matriz BCG

Cuando pasamos a analizar las líneas de productos de la empresa, la herramienta mas usada es la matriz del Boston Consulting Group⁵, también conocida como la matriz que relaciona el crecimiento y la cuota de mercado. Está basada en la teoría del ciclo de vida del producto. Consiste en una representación gráfica destinada a analizar el portfolio de productos de la empresa, basándose en su cuota de mercado y en la tasa de crecimiento de la industria. En otras palabras, es un análisis comparativo del potencial de la empresa y de sus productos para determinar los productos que la están ayudando a crecer y aquellos que la están frenando (The Boston Consulting Group, 2006).

Figura 2.2: Matriz Boston Consulting Group



Fuente: Elaboración propia a partir de The Boston Consulting Group (2006)

⁵ The Boston Consulting Group es una firma de consultoría estratégica global fundada en 1963 en EEUU, presente a través de 82 oficinas en 46 países.

La matriz BCG se usa para determinar qué prioridades y estrategias se deben dar en el portfolio de productos de una empresa, para ayudar a la empresa a asignar los recursos y elegir los esfuerzos de marketing. A través de la matriz BCG se crean cuatro categorías de productos:

- Estrella

Son esos productos o líneas de producto que tienen una alta cuota de mercado dentro de un mercado de rápido crecimiento. La empresa debe invertir muchos recursos para atender a la demanda de estos productos, pero gracias a que está situada en lo alto de un mercado que crece rápido, las también crecientes ventas compensarían esa inversión de recursos. En el ciclo de vida del producto, pertenece a la etapa de crecimiento.

- Interrogación

Son aquellos productos o líneas de producto situadas en un mercado en crecimiento, pero que no cuentan con una alta cuota de mercado. En este caso, puede haber dos resultados distintos. El primero, que el producto funcione porque el mercado en el que compiten está en crecimiento y la empresa es capaz de posicionar el producto y tener éxito. En el segundo, por el contrario, partiendo de la base de que el producto tiene una baja cuota de mercado, hay la posibilidad de perder muchos beneficios por intentar corresponder al crecimiento del mercado. Relacionándolo con el ciclo de vida del producto, se encontrarían en la fase de introducción.

- Vaca

Son los productos o líneas de productos con una alta cuota de mercado pero situados en mercados maduros con bajas tasas de crecimiento. Debido a la madurez del mercado, se necesita menos inversión para mantenerlos y se puede invertir los beneficios de ser líder en el mercado en otros productos o líneas de productos. La idea principal es que las “vacas” actuales aporten los fondos para el crecimiento de futuras “vacas”. Se situaría en la etapa de madurez del ciclo de vida del producto.

- Perro (peso muerto)

Son productos o líneas de productos que no van a ningún lado. Poseen una baja cuota de mercado mientras operan en un mercado maduro. Ni necesitan mucha inversión ni aportan beneficios. Generalmente, a no ser que estos productos apoyen a otros, deberían ser retirados para liberar recursos que invertir en nuevos productos de éxito. Sin duda, se encontrarían en la fase de declive en la vida del producto.

Como con otras herramientas, hay que aclarar que la matriz BCG no es un instrumento siempre preciso y tiene sus limitaciones. Debe ser una herramienta usada junto con otras para obtener conclusiones lo más completas exactas posibles. La matriz BCG no tiene en cuenta los efectos de sinergia entre unidades de negocio y solo usa dos dimensiones: cuota de mercado y crecimiento. Sin embargo, es una herramienta muy útil cuando las carteras de negocios compiten en diferentes industrias o en nichos distintos dentro de una misma industria, como sucede en el caso de la cerveza. (Ponce, 2007)

2.2.3 Factores internos para la internacionalización

El desempeño internacional de una empresa y su decisión de internacionalizarse está condicionada por sus propias capacidades estratégicas y competitivas. Existen una serie de factores internos críticos de éxito en la internacionalización. Estos pueden ser distintos dependiendo del mercado, del sector o de la empresa, pero existen una serie de ellos que abarcan cuatro ámbitos y son los más habituales entre las empresas que salen al exterior (Ravelomanana, Yan, Mahazomanana, & Miarisoa, 2015).

a) Características internas de la empresa

- Tamaño

La dimensión de la empresa suele ser percibida como un aspecto clave para la decisión y el proceso de internacionalización, pero no debe ser determinante. El aspecto significativo son los aspectos directa e indirectamente relacionados con el tamaño: la disposición de recursos limitados, la escasez de personal especializado, o la pequeña dimensión o inexistencia de áreas dedicadas a comercio exterior o a

marketing, por ejemplo. En casos de pequeño tamaño, hay que tener en cuenta formas de entrada en mercados exteriores basadas en la cooperación y el asociacionismo (ICEX, n.d.-c).

- Capacidades tecnológicas

Existe una relación directa entre las inversiones en I+D+i de una empresa y su potencial y capacidad exportadoras, logrando un mejor aprovechamiento de las oportunidades en el mercado exterior. Si la empresa tiene unas capacidades tecnológicas reducidas, es aconsejable dirigirse a mercados menos desarrollados en los que el factor tecnológico no sea clave.

b) Características del personal directivo

Puede parecer el factor menos importante desde el punto de vista técnico, pero muchas veces es el primer determinante para decidirse a internacionalizarse. El carácter, la disposición, las capacidades, la motivación y las habilidades de los altos cargos implicados en el proceso de internacionalización, y su esfuerzo y confianza en el producto o servicio a internacionalizar ayudan a tener una visión más clara del proceso y a aumentar la predisposición de invertir recursos en el exterior.

c) Situación exportadora

- Experiencia exportadora

La experiencia te enseña cómo hacer y cómo no hacer las cosas, haciendo tu actuación cada vez más segura por lo aprendido. Esto hace que una empresa con experiencia exportadora tenga una mayor predisposición a aprovechar nuevos retos y oportunidades, y a hacerlo de una forma más fiable de una que no.

- Diversificación geográfica

Si las ventas están diversificadas en varios mercados extranjeros, el riesgo se diversifica y reduce. Además, esta diversificación aporta experiencia y conocimiento sobre el funcionamiento de la operativa internacional en varios destinos y facilita seguirse diversificando en nuevos mercados.

d) Dominio del marketing-mix

- Adaptación del producto

Cuando te diriges a un mercado exterior, hay que ser consciente de que las necesidades del consumidor son distintas. Por eso, en muchas ocasiones hay que diferenciar y adaptar el producto a la demanda para incrementar la competitividad de la empresa en el mercado. Aunque en un primer momento puede ser visto como una barrera, a menudo los cambios tienen que ser pequeños debido al fenómeno de la globalización.

- Amplitud de la gama de productos/servicios

Existe en este caso también una relación directa entre lo amplia que sea la gama o línea de productos o servicios dirigidos al exterior y las oportunidades de negocio que se presenten. También hay que tener en cuenta que esta diversificación de productos diversifica el riesgo, pero suele requerir más inversión de recursos.

- Política de precios

Dirigirse a un mercado distinto al doméstico y adaptar el producto suponen que las empresas a menudo adapten su política de precios en el proceso de internacionalización. Para adaptarse al mercado objetivo, lo más recomendable es una política de precios diferenciada entre el mercado doméstico y el exterior.

- Actividades promocionales

Con el avance del peso del marketing en la gestión empresarial, seleccionar y utilizar las herramientas promocionales adecuadas es un factor crítico para tener éxito en los mercados exteriores, ya sea usándolas de una forma heterogénea u homogénea.

- Canales de distribución

La elección de estos canales va de la mano de la elección de la forma de entrada en el mercado exterior. Usar canales propios significa un mayor control sobre la distribución y el producto, pero en ocasiones este método puede no ser idóneo y rentable. Hay que estudiar cada caso, para ver la opción que más le interese a la empresa, que además puede variar de un mercado a otro.

2.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO

El entorno global de una empresa presenta factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que la empresa no puede controlar. Sin embargo, puede conocerlos y analizarlos para ver de qué manera la afectan y, por lo tanto, adaptarse a ellos y a los cambios que van a producirse. No todos los mismos factores tienen la misma repercusión, ya que esta depende del peso que tenga el factor en la cuenta de resultados y el balance de la empresa, de su probabilidad de ocurrencia y del horizonte temporal del análisis del entorno.

El otro entorno en el que opera la empresa es el mercado del sector de actividad, del que conviene conocer las fuerzas que actúan en él, la situación actual y las perspectivas futuras. El análisis del mercado permite a la empresa localizar esas oportunidades y amenazas de las que hablamos anteriormente en el análisis DAFO.

2.3.1 Análisis del entorno global: Análisis PESTEL

Conocer y entender las fuerzas presentes en el entorno externo o global permiten a la empresa reducir las amenazas y aprovechar las oportunidades. Así como el entorno puede afectar a las empresas, también las grandes empresas pueden a veces influenciar el desarrollo de las fuerzas del entorno global. PESTEL es una herramienta flexible y fácil de entender en el campo de la planificación estratégica. Este método representa seis fuerzas principales del entorno (Recklies, 2015).

a) Factores políticos

Describen las decisiones y acciones de los cuerpos gubernamentales que pueden influenciar las decisiones y el comportamiento de la empresa. Los gobiernos pueden, por ejemplo, ejercer presión política sobre las empresas.

b) Factores económicos

Son factores macroeconómicos que afectan a la economía en general. Los directivos de la empresa necesitan conocer cómo los siguientes indicadores macroeconómicos

pueden influenciar la estrategia de la empresa: tasas de crecimiento, tasas de interés, tasa de empleo, estabilidad de los precios y tasas de cambio.

c) Factores socioculturales

Reflejan las normas, valores y culturas de una sociedad, así como las tendencias demográficas. Están en cambio constante y pueden segmentarse dentro de una misma sociedad, lo que la empresa debe tener en cuenta. Por ejemplo, existe una tendencia actualmente en EEUU hacia lo sano, a la que empresas de comida rápida se han tenido que adaptar.

d) Factores tecnológicos

Se centran en la aplicación de conocimientos para crear nuevos procesos y productos. El progreso tecnológico ha sido un proceso lento pero parece haberse acelerado con el tiempo. Hoy en día, la capacidad tecnológica e innovadora de una empresa es una de las fuentes principales de ventaja competitiva.

e) Factores ecológicos

Abarcan amplias temáticas medioambientales, como el medio ambiente, el calentamiento global y el crecimiento económico sostenible. Los directivos ya no pueden separar el mundo de los negocios del medioambiental, y deben tenerse muy en cuenta al ser la raíz de ventajas competitivas sostenibles.

f) Factores legales

Representan el marco legal en el que las empresas van a operar a través de leyes, regulaciones y decisiones. Pueden tener un impacto directo en el resultado final de la empresa, teniendo en cuenta que los cambios en las tendencias reguladoras suelen afectar a industrias enteras (Rothaermel, 2013c).

2.3.2 Análisis del sector: Las Cinco Fuerzas de Porter

Michael Porter desarrolló el famoso modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, que identifica las cinco fuerzas competitivas clave que la empresa tiene que tener en cuenta cuando analiza el entorno del sector de actividad y formula estrategias.

a) Amenaza de entrada de nuevos competidores

Si el mercado es atractivo, aparecen empresas potenciales que quieren abrirse un hueco en él. Que esto sea posible dependerá de lo potentes que sean las barreras de entrada: economías de escala, alta inversión inicial, acceso a proveedores y canales de distribución, alta diferenciación de algún producto existente, falta de experiencia en la industria, falta de capacidad tecnológica, y barreras legales. Que entren nuevos competidores al mercado supondrá para los clientes una disminución en los precios, y para las empresas ya existentes un aumento de los costes (ICEX, n.d.-a).

b) Rivalidad entre las empresas del sector

Indica la intensidad con la que las empresas actuales en el mercado compiten por la cuota de mercado y los beneficios. Normalmente, cuanto más rivalidad exista en un sector, menos rentable será, debido al alto número de competidores, a los altos costes fijos y a las estrategias agresivas (Lanuque, 2014).

c) Amenaza de productos sustitutivos⁶

Supone que productos o servicios disponibles fuera del sector dado, entrarán en el mercado para cubrir las necesidades de los consumidores actuales. Por ejemplo, si el precio del café subiera en una gran cuantía, los consumidores podrían empezar a consumir otras bebidas con cafeína más económicas.

d) Poder de los proveedores

El mercado es menos atractivo si los proveedores son muchos y bien organizados, cuenten con fuertes recursos, haya pocos productos sustitutivos. y puedan imponer su voluntad en cuanto al precio o el tamaño del pedido. Este poder aumentaría aún más si se encargaran de proveer recursos claves a la empresa (Rothaermel, 2013a).

e) Poder de los clientes

Al igual que en el caso de los proveedores, el mercado perderá atractivo si los clientes están muy bien organizados. En este caso, también pierde atractivo si hay muchos productos sustitutivos por igual o menor precio. Al darse estas situaciones y

⁶ Se puede decir que dos bienes son sustitutivos si satisfacen la misma necesidad, y además, compiten en el mismo mercado.

ganar poder los clientes, estos podrán imponer sus condiciones en temas como el precio, la calidad o el servicio posventa (ICEX, n.d.-a).

Figura 2.3: El entorno global y el sector de actividad de la empresa



Fuente: Elaboración propia a partir de la herramienta Pasaporte al Exterior de ICEX

2.3.3 Investigación de mercados

La investigación de mercados es el proceso de reunir, seleccionar, transformar, analizar, utilizar e interpretar información con el objetivo de localizar las oportunidades y amenazas de lanzar un producto o un servicio a un determinado mercado, midiendo el comportamiento y las actitudes del consumidor. El objetivo principal de la investigación de mercados es ayudar a la empresa a conseguir sus objetivos en un mercado a través del análisis sobre lo que quiere el consumidor y cuánto está dispuesto a pagar por ello. En otras palabras, conocer el mercado objetivo para el producto o servicio de la empresa, eliminando la emoción y la intuición del proceso, y basándose en datos y hechos (Aaker, Kumar, Day, y Leone, 2011).

Figura 2.4: El proceso de investigación de mercados



Fuente: Elaboración propia a partir de Merino, Pintado, Sánchez, Grande y Estévez (2010)

Existen dos fuentes de información clasificadas en función de su origen:

- Internas: son aquellas que están dentro de la empresa y pertenecen a ella, como pueden ser archivos, balances, historiales, investigaciones previas, etc.
- Externas: son aquellas que están fuera de la empresa. Las fuentes externas primarias son los que la empresa elabora mediante técnicas de recogida de información como la encuesta o el cuestionario, y que requieren una labor de campo. Las fuentes externas secundarias son aquellas que ya están disponibles, cuya información ya ha sido recogida por personas, agencias u organizaciones, y a las que la empresa puede acudir (ICEX, n.d.-d).

En cuanto al diseño de la investigación, existen principalmente tres métodos:

- Método exploratorio: se usa normalmente para analizar un área en el que apenas se tiene conocimientos, en las primeras etapas del proceso de toma de decisiones, para descubrir nuevas ideas o lanzar nuevos productos al mercado. Su objetivo principal es obtener conocimientos generales sobre un tema, con un gasto mínimo en dinero, tiempo y recursos. En este método, se suelen usar las técnicas cualitativas, para obtener información sobre un grupo de personas (Merino, 2010).
- Método descriptivo: trata de descubrir qué es lo que está pasando en un momento dado. Son los más usados en la investigación de mercados exteriores y son más formales y estructurados que los exploratorios. Pueden ser transversales, que estudian una muestra de la población solo una vez; o longitudinales, que también estudian una muestra de la población pero en veces

reiteradas. Este método suele usar técnicas cuantitativas, que están basadas en datos y son estadísticamente representativas.

- Método experimental o causal: es idóneo para contrastar hipótesis y establecer relaciones causa-efecto, manipulando una o más variables para determinar su efecto sobre una variable dependiente.

A la hora de internacionalizarse, se necesita investigar el mercado o mercados exteriores, y disponer de información continua, ya que se trabaja en un complejo entorno multicultural. La investigación en mercados internacionales debe cubrir los siguientes aspectos: ¿Qué países o mercados ofrecen el mayor potencial ahora y en el futuro? ¿Qué países ofrecen la mejor opción de expansión internacional? ¿Necesita adaptarse la estrategia de marketing de la empresa o es posible su estandarización? ¿En qué momento debe producirse la entrada en los mercados seleccionados? (Craig y Douglas, 2005)

La investigación de mercados, si se realiza bien, aporta muchos beneficios al proceso de internacionalización. Entre estos beneficios destacan la identificación de oportunidades de mercado y de futuras amenazas, la minimización de riesgos, la evaluación de los resultados y la comunicación con los clientes actuales y potenciales.

2.4 ANÁLISIS DAFO

Tras realizar el análisis interno y externo de la empresa, existe un método que combina ambos análisis. El análisis DAFO es una de las herramientas analíticas más comunes en el área de la planificación estratégica. Es elogiado por su simplicidad y su practicidad, siendo fácil de entender y aplicar. Consiste en identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, que son controladas por ella, y las amenazas y oportunidades del entorno, que la empresa no puede controlar. Una vez identificadas, se comparan y se establecen las estrategias adecuadas. El análisis DAFO no debe ser visto como una herramienta analítica estática, si no como una parte dinámica del proceso de desarrollo y gestión de una empresa. (Pickton y Wright, 1998). También hay que clarificar que por el hecho de que sea una herramienta simple y funcional, no debe ser realizado de una

forma básica y escueta. Por el contrario, es necesario prestar atención a su realización, ya que es una fuente de información muy útil para la toma de decisiones. Un mal análisis DAFO puede ser fuente de graves errores cuando la empresa toma decisiones.

- Debilidades: son aspectos internos de la empresa que aminoran el valor que ofrece o que la sitúan en una posición de desventaja competitiva.
- Amenazas: son factores externos que pueden poner a la empresa en una situación de riesgo.
- Fortalezas: Describen los recursos y capacidades positivas, tangibles e intangibles, dentro de la empresa.
- Oportunidades: son aspectos atractivos del entorno que representan razones para que la empresa exista y prospere.

Tras identificar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de tu empresa en la matriz DAFO, es aconsejable ver su combinación para establecer la estrategia adecuada.

Cuadro 2.1: Análisis DAFO / Estrategias

ANÁLISIS DAFO: ESTRATEGIAS		Factores externos	
		Amenazas	Oportunidades
Factores internos	Debilidades	Estrategia de supervivencia	Estrategia de reordenación
	Fortalezas	Estrategia defensiva	Estrategia defensiva

Fuente: Elaboración propia a partir de Rothaermel (2013)

- Estrategia de supervivencia: ¿Cómo puede la empresa superar las debilidades que harán de las amenazas una realidad?
- Estrategia de reordenación: ¿Cómo puede la empresa superar las debilidades que frenan a la empresa a la hora de aprovechar las oportunidades?

- Estrategia defensiva: ¿Cómo puede la empresa usar las fortalezas para reducir la probabilidad y el impacto de las amenazas?
- Estrategia ofensiva: ¿Cómo puede la empresa usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades? (Rothaermel, 2013b)

2.5 FORMAS DE ENTRADA AL MERCADO INTERNACIONAL

2.5.1 Evaluación y selección de las formas de entrada

A la hora de que una empresa acceda a un mercado extranjero, hay varias formas de hacerlo. La elección de la forma de entrada adecuada está condicionada por factores como el tipo de empresa y su tamaño y experiencia, el tamaño y etapa del mercado, aspectos legales, el riesgo de inversión, la forma de hacer negocios, el control que la empresa quiere mantener, o el grado de implicación que está dispuesta la empresa a tener (Agarwal y Ramaswami, 1992). Analizando estos factores, la empresa decidirá su forma de entrada en el mercado exterior, que será una de las siguientes:

a) Exportación indirecta

Consiste en delegar la venta de los productos de la empresa al mercado extranjero a un tercero localizado en el país de origen, que se encarga de los correspondientes trámites de la exportación. Este tercero suele ser normalmente una empresa especializada, llamada “trading company”⁷. Es la forma de entrada menos arriesgada para la empresa y la que menos inversión requiere, pero también la que menos la permite controlar el proceso y la que menos conocimiento proporciona.

b) Exportación directa

En este caso, la propia empresa está al cargo de las actividades que van unidas al proceso exportador. Supone una mayor inversión y un mayor riesgo que la exportación indirecta, pero también tiene como resultado un mayor control por parte de la empresa, un mayor conocimiento, y un aumento de la confianza y experiencia de la empresa.

⁷ Una “trading company” es una empresa especialista en comercio internacional, que cubre toda la operativa de exportación e importación: identificación de proveedores, negociación de las condiciones, financiación y aseguramiento, gestión logística y aduanera, y distribución y venta del producto.

Entre las formas más conocidas de exportación directa, encontramos la venta directa, la venta mediante agente, los importadores y distribuidores, o la sucursal.

c) Acuerdos contractuales de cooperación

Son asociaciones contractuales entre empresas mediante las cuales una concede a otra, o comparte a través de alianza estratégica, actividades relacionadas con la producción, la venta, el marketing, o incluso derechos legales como patentes. Hay varias formas de acuerdo:

- Piggy-Back: consiste en aprovechar la red de distribución de una empresa ya establecida en el mercado a cambio de una comisión sobre las ventas. Para poder usar la misma red de distribución, los productos deberían ser complementarios. Es ventajoso desde el punto de vista de los costes y de la posibilidad de tener una amplia red comercial desde el primer momento. Sin embargo, es también difícil de conseguir y supone que la empresa de origen se adapte a las condiciones de la de destino.
- Consorcio de exportación: esta agrupación entre empresas es temporal, y tiene el objetivo de introducir o consolidar sus productos en el mercado exterior apoyándose la una en la otra. Entre las ventajas, encontramos que la empresa tiene control sobre el proceso, pero es difícil encontrar el socio adecuado y es relativamente caro.
- Joint-Venture: es un acuerdo entre la empresa del país de origen y una del país de destino o su gobierno. Son usadas normalmente en sectores que requieren grandes inversiones. Consiste en compartir los medios, el know-how, y los conocimientos de marketing y exportación. El control puede ser compartido equilibradamente entre las dos empresas, o es una de ellas la que tiene más peso. La principal ventaja es compartir inversión y aprendizaje, además de ser una forma de entrada rápida. La mayor dificultad es llegar a ese equilibrio con la empresa socio (Pride y Ferrell, 2016).
- Licencia: consiste en la cesión del derecho de uso de una marca que el empresario cede al licenciataria o inversor para que este represente a su marca y venda sus productos en un mercado geográfico determinado, con relativa libertad en la comercialización y la gestión del negocio.

- Franquicia: es similar a la licencia, pero esta, aparte de ceder el uso de la marca del franquiciador al franquiciado, cede también el know-how y el modelo de gestión del negocio, además de una asistencia posterior y continuada en todas las áreas de negocio. Es más rígida que la licencia, pero es ventajosa desde el punto de vista de la inversión, de la rapidez y de la probabilidad de éxito (Keegan y Green, 2009).
- Agrupación Europea de Interés Económico (AEIE): es una asociación empresarial limitada a la Unión Europea, con el objetivo de facilitar y fomentar las actividades económicas de los países miembros, poniendo en común recursos y competencias para lograr la venta de los productos. Es muy flexible y tiene personalidad jurídica propia, además de respetar la independencia de cada empresa, aunque se puede caer en la pérdida del know-how de la empresa.

d) Implantación en mercados internacionales

Esta forma de entrada supone la inversión, total o parcial, permanente de la empresa en el país de destino. Es la forma que más riesgo e inversión supone, pero también proporciona mayor control, conocimientos y beneficios (Pride y Ferrell, 2016). La forma de implantación se realiza mediante filiales o sucursales comerciales, en el caso de asumir las funciones comerciales y de venta, o mediante filiales o sucursales de producción, que también asumen las funciones productivas. Implican una prolongación de la empresa en el mercado exterior.

Figura 2.5: Formas de entrada a mercados exteriores

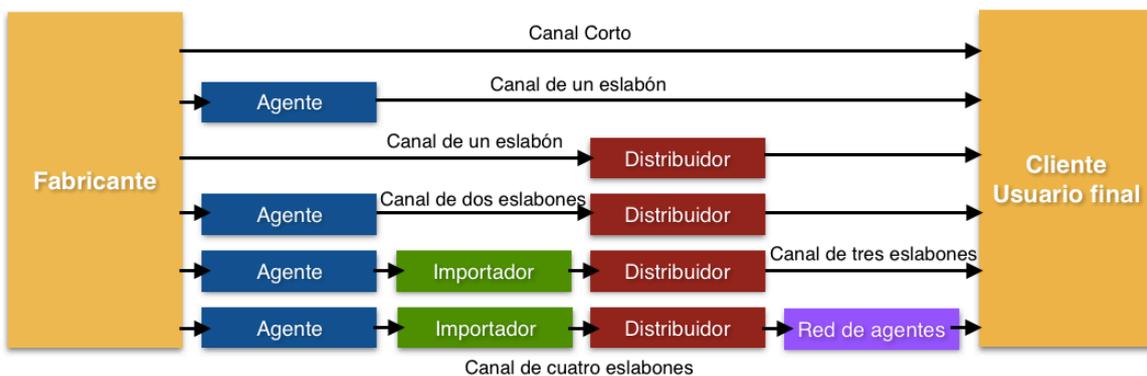


Fuente: Elaboración propia a partir de Araya Leandro (2009)

2.5.2 Evaluación y selección de los canales de distribución

Estamos en una era en la que el producto ya no es la única fuente de ventaja competitiva. Otros elementos de marketing como la distribución adquieren una mayor relevancia, basándose en la fiabilidad, la rapidez y la comunicación (Soret, 2006). La selección del canal de distribución es una decisión clave en el proceso de internacionalización. Depende entre otras cosas del tipo de producto y del mercado al que se dirige, haciendo de la distribución un elemento heterogéneo. Lo más aconsejable es que el canal de distribución sea lo más corto posible, para lograr una mayor eficiencia en costes y un mayor control sobre él. Los canales de distribución de productos industriales tienden a ser más cortos que los de productos de consumo.

Figura 2.6: Estructura de los canales de distribución



Fuente: Elaboración propia a partir de la herramienta Pasaporte al Exterior de ICEX

Normalmente, el canal corto se usa en productos de marca, delicados o de elevado precio, en un mercado concentrado y muy competitivo con un pequeño grupo de clientes, en empresas de prestigio y con una situación financiera sólida, y donde el elevado coste del canal se compensa con elevados márgenes. En cambio, el canal largo se usa a menudo en artículos sin marca, que el consumidor compra en una cantidad reducida, dentro de un mercado menos competitivo atomizado con muchos clientes, en empresas con menos reconocimiento o prestigio y con una situación financiera más difícil e inestable, y donde el menor coste de gestión del canal se compensa con márgenes más pequeños (Vázquez, Trespalacios, Estrada, y González, 2010).

A la hora de elegir el canal de distribución más conveniente, hay que tener en cuenta varios factores, entre los que destacan (Vázquez y Trespalacios, 1997):

- El tamaño de la empresa y su cuota de mercado
- El volumen de ventas de los canales de comercialización de la competencia
- El perfil de los clientes
- La situación financiera
- La ubicación geográfica
- El poder de negociación
- Las redes y medios disponibles para las ventas y la logística
- El grado de integración vertical de la empresa
- La gama de productos o servicios comercializada
- El grado de información y control del que la empresa desea disponer

En los tiempos que corren, es necesario también mencionar uno de los canales de distribución que más peso tiene en la comercialización: los canales de distribución online. Los medios digitales son parte clave de la estrategia de internacionalización de muchas empresas hoy en día. Algunas de las ventajas de este canal son la inmediatez, la comodidad, el ahorro de costes, o el amplio público al que se alcanza. Según la consultora eMarketer, las ventas que alcanzará el comercio electrónico en 2017 serán de 2.345 millones de dólares, cifra que no ha parado de crecer en los últimos años, y que supone un peso de más del 12% de las ventas totales mundiales (Merino, 2014)

2.6 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN

Tras haber realizado al análisis interno y externo, y tras marcar los objetivos que la empresa quiere alcanzar con la internacionalización, hay que establecer estrategias claras y coherentes, a partir de la información obtenida, para conseguirlos. Las estrategias deben ser apropiadas para la empresa; posibles en cuanto a viabilidad, rentabilidad y riesgo; y adquiribles por accionistas, personal y mercado objetivo. Fijar una estrategia significa elegir entre opciones disyuntivas, como competencia o colaboración, focalización o amplia cobertura, o especialización o diversificación. La estrategia elegida debe incluir los medios a usar y el horizonte temporal. Existen las

llamadas estrategias genéricas de internacionalización, desarrolladas a lo largo del tiempo por varios autores, y que no son excluyentes entre sí.

En este caso, analizaremos la matriz de Ansoff, con la que se realiza la elección estratégica básica; y la matriz de estrategias genéricas de Porter, con la que se debe matizar esa elección.

2.6.1 Matriz de Ansoff

Esta matriz fue introducida por Igor Ansoff. Establece como criterios la novedad o actualidad del producto y del mercado, relacionándolos para elegir la estrategia adecuada.

Figura 2.7: Matriz de Ansoff

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	Penetración de mercados	Desarrollo de nuevos productos
	NUEVOS	Desarrollo de nuevos mercados	Diversificación

Fuente: Elaboración propia a partir de Ansoff (1987)

- Penetración de mercado: suele ser la opción más segura de las cuatro, ya que ya conoces el producto y el mercado ofrece pocas sorpresas. La empresa se centra en expandir las ventas del producto existente en el mercado.
- Desarrollo del producto: es algo más arriesgado, pues introduces un nuevo producto o un producto modificado en el mercado existente.
- Desarrollo del mercado: consiste en introducir un producto ya existente en un mercado totalmente nuevo. Se puede hacer adaptando el producto, o añadiéndole mejoras.

- Diversificación: es la opción más arriesgada, porque se introduce un producto nuevo en un mercado nuevo también, por lo que el conocimiento previo y la experiencia son mínimos. (Ansoff, 1987)

2.6.2 Matriz de estrategias genéricas de Porter

Porter, a quien ya nos referimos anteriormente con las Cinco Fuerzas, desarrolla en este caso las estrategias genéricas, y sugiere recomendaciones estratégicas para empresas de diferente tamaño. En su estudio, Porter distingue entre dos fuentes de ventaja competitiva para la empresa: costes más bajos que los competidores o diferenciación de su producto o servicio respecto de la competencia (Porter, 1980). Estos tipos de ventaja competitiva, unidos con el panorama competitivo que presenta el sector de forma general y en nichos, da lugar a las tres estrategias genéricas de Porter.

- Liderazgo en costes: implica ser el líder en términos de coste en tu industria o mercado, que se puede conseguir a través de incrementar los beneficios, la cuota de mercado, o a través de economías de escala. Para esta estrategia, la empresa debe tener una fuerte inversión en tecnología, un sistema logístico eficiente o una base de costes productivos muy bajos.
- Diferenciación: significa hacer un producto o servicio diferente, mejor o más atractivo que el de tus competidores. Se puede realizar mediante características, funcionalidad, durabilidad, o imagen de marca, que los usuarios o clientes valoren. Para tener éxito en la diferenciación, la empresa necesita hacer una buena investigación, invertir en desarrollo e innovación, tener la capacidad de producir un bien de alta calidad, y realizar esfuerzos en el ámbito del marketing y de las ventas.
- Enfoque segmento: consiste en centrarse en un nicho particular del mercado y, a partir de la comprensión de la dinámica de ese mercado y de las necesidades que tienen en él los consumidores, desarrollar productos específicos o de bajo coste. Debido a que la empresa se centra en ese nicho específico, se satisfacen las necesidades de los clientes de una manera muy efectiva y se construye fidelidad

en la clientela, lo que hace el mercado menos atractivo a los competidores. Seguir esta estrategia de enfoque segmento no es suficiente si se hace solo eso. Hay que añadir “algo extra” que lleve a reducir costes o a la diferenciación (Navas y Guerras, 2016).

Para realizar la decisión de la estrategia genérica de Porter que llevar a cabo, es recomendable volver a recurrir al análisis DAFO y al análisis de las Cinco Fuerzas de Porter. Así, para cada opción estratégica, la empresa debe preguntarse cómo podría usar esa estrategia para reducir o manejar el poder de los proveedores y de los clientes, para situarse en una situación competitiva, y para reducir o eliminar la amenaza de los productos sustitutivos y de nuevas entradas en el mercado (Pearce y Robinson, 1997).

Figura 2.8: Matriz de las estrategias genéricas de Porter



Fuente: Elaboración propia a partir de Pearce y Robinson (1997)

2.6.3 Estrategia de diversificación vs Estrategia de concentración

Esta estrategia está enfocada a la elección del número de mercados a los que acudir en la internacionalización; es decir, optar por la concentración o la diversificación.

- **Concentración:** la empresa concentra sus recursos en un número reducido de mercados o en un solo mercado, con el objetivo de lograr un volumen de ventas continuo y creciente en cada uno de ellos. Se tiene un mayor conocimiento y

control de los mercados seleccionados, se puede adaptar el producto, se reducen costes logísticos, y hay más recursos disponibles para destinar al marketing en cada mercado.

- **Diversificación:** la empresa basa su estrategia en vender sus productos en un amplio número de mercados, aunque no logre una cuota significativa en alguno de ellos. Se diversifica el riesgo, se consigue información comparativa entre los mercados, se evita el confronto directo con los principales competidores, y se aprovechan mejor las oportunidades coyunturales en los precios. En la diversificación se tiende a una mayor heterogeneidad del producto o servicio (Pearce y Robinson, 1997).

2.6.4 Estrategias de Internacionalización de Jean-Pierre Jeannet

- Estrategias internacionales

Llevan a la empresa a ir más allá de su mercado local o doméstico para aprovechar oportunidades comerciales en otros mercados. Se trata de exportaciones o establecimiento de filiales en otros países. No hay que confundir la estrategia internacional con la global.

- Estrategias mult-domésticas

Consiste en que la empresa adopte estrategias domésticas o locales en un cierto número de mercados exteriores o internacionales, realizando operaciones integradas. La empresa debe tener la capacidad de adaptar o crear sus productos específicamente para cada mercado. Va un paso más allá que la estrategia internacional, y suele ser habitual en empresas multinacionales⁸.

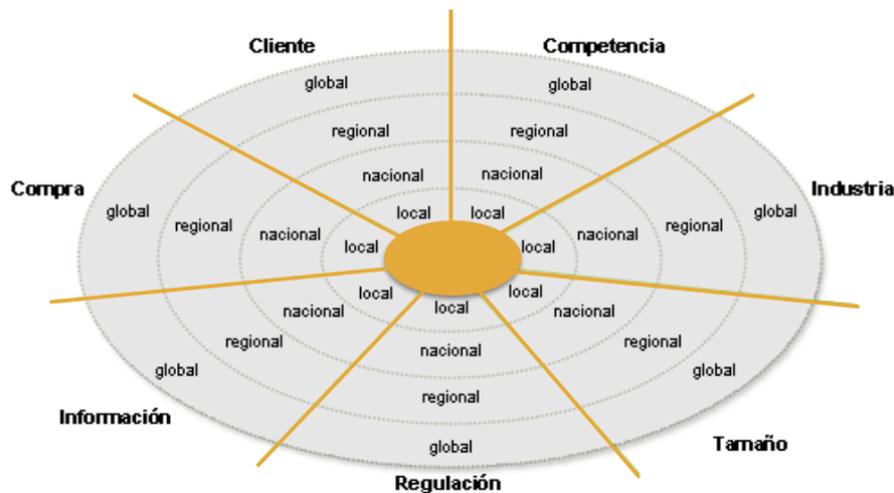
- Estrategias globales

Consiste en la integración de las operaciones de una empresa a escala mundial, aprovechando las oportunidades de mercado en términos globales. Aplica una estrategia

⁸ Se consideran empresas multinacionales a aquellas que producen, compran y venden en dos o más países. Las empresas multinacionales se consideran en capacidad de expandir su producción u otras operaciones alrededor del mundo, así como de establecer plantas industriales en otro país.

global para estas oportunidades, lo que difiere de la estrategia multidoméstica, donde se aplica una estrategia a cada mercado. Muchas multinacionales evolucionan desde la estrategia multidoméstica a la estrategia global. La estrategia global no tiene porqué ser aplicada al total de las áreas de la empresa, se puede aplicar sólo a alguna de ellas.

Figura 2.9: Lógica global según Jean-Pierre Jeannet



Fuente: Elaboración propia a partir de la herramienta Pasaporte al Exterior de ICEX

3. MARCO PRÁCTICO: EL PROCESO ESTRATÉGICO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE MAHOU - SAN MIGUEL EN INDIA

3.1 HISTORIA DE LA EMPRESA

El grupo Mahou - San Miguel nace de la unión formal de las dos cerveceras en 2005, bajo las familias Herraiz y Gervás, aunque ya en el año 2000 Mahou adquirió a Danone el 70% de San Miguel, uniéndose al 30% que ya poseía. Actualmente Mahou - San Miguel es la empresa cervecera líder en el sector español, y compañía cervecera de capital 100% español⁹. En 2015, su producción fue de 13,3 millones de hectolitros, contando con 45 marcas y más de 200.000 puntos de venta de sus productos, además de estar presentes en 70 países (Mahou - San Miguel, 2015a).

⁹ El capital está en manos de las dos familias españolas propietarias

Mahou se fundó en Madrid en 1890 y adquirió la forma jurídica de sociedad anónima en 1.957, con la llegada a España de la liberalización económica. Su crecimiento fue progresivo a lo largo del siglo XX. Abrió fábricas en Madrid, y se convirtió en exponencial cuando en los años sesenta se produjo un crecimiento vertiginoso del consumo de cerveza en el país. En 1969 lanza su emblemática Mahou Cinco Estrellas al mercado. Danone adquirió el 33% de Mahou en 1.980, y en 1.985 el 80% de los bares de la capital servían barriles de la compañía. Diez años después, Mahou ya era la segunda potencia española en producción de cerveza.

Por su parte, en el año 1946 fue fundada en Lleida La Segarra S.A, cuyos accionistas firmaron en 1953 el “Acuerdo de Manila” con el presidente de San Miguel Corporation Filipinas. De esta forma nace La Segarra S.A, una nueva empresa del sector cervecero español, independiente de la matriz filipina. San Miguel, a lo largo de su historia, siempre ha apostado por la innovación y la diversificación, iniciando ya sus exportaciones en la década de los sesenta. En 1957 sacó al mercado San Miguel Especial. En 1960 abrió sus puertas la fábrica de Málaga y en 1.966 adquirió la fábrica de Burgos. A finales de la siguiente década, San Miguel era ya la tercera empresa cervecera española, y sus exportaciones a Europa Oriental y al Norte de África se consolidaron. Ya en 1997, Danone se hace con el 100% de San Miguel (Benito, 2014).

Tras la adquisición que realizó Mahou sobre San Miguel, el grupo no ha parado de crecer. En 2.004 apostó por el mercado canario con la compra de Cervezas Anaga, incorporando su marca Reina; en 2.007 compra Cervezas Alhambra; y en 2.010, amplían su cartera de negocio al agua mineral con la adquisición de Solán de Cabras; y ese mismo año seguirían el proceso de diversificación a través del mercado de café, infusión y edulcorante en la hostelería (Araújo, 2014).

En 2.012, en plena crisis nacional, apostaron por la expansión internacional a través de un acuerdo de cooperación en la India, y del lanzamiento de San Miguel Fresca en el Reino Unido. Ese mismo año se produjo también una remodelación de los órganos de gobierno de la empresa, y una gran inversión en el crecimiento del negocio y en su innovación y modernización (Benito Osorio, 2014). En 2.014, el grupo adquirió el 30% de la cervecera americana artesana Founders Brewing Company, para ayudarla a

expandirse y adentrarse de primera mano en el mercado emergente de la cerceza artesana.

Actualmente, dispone de siete centros de producción de cerveza en España: en Alovera (Guadalajara), Burgos, Candelaria (Tenerife), Cordoba, Granada, Lérica y Málaga; y uno en Bhiwadi, en la India. Un total de 2820 profesionales trabajan para el grupo, y Mahou-San Miguel ha sido nombrada por MERCO TALENTO¹⁰ como la mejor empresa para trabajar en el sector bebidas. Cuentan con una amplia gama de productos, y han sido siempre pioneros en apostar por la innovación y la diversificación, lanzando productos como San Miguel 0,0% en 2.001, San Miguel ECO en 2.003 o Mixta en 2.005. Además, Mahou - San Miguel es una empresa comprometida con la sociedad, aspecto reforzado con la creación de la Fundación Mahou San Miguel en 2.013, que contó con una inversión de 1,3 millones de euros en 2.015, más de 650 voluntarios, 34 actividades de voluntariado corporativo y más de 5.000 personas beneficiadas. El grupo aspira en 2.020 a convertirse en la compañía con menor huella ambiental del sector de Alimentación y Bebidas. Con este objetivo, han invertido 3,7 millones de euros en 2.015 (Mahou - San Miguel, 2015a).

A través de esta larga historia de innovación, crecimiento, compromiso y diversificación, Mahou - San Miguel se ha convertido el líder cervecero nacional, con una cuota de producción de alrededor del 35%. Asimismo, es nuestro representante más significativo a nivel internacional, con una cifra del 70% de las exportaciones del sector.

3.2 EL COMERCIO EXTERIOR DE MAHOU - SAN MIGUEL

Mahou - San Miguel es el líder cervecero español indiscutible en el mercado internacional, produciendo el 70% de la cerveza nacional que se bebe en el extranjero. Cuenta ya con más de 50 años de actividad exportadora, que se ha expandido sobre todo en la última década, debido al estancamiento de la economía nacional. Actualmente está presente en los 5 continentes, en 70 países, entre los que destaca la actividad en Estados

¹⁰ MERCO (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa) elabora seis rankings anuales para conocer las mejores empresas en diferentes ámbitos. Está presente en once países, y se trata del primer monitor auditado del mundo.

3.3 ANÁLISIS INTERNO DEL GRUPO MAHOU – SAN MIGUEL

3.3.1 Análisis de la cartera de productos

Mahou - San Miguel tiene una amplia cartera de productos, con 45 marcas en 2015, dentro de las cuales la gran mayoría pertenecen al sector cervecero. Aunque sus marcas más icónicas y conocidas son Mahou Cinco Estrellas, San Miguel Especial y Alhambra 1925, existen muchas más. La gama es muy amplia: desde las cervezas españolas más tradicionales, hasta las marcas internacionales, pasando por innovaciones como cervezas “Premium”, cervezas de sabores, cervezas 0,0% y cervezas ecológicas. Dependiendo del mercado, Mahou - San Miguel apuesta más por unos productos u otros (Maté, 2012). Por ejemplo, las marcas “Premium” triunfan en los países nórdicos, mientras que en el mercado norteamericano el grupo está centrando su estrategia en el desarrollo de la cerveza artesanal.

En una primera clasificación, agruparemos las cervezas en función de su marca de origen. Así, dentro de las españolas encontramos diferentes marcas dentro de Mahou, San Miguel, Alhambra, Reina y La Salve; y dentro de las internacionales encontramos más de 10 marcas diferentes. (Mahou - San Miguel, 2015a)

Figura 3.2: Cartera de marcas de Mahou – San Miguel

- MAHOU



- SAN MIGUEL



- ALHAMBRA



- CERVEZAS INTERNACIONALES



Fuente: Elaboración propia a partir de www.mahou-sanmiguel.com

Una vez hecha esta clasificación de sus productos, podemos también organizarlos en función del momento o el entorno en el que tomar cada cerveza (Mahou - San Miguel, 2017a).

- Para compartir: aquí son idóneos los clásicos como Mahou Cinco Estrellas, San Miguel Especial, Alhambra Especial, Mahou Clásica, Alhambra Tradicional o San Miguel 1516.
- Para el bienestar: existen cervezas sin alcohol, como Mahou Sin, San Miguel 0,0 o Alhambra Sin; cervezas sin gluten, como Mahou Sin Gluten o San Miguel Gluten Free; cervezas ecológicas, como San Miguel Eco; cervezas con menos calorías, como Mahou Premium Light; y la primera cerveza para deportistas, San Miguel 0,0 isotónica.
- Para momentos especiales: hay cervezas “Premium” con sabores más distinguidos, como pueden ser Alhambra Reserva 2925, Blu de San Miguel, Mahou Negra, San Miguel Selecta, Alhambra Reserva Roja o Alhambra Negra.
- Para refrescarse: San Miguel Fresca es una cerveza elaborada totalmente para este fin, que triunfa en Reino Unido. La apuesta por la cerveza con limón productos como San Miguel 0,0% limón, San Miguel Clara o Mixta, y por otros sabores cítricos, como manzana, “naramango” o “melocotuva”, han diversificado la oferta de Mahou - San Miguel en este campo.
- Para probar sabores internacionales: la amplia gama de cervezas internaciones, como la belga Grimbergen, la danesa Carlsberg, las alemanas Warsteiner y König Ludwig Weissbier, la francesa Kronenbourg o la inglesa Tetley’s, ofrecen un sabor auténtico. Además, Mahou - San Miguel se diversifica en su línea de productos internacionales con las sidras inglesas Gaymers y Blackthorn.

3.3.2 Propuesta de valor internacional

El eslogan de la campaña de San Miguel del año 2014 lo deja claro: “Un lugar llamado mundo”. El mercado internacional es cada vez más una prioridad para el grupo Mahou – San Miguel. Dentro de la visión de la empresa se proponen ser una compañía cervecera independiente y diferente que tenga una sólida huella internacional, con productos de máxima calidad y aportando valor sostenible para el equipo, los clientes, la

comunidad y los accionistas. Apertura, confianza, excelencia, integridad, colaboración, compromiso y vocación de servicio son los siete valores fundamentales que definen su negocio, para alcanzar la misión de que las marcas del grupo formen parte de los mejores momentos diarios de los consumidores de Mahou – San Miguel (Cardozo, 2012).

La propuesta de valor es el factor o factores que hacen que el consumidor se decante por una empresa u otra, buscando satisfacer las necesidades del cliente desde un punto de vista innovador. La propuesta de valor de Mahou – San Miguel en el mercado internacional es ofrecer una cerveza de calidad, que sea sinónimo de la cultura y el estilo de vida español, estandarte de la Marca España. El grupo fundamenta el concepto de cultura cervecera a través del apoyo a la gastronomía, al deporte, a la música, a la moda y al arte, aspectos representativos de nuestra sociedad (Mahou - San Miguel, 2015a). Mahou - San Miguel llega así a mercados exteriores que suponen una gran oportunidad, en los que hay clientes que encuentran en esa cerveza un producto único, exclusivo, de calidad y representativo de nuestro país (Cora, 2015).

Ejemplo de esta propuesta internacional de valor es la cerveza San Miguel Fresca, lanzada por primera vez en el mercado británico, en 1957. Es la cerveza española más exportada y destaca por su equilibrio, frescura y un ligero amargor. Es el ejemplo más claro de innovación, calidad y apuesta por el mercado internacional de Mahou - San Miguel. Reconocida internacionalmente por estos atributos, en 2015 fue galardonada como una de las tres mejores “light lager”¹¹ en el Brussels Beer Challenge, donde también Selecta XV de San Miguel fue elegida como la segunda mejor cerveza doble malta del mundo (Orive, 2015).

3.3.3 Factores internos para la internacionalización de Mahou – San Miguel

a. Características internas de la empresa

- Tamaño

¹¹ Light lager es un tipo de cerveza ligera. Tienen menor graduación, tienen más grasa, son más malteadas, menos amargas, más refrescantes y un poco afrutadas.

Mahou - San Miguel es la mayor productora y exportadora española de cerveza, con 13,3 millones de hectolitros de cerveza fabricados en 2015. Tiene 33 millones de consumidores en todo el mundo y están presentes en más de 200.000 puntos de venta. Cuenta con ocho centros de producción de cerveza en todo el mundo y con 2.820 profesionales en su platilla alrededor del globo.

- Capacidades tecnológicas

El progresivo crecimiento de la empresa ha llevado a la empresa a poseer, como ya hemos dicho, 8 centros de producción: 7 en España y 1 en India. Más concretamente, la planta de producción de Alovera, en Guadalajara, es la fábrica más grande de cerveza de España y la de mayor capacidad productiva de la Unión Europea. Para organizar logísticamente la red de productos y líneas de negocio, Mahou - San Miguel invirtió casi 4 millones de euros para reestructurar y modernizar su operador logístico (Benito, 2014).

Mahou - San Miguel apuesta por la innovación a través de crecientes inversiones en I+D+i, y en 2015 ganó el premio a empresa más innovadora del sector gran consumo, según el “Radar de la Innovación”¹² de Kantar Worldpanel. Es pionera en el sector tecnológico, como cuando en 2015 se convirtió en el primer anunciante en emplear la tecnología “watermarking” en sus campañas (Mahou - San Miguel, 2015b). También, apoya la innovación y el emprendimiento tecnológico a través de su plataforma BARLAB.

b. Características del personal directivo

- Motivaciones y habilidades

A través del consejo de administración, de la comisión ejecutiva y del equipo directivo, Mahou - San Miguel refleja su compromiso con el desarrollo sostenible del negocio a largo plazo. La transparencia y el buen gobierno se aseguran mediante un código de conducta de la empresa y de los proveedores, y de un comité ético y de cumplimiento (Mahou - San Miguel, 2015a). Las motivaciones del personal directivo para su internacionalización se vieron plasmadas en 2012, cuando Mahou - San Miguel

¹² El Radar de la Innovación es el primer tracking continuo de la innovación en el sector Gran Consumo en España.

creó una unidad dedicada exclusivamente al negocio internacional (Europa Press, 2012).

c. Situación exportadora

- Experiencia exportadora

Mahou - San Miguel fue también pionera a la hora de exportar entre las cervezas españolas, contando ya con más de 50 años exportando, que comenzaron en la década de los sesenta. Esta experiencia le ha permitido avanzar en la forma de entrada a los mercados, como vimos teóricamente en el eje lógico temporal. Ha pasado de la exportación directa e indirecta, a también realizar acuerdos de cooperación como en el caso de Carlsberg, hasta establecer una filial de producción en India.

- Diversificación geográfica

Actualmente, el grupo está presente en 70 países en los cinco continentes, lo que aporta la ventaja de diversificar el riesgo, además de proporcionar conocimiento en varios mercados, lo que hace cada vez más fácil y exitoso el proceso de internacionalización en un nuevo país. Sus mercados internacionales más importantes son Reino Unido, India, Estados Unidos y Guinea Ecuatorial.

d. Dominio del marketing-mix

- Adaptación de producto

La cerveza, que a priori puede parecer un producto estándar, admite muchas variaciones y modificaciones. Mahou - San Miguel presenta una gama muy amplia de productos, que ha ido creciendo en función de las nuevas necesidades de los clientes y el mercado. Así, encontramos desde cerveza clásica, a cerveza “Premium”, cerveza sin alcohol y ecológica, o cerveza de sabores. Esta adaptación de los productos aumenta su competitividad de cara al mercado exterior.

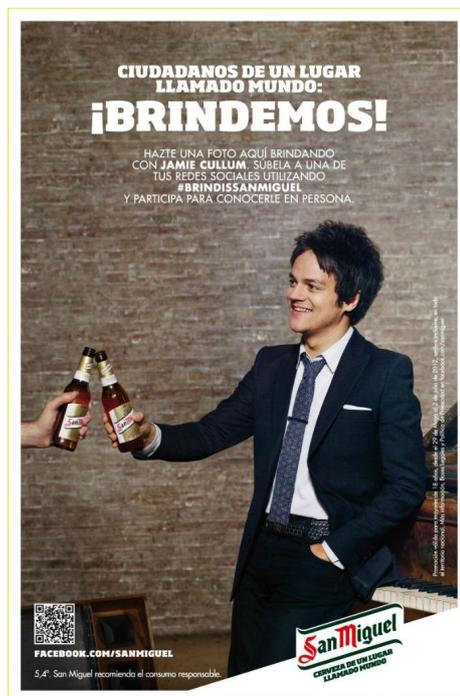
- Política de precios

El precio es uno de los puntos clave de la política de marketing. Mahou – San Miguel adapta su precio en función del producto y en función del mercado al que se

dirige. El objetivo es mantener un precio común y adquirible para sus marcas icono, y un precio más alto para sus marcas diferenciadas, como las marcas “Premium” y ecológicas.

- Actividades promocionales

Mahou - San Miguel da mucha importancia a la promoción. Además de vender un producto, su política está centrada en vender una experiencia, por lo que se apoya muchas veces en la música, el deporte, las tradiciones o el arte. En el exterior, se basan en difundir la imagen de cultura del “bar español”, para transmitir esa imagen única y diferenciada en el mercado internacional. Destaca en el plano internacional el spot desde 2012 de San Miguel “Ciudadanos de un lugar llamado mundo”, que plasma su enfoque global de la mano de la música y artistas de talla internacional como Mika o Jamie Cullum



Fuente: San Miguel (2012)

(Marketing News, 2012). El spot y la canción se hicieron virales y fue un éxito rotundo, fiel imagen de la experiencia que quiere transmitir el grupo. Con una idea de fondo similar, San Miguel renovó su imagen en 2016 basándose en su historia y viaje de exploración global, a través del logo “Exploring the world since 1890), incluido en el packaging de toda su gama de productos.

- Canales de distribución

Antes de analizar los canales de distribución que utiliza el grupo, hay que distinguir entre el consumo on-trade, es decir, en establecimientos hosteleros o de consumo directo; o el consumo off-trade, o lo que es lo mismo, el consumo indirecto que se lleva a casa. Mientras en España, más del 60% del consumo es on-trade, en el resto del mundo esa cifra es inferior a la del consumo off-trade (Cerveceros de España y Ministerio de Agricultura Alimentación y Medio Ambiente, 2015).

En 2010, Mahou - San Miguel se alió con la multinacional FCC Logística con la finalidad de reducir los plazos de entrega y acercar el stock del producto al punto de demanda (ABC, 2010). En 2010, el grupo fue galardonado por el Centro Español de Logística con el premio a la Excelencia Logística.

Mahou –San Miguel ha ido progresando en la distribución en el mercado exterior, desde la exportación indirecta con más intermediarios, hacia la exportación directa, o acuerdos de cooperación con cerveceras multinacionales, usando así sus canales de distribución y la experiencia y posicionamiento que ello supone. Es el caso, como ya hemos visto, de Carlsberg, que distribuye sus productos en el mercado británico (Cardozo, 2012). Por lo tanto, Mahou-San Miguel va ganando poder, control, experiencia y posicionamiento en el extranjero a través de su estrategia de distribución.

3.4 ANÁLISIS DEL ENTORNO: INDIA

3.4.1 Análisis del entorno global de India: Análisis PESTEL

- Factores políticos

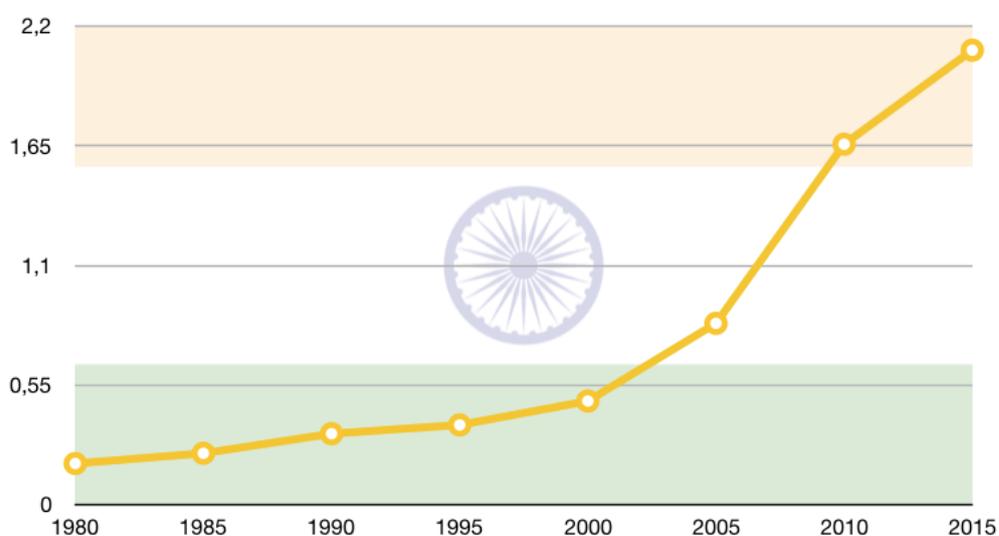
La India, conocida oficialmente como República de la India, es un país localizado en el sur de Asia. Logró su independencia del Reino Unido en 1947. Es el séptimo país más grande del mundo en tamaño, con una superficie de 3.287.263 kilómetros cuadrados, y el segundo con más habitantes, contando en 2016 con más de 1,3 billones de personas. Limita con países como China, Pakistán o Bangladés. La capital de India es Nueva Delhi, y Bombay es su ciudad más poblada. La forma de gobierno es una república federal con democracia parlamentaria, formada por 29 estados y 7 territorios de la unión. La Constitución del país, la más larga del mundo, establece a la India como una república soberana, socialista, secular y democrática. El presidente y jefe de Estado de la India es Pranab Mukherjee; y el Primer Ministro y jefe de Gobierno corresponde a Narendra Modi. La coalición de izquierdas denominada Alianza Progresista Unida (UPA) es la que ocupa el poder (Anil Joshi y Ruparel, 2016).

Las relaciones entre India y España se han intensificado desde 2009, sobre todo las comerciales. Desde entonces, el número de empresas españolas allí se ha cuadruplicado, siendo hoy en día cerca de 250 (ICEX, 2015). A partir de 2001, la potencia india se abrió más económicamente al mundo, y así ha sucedido con España desde hace unos años, cuyo comercio bilateral supone unos 6.000 millones de euros al año (Mercado, 2017).

- Factores económicos

En este mismo año 2017, India es una economía en pleno crecimiento, la tercera más grande del mundo y la sexta en términos de PIB nominal, con unos 2.190 billones de euros, que suponen un PIB per cápita de 1.650 euros. La India tiene la fuerza de trabajo más grande del mundo, con más de 500 millones de personas, y la tasa de desempleo se encuentra en torno al 7% de la población activa. El sector agrícola supone el 28% del PIB, el sector industrial es el 18%, y el sector servicios es el de mayor peso, con un 54%. La economía india, desde el comienzo de su gran expansión en 1991, crece a un ritmo anual del 5,8%. La moneda oficial del país es la Rupia india y la tasa de inflación se ha reducido casi la mitad en los últimos 5 años, situándose ahora en un 5,2%, logrando una cada vez mayor estabilidad en los precios (Santander, 2017c).

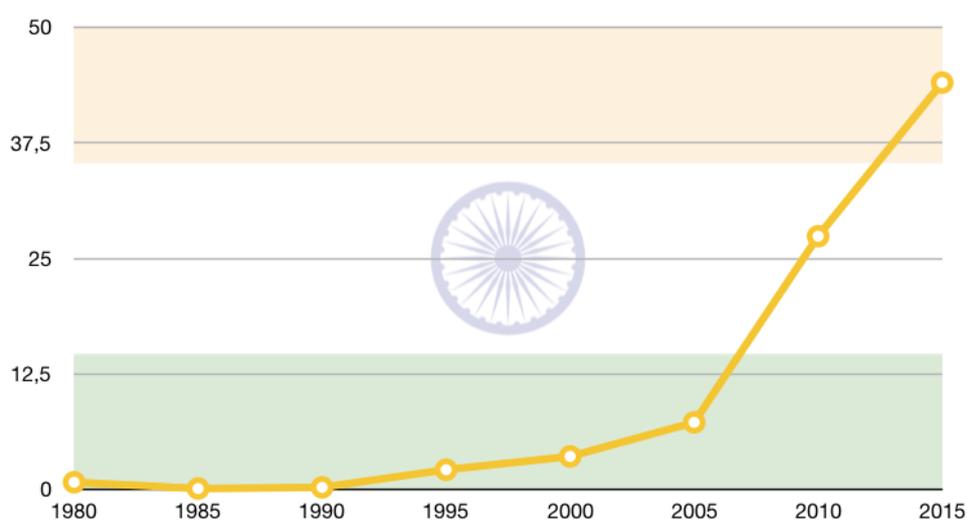
Gráfico 3.1: Evolución el PIB (billones de US\$ a precios actuales) en India en el periodo 1980-2015



Fuente: Elaboración propia a partir del Banco Mundial (2017)

En lo relativo al comercio, las importaciones supusieron en 2015 un 15,91% del PIB, mientras que las exportaciones significaron un 11,70% del PIB, haciendo la balanza comercial negativa en cuatro puntos. Las reformas introducidas en los años 90 relativas a la apertura a las inversiones, al comercio exterior, a la inversión extranjera directa y a la mayor importancia del sector privado han situado al país en la agenda de las empresas extranjeras, que invierten sobre todo en el sector servicios y en industria y tecnología (Datosmacro, 2017).

Gráfico 3.2: Evolución de la inversión extranjera directa (mil millones de US\$ a precios actuales) en India en el periodo 1980-2015



Fuente: Elaboración propia a partir del Banco Mundial (2017)

En la otra cara de la moneda, India sigue siendo uno de los países más pobres y con mayor índice de desigualdad del mundo. La renta per cápita sigue siendo baja, el 25% de la población vive por debajo del umbral de la pobreza y la mitad de los niños menores de 5 años sufre malnutrición. En los próximos años, India se enfrenta a un desafío poblacional y al desafío social y económico para reducir estas desigualdades (The World Bank, 2016).

- Factores socioculturales

India, con más de 1 billón de habitantes, es un conglomerado étnico y religioso. El 72% de los indios son indo-arios, el 25% son dravídicos y el 3% son mongoloides y otros. La población va trasladándose progresivamente del medio rural al urbano, aunque la población rural aún supone más de un 65%. La densidad de población es de 441 habitantes por kilómetro cuadrado, y en 52% son aproximadamente hombres por el 48% restante de mujeres. Es una de las poblaciones más jóvenes del mundo, con una edad media de 24 años, además de un crecimiento natural del 1,21%, una esperanza de vida cerca de 69 años y un tamaño medio de los hogares de más de 5 personas. Los idiomas oficiales son el hindi y el inglés. El hinduismo es la religión principal, con cerca de un 73% de población, seguida del islam con un 16%, el budismo con casi un 8% y el cristianismo con un 3%. La tasa de alfabetización en 2015 era del 72%, aunque es casi 20 puntos mayor en hombres que en mujeres. Se trata de una sociedad patriarcal en la que la familia ejerce un papel primordial y existe una jerarquía estricta (statista, 2017).

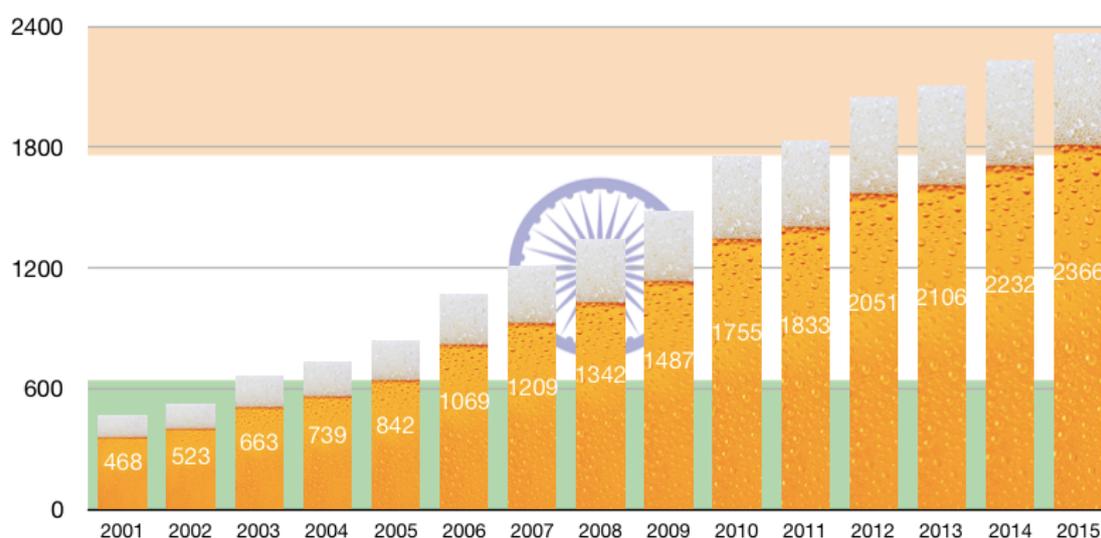
La cultura ejerce un papel importante en la India, destacando por su sincretismo y su pluralismo. Existe una fuerte tradición cultural que poco a poco se va abriendo a nuevas aportaciones culturales del exterior, y que a su vez es muy influyente, sobre todo en otros lugares de Asia. Destaca en la India su característica gastronomía, su indumentaria, la arquitectura pluricultural, la música y la danza, la literatura, la industria cinematográfica a través de Bollywood, y los deportes más seguidos del país como el hockey sobre césped y el críquet (Commisceo Global, 2017).

Es importante destacar que Mahou – San Miguel dirige su estrategia en la India hacia la población joven urbana, que según el informe de Goldman Sachs sobre el consumidor indio en 2016, determinará el consumo de la India en los próximos 20 años. Esta masa urbana de la India está compuesta por 129 millones de trabajadores con un salario medio de 3.200 USD¹³ al año. Los gastos de consumo de los hogares crecen a una media de un 7% anual, y el porcentaje de este gasto dedicado al alcohol y tabaco es del 3% (Santander, 2017b).

¹³ El salario mínimo en India está por debajo de los 300 USD.

La progresiva modernización de la sociedad, el crecimiento de la clase urbana, media y joven, y la apertura de la cultura han provocado en los últimos años una tendencia creciente a los productos “Premium” y diferenciados, y a beber en los bares. El consumo de alcohol ha crecido más de un 50% en los últimos 20 años, y el mercado de la cerveza crece a un ritmo de alrededor de un 7,5% anual, y las previsiones es que el nivel de crecimiento se mantenga en los próximos años. Aunque el consumo aún es relativamente bajo (en 2016 el consumo per cápita fue de 4,6 litros comparado a la media asiática de 57), las previsiones de BMI apuntan a que India tiene un gran potencial para la cultura de la cerveza en el largo plazo (Davies, 2017).

Gráfico 3.3: Evolución del volumen (millones de litros) del mercado de cerveza en India en el periodo 2001-2015



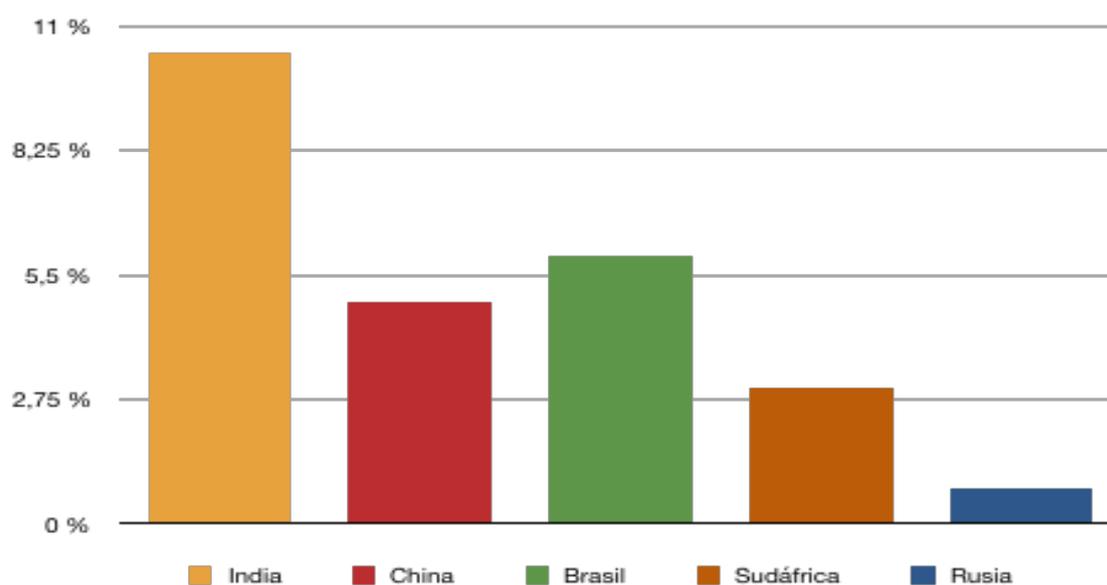
Fuente: Elaboración propia a partir de Journal.Beer (2015)

A la hora de hacer negocios, las relaciones en el país indio se basan en la confianza y el respeto mutuo. Los indios suelen preferir construir una relación personal fuerte a largo plazo en lugar de hacer negocios puntuales. La puntualidad es muy importante. En definitiva, hacer negocios significa construir relaciones (Santander, 2017d).

- Factores tecnológicos

De la mano de los avances económicos, se han ido produciendo los avances tecnológicos. El país se está convirtiendo a gran velocidad en una economía digital abierta, y la tecnología llega incluso a los segmentos más débiles de la sociedad. Prueba de ello es la desmonetización de la economía a través de una Interfaz de Pago Unificado, que ha eliminado el 84% del dinero en efectivo y ha hecho que las transacciones digitales, más rápidas y cómodas, se tripliquen en volumen y se cuadripliquen en valor. India está formada por una red de ingenieros muy cualificados y es el tercer mayor entorno mundial de empresas tecnológicas start-ups, con unas 4750 empresas emergentes de tecnología (Thakur, 2017). Existen 432 millones de usuarios de internet y 616 millones de usuarios únicos de servicios móviles. En 2016, India realizó exportaciones de servicios tecnológicos por valor de 61 billones de USD, y la industria aportó unos beneficios de más de 100 billones de USD en el país. Respecto a los países “BRICS”¹⁴, India despunta en tecnología (Statista, 2017b). El crecimiento del gasto en el sector tecnológico supera por más del doble a su potencia rival directa, China, y está previsto que continúe así, como veremos en el siguiente gráfico.

Gráfico 3.4: Crecimiento porcentual del gasto en el sector de la tecnología en los países BRICS previsto para el año 2018



Fuente: Elaboración propia a partir de Statista (2017)

¹⁴ BRICS es el acrónimo por el que se denomina a los cinco grandes países de economías emergentes: Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica.

Como ya sabemos, existe una relación directa entre infraestructura y desarrollo económico, así como un impacto en la producción y el consumo, en el bienestar de la sociedad, en la productividad laboral, y en el comercio doméstico e internacional. El estado de la infraestructura en la India presenta aún deficiencias a pesar de la inversión de 500 billones de USD que realizó el gobierno para el periodo entre 2008 y 2015. La red de carreteras es la principal forma de transporte de mercancías, y aunque la densidad de carreteras por superficie es de unos 1,42 km de carretera por kilómetro cuadrado, una cifra bastante grande, aproximadamente sólo la mitad de las carreteras están pavimentadas. El transporte ferroviario también ha experimentado un fuerte crecimiento de la demanda, cuyo flujo de mercancías se ha casi triplicado en 25 años. También, el aumento del comercio internacional, del poder adquisitivo y la mejora de las redes aéreas ha provocado que el transporte de mercancías por medio aéreo también se triplique en ese periodo (Zheng, 2016). Según WEF¹⁵, la calidad de la infraestructura portuaria de la India se sitúa en 4,2 puntos en 2016 sobre un máximo de 7. El tráfico de contenedores por puerto ha crecido a un ritmo superior al 10% anual desde el año 2000, superando los 11 millones de contenedores en 2014. Por último, el consumo de energía per cápita se ha más que triplicado desde 1990 (The World Bank, 2017).

- Factores ecológicos

El crecimiento económico y poblacional que está viviendo la India supone también una amenaza medioambiental, sobre todo en las grandes ciudades como Nueva Delhi, que cuenta con el aire más contaminado del mundo según la OMS y donde la contaminación produce 10.000 muertes prematuras al año (Martínez, 2016). Las emisiones del CO₂ a la atmósfera superan ya los 2 millones de kilo toneladas, aunque comparado con el otro gigante, China, suponen una quinta parte de las de este país . India depende en gran parte del carbón. Es sorprendente el hecho de que el consumo de energía renovable haya descendido en los últimos 20 años, así como su producción (Statista, 2017a). Con la creciente preocupación por el aspecto medioambiental y saludable de la sociedad, es el momento de que India ponga un nuevo rumbo a su

¹⁵ WEF (World Economic Forum) realiza cada año un ranking de infraestructura, puntuando a cada país desde 1, lo mínimo, hasta 7, lo máximo.

estrategia medioambiental. Con ese fin, en 2015, India y EEUU emprendieron una iniciativa para colaborar en energías limpias denominada PACE.

- Factores legales

En lo relativo al campo de la cerveza, el consumo de alcohol está prohibido en cuatro estados y un territorio. Existe un fuerte respaldo jurídico para regular el consumo de alcohol en India, a través de altos impuestos y de medidas de consumo responsable. Aún así, como ya hemos visto, su consumo y el tamaño de su mercado no cesa de crecer. En el resto del país, donde sí es legal el consumo, se establece una edad mínima para ello, que dependiendo del estado suele ser 21 años o 25 años¹⁶ (Prasad, 2009). Como curiosidad, algunos días festivos nacionales está prohibida la venta de alcohol. A pesar de todas estas leyes, el consumo de alcohol en India ha aumentado más de un 55% en los últimos 20 años (World Health Organization, 2014).

Desde el punto de vista taxativo, la India ha resultado muy atractiva para Mahou- San Miguel. Al tomar la decisión de establecerse allí y operar a través de una filial, el grupo puede deducirse los gastos ejecutivos y generales en los que incurra la sede central fuera de la India. Por otra parte, el IVA sobre la venta de cerveza es del 20% en la mayoría de los Estados. El impuesto de Sociedades para las empresas indias es del 30% sobre los beneficios, mientras que las empresas extranjeras no residentes tributan al 40% sobre los ingresos recibidos o devengados en la India. Estos impuestos aumentan progresivamente en unos pocos puntos si los ingresos de la empresa superan los 10 millones de rupias. (Departamento de Promoción de la Inversión y la Tecnología y Ministerio de Asuntos Exteriores - Gobierno de la India, 2014).

La organización Transparencia Internacional colocó a las empresas indias entre las primeras de los mercados emergentes en cuanto al campo de la transparencia y del cumplimiento (Santander, 2017a). En el caso de Mahou - San Miguel, su filial de producción está situada en el estado de Rajasthan, uno de los principales destinos de inversión de la India, debido a un entorno pacífico, a una mejor regulación legal y a una excelente infraestructura. Además, la Organización para el Desarrollo e Inversión

¹⁶ Ver Anexo 1.

Industrial del Estado de Rajasthan (RIICO) aporta facilidades a la inversión y establecimiento de empresas en el territorio.

3.4.2 Análisis del sector de la cerveza en India: Las Cinco Fuerzas de Porter

Como ya hemos visto, a pesar de las restricciones en el consumo de alcohol, de los altos tipos impositivos o las prohibiciones publicitarias en el alcohol, el mercado de cerveza sigue creciendo en la India a un ritmo de más del 7% anual. En 2016, el consumo anual de cerveza era de 4,6 litros per cápita, muy inferior a los 57 litros de Asia. Sin embargo, el ritmo de crecimiento es más alto. El último informe de BMI señala que la industria seguirá siendo destino de inversiones tanto locales como extranjeras (The Economic Times, 2017). También señala que existe una creciente clase media urbana y joven que dará lugar a un mayor gasto en bebidas alcohólicas, sobre todo en cerveza, que es considerado un producto “Premium” en India.

A diferencia de España, donde el mercado de la cerveza se encuentra en la etapa de madurez, aunque cada vez más diversificado y con más innovaciones; en la India, el mercado está en pleno crecimiento y se espera que siga así en los próximos años, ofreciendo oportunidades de mercado para posicionarse en el mercado. Analizaremos a continuación las Cinco Fuerzas de Porter para obtener información más detallada sobre el sector.

a) Amenaza de entrada de nuevos competidores

La entrada de nuevos competidores en el sector está directamente relacionada con las barreras de entrada. Nos encontramos ante un sector que se caracteriza por estructuras productivas de elevados costes fijos y dependencia de recursos naturales. Esto supone una barrera de entrada, debido a las altas inversiones que hay que realizar para poner en marcha la actividad. Otras barreras de entrada son la existencia de economías de escala en las empresas ya establecidas, que lideran en el ámbito de los costes, o el acceso a los canales de distribución (Fominaya, Ortiz-de-Urbina, y Mora, 2015). También hemos considerado anteriormente las barreras legales al consumo de alcohol. Sin embargo, en la otra cara de la moneda, vemos un sector en pleno

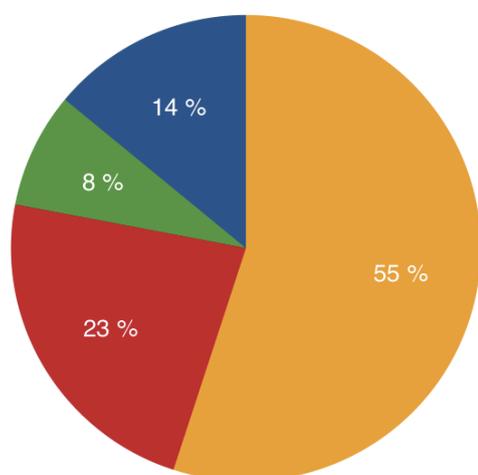
crecimiento, un país abierto a la inversión, y a la tecnología y a la innovación. Esta expansión económica, que favorece la entrada de nuevas empresas, y un público potencial cada vez mayor para la cerveza, hacen de la India un mercado atractivo y accesible para las compañías cerveceras, y sustentan la previsión del aumento de empresas y de inversiones, tanto locales como extranjeras, en el mercado en los próximos años.

b) Rivalidad entre las empresas del sector

Las cinco cerveceras más importantes a nivel internacional están establecidas también en el país indio: InBev, Sap Miller, Anheuser-Busch, Carlsberg y Heineken. Las marcas más consumidas en el país son Kingfisher, Taj Mahal Indian Lager, Kalyani, Foster's, Haywards, Carlsberg, Tuborg y Budweiser. El sector está dominado por un grupo adquirido parcialmente por Heineken, United Breweries Ltd, la cervecera que produce la cerveza con más éxito en la India: Kingfisher. Más del 50% de la cuota del mercado está representada por esta empresa. Tras ella, casi un cuarto del mercado pertenece a Sab Miller India Ltd, que comercializa las marcas Haywards y Foster's, de gran éxito en el país también. Las sigue el gigante danés Carlsberg, con cerca de un 8% del mercado. El restante casi 15% está muy repartido entre otras empresas locales e internacionales (Flanders Investment & Trade, 2014).

Gráfico 3.5: Cuota de mercado del mercado cervecero indio en 2013

● United Breweries ● SAB Miller ● Carlsberg ● Otras



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Flanders Investment & Trade (2014)

En cuanto a las cerveceras españolas con presencia en la India, nos encontramos con Damm y Estrella Galicia, que exportan sus cervezas al gigante asiático a través de distribuidores locales. Se han lanzado al mercado indio a pesar de los altos aranceles, que pueden incluso provocar que se triplique el precio de venta del producto (Expansión, 2014). Respecto a ellas, Mahou - San Miguel tiene una gran ventaja competitiva dado el ahorro de costes logísticos y fiscales, y de burocracia que supone producir directamente en el país.

Podemos decir pues, que existe actualmente una gran rivalidad en el sector cervecero indio, en el que las principales empresas intentan mantener su cuota, y en el que están entrando muchas empresas locales y extranjeras para aprovechar su crecimiento y potencial. Mahou - San Miguel ha dado un paso estratégico muy importante al establecerse directamente allí para aprovechar el nicho del mercado y ser la empresa cervecera española número uno en el país.

c) Amenaza de productos sustitutivos

El principal producto sustitutivo de la cerveza en la India es el vino. Su consumo se ha casi duplicado desde 2013, y la situación es similar al mercado de la cerveza (Shaw, 2014). El consumo de vino crece sobre todo en las áreas urbanas, y las empresas extranjeras se van internacionalizando en el país. Es sorprendente el hecho de que el precio del vino y de la cerveza es el más alto en relación al poder adquisitivo dentro de los países de economía emergente. Aún así, el consumo sigue creciendo debido al aumento de la clase media y de su poder adquisitivo. Para hacerse una idea, el precio de una cerveza importada de 0,33l en un restaurante o bar cuesta 160 rupias, es decir, más de cinco veces más que un refresco; y el precio medio de una botella de rango medio de vino es de 500 rupias, casi lo mismo que una comida para dos en un restaurante medio (Numbeo, 2017).

El otro producto sustitutivo en el sector del alcohol son las bebidas espirituosas, dentro de las que destacan las llamadas IMFL (Indian-made foreign liquor), es decir, los licores y bebidas alcohólicas de alta graduación extranjeras manufacturadas en el país; y los licores del país. La situación es distinta a la de la cerveza, pues se bebe en todo el

país y sobre todo en las áreas rurales, y el precio es más adquirible y competitivo. Además, la edad de mayor consumo es a partir de los 35 años, al contrario que en el caso de la cerveza y el vino. Este mercado crece a un ritmo inferior y es menos sustitutivo de la cerveza, debido a la amplia diferencia de graduación. Sin embargo, hay que tener en cuenta el crecimiento a mayor ritmo de las bebidas espirituosas blancas como el vodka (Public Health Foundation of India, 2013). También hay que considerar que los indios prefieren en general el alcohol fuerte, al igual que sucede en la cerveza, donde la que más mayor mercado obtiene es la cerveza fuerte de más de 8 grados.

Por último, encontramos también el mercado de los refrescos, que ha crecido un 11% en los dos últimos años. Su consumo per cápita anual fue de casi 4 litros al año en 2015 (Nielsen, 2016), y su precio es mucho más bajo que el de la cerveza, costando en un bar o restaurante alrededor de 30 rupias. Está intentando crecer en los últimos años, y aunque legalmente tiene ventaja al no tratarse de un producto alcohólico, su ritmo de crecimiento es más bajo que el de la cerveza.

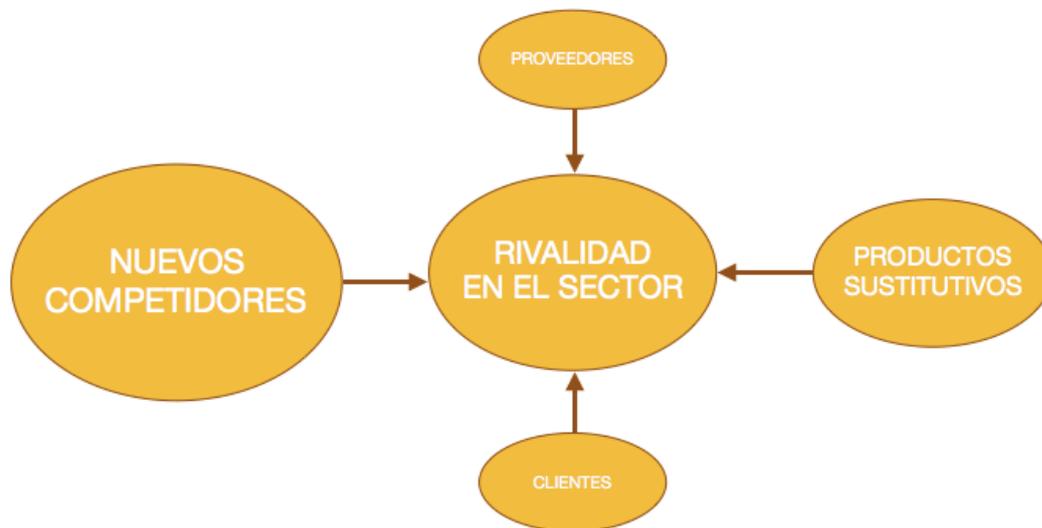
d) Poder de los proveedores

Los proveedores son esenciales en el mercado de la cerveza, desde proveer los recursos naturales necesarios para su producción como el trigo, hasta los materiales para su packaging. Normalmente, las empresas cerveceras tienen un bajo grado de integración vertical, y dependen en gran medida de los proveedores. Los proveedores, además, incrementan su poder al poder también proveer de recursos naturales a otras industrias de productos sustitutivos a la cerveza. Sin embargo, ese poder disminuye al haber un gran número de proveedores en el mercado, tanto de recursos naturales, como de energía y maquinaria, y de transporte, y al tener facilidad las empresas de cambiar de uno a otro (Fominaya, 2015). En general, para el sector, el poder de los proveedores es bajo cuando se trata de grandes empresas como Mahou - San Miguel.

e) Poder de los clientes

En cuanto a los clientes, debemos distinguir en un primer momento entre el canal HORECA¹⁷ y el canal Alimentación (Fominaya, 2015). Los distribuidores en cada uno de estos canales son muy numerosos en la India, mientras que la mayor parte de la cuota del mercado está concentrada en muy pocas empresas, por lo que los clientes pierden poder de negociación. Al tratarse de un bien de precio alto y de tener unos consumidores con un nivel adquisitivo medio-alto, la sensibilidad al precio es menor, lo que les hace tener una menor preocupación sobre la negociación del precio.

Figura 3.3: Relevancia de las Fuerzas de Porter en el mercado de la cerveza en India



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis realizado

Para finalizar este análisis del sector cervecero en la India, he realizado una figura en la que se ve el peso que tiene cada factor en el sector en función del tamaño del óvalo en el que aparecen. Así, encontramos que actualmente la entrada de nuevos competidores es el factor más importante, seguido de la rivalidad de las empresas del sector, de los productos sustitutivos; y por último, con muy poco peso, el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los clientes.

¹⁷ HORECA es el acrónimo de hoteles, restaurantes y cafeterías. En este caso, se refiere al canal on-trade.

3.5 ANÁLISIS DAFO

Una vez, realizado el análisis interno y externo para la internacionalización de Mahou - San Miguel en India, podemos unir las oportunidades y amenazas externas, y las debilidades y fortalezas internas a través de la matriz DAFO, con el fin de obtener un resumen práctico y visible que guíe la estrategia.

a) Debilidades

- Hasta ahora, todos los centros productivos de Mahou - San Miguel estaban en España.
- Los costes de producción son elevados
- Empresa relativamente pequeña comparada con las que más cuota de mercado tienen en India (Heineken, SAB Miller, Carlsberg...)

b) Amenazas

- Fuerte rivalidad en el sector, con una cuota de mercado repartida mayormente entre los gigantes mundiales.
- El crecimiento de productos sustitutivos como el vino o las bebidas espirituosas.
- Leyes estrictas sobre el consumo de alcohol
- Cargas tributarias sobre la venta de alcohol
- Realización de grandes inversiones para entrar en el mercado

c) Fortalezas

- Fuerte presencia internacional
- Experiencia en el campo internacional
- Amplia cartera de productos
- Buena imagen y reputación, representando la cultura española
- Buena relación calidad-precio
- Instalaciones modernas con tecnología avanzada
- Procesos cada vez más automatizados y eficientes, minimizando costes y maximizando recursos
- Existencia de una Unidad de Negocio Internacional propia de la empresa

- Apuesta constante por la innovación y la expansión
- Una fuerte política medioambiental y responsabilidad social
- Adaptación del producto al público objetivo
- Alta inversión en publicidad y promoción

d) Oportunidades

- Alta tasa de crecimiento del sector en India
- Ayudas gubernamentales a la inversión extranjera
- Primera empresa cervecera española en establecerse físicamente en la India
- Atracción extranjera hacia la cultura española
- Ahorro de los altos aranceles a la exportación
- Consecución de economías de escala
- Madurez del sector en muchos países, como España
- Alto precio de la cerveza en la India
- Nicho de mercado creciente para la cerveza de calidad y “Premium”
- Escasa dependencia de proveedores y clientes

3.6 PRESENCIA DE MAHOU-SAN MIGUEL EN INDIA

3.6.1 Formas de entrada

Mahou - San Miguel llegó a la India en 2012, a través de la adquisición del 50% de la compañía india Arian Breweries & Distilleries Ltd. Fue su primera operación de compra en mercados emergentes, aportando así un nuevo enfoque a su estrategia de internacionalización. Esta adquisición parcial dio lugar a la formación de una joint-venture, una de las formas de entrada más rápidas y útiles en mercados extranjeros. A través de esta cooperación, Mahou - San Miguel adquirió conocimiento sobre el mercado, sobre los gustos de los consumidores, sobre marketing en el país indio, y se benefició del “know-how” de la empresa adquirida. La fábrica de esta empresa estaba

ya localizada estratégicamente¹⁸ en el Estado de Rajasthan, y contaba con un centenar de empleados. Con este acuerdo, Arian B&B Ltd. se comprometía a fabricar y comercializar las marcas locales Dare Devil y Caribbean, además de algunos productos de la gama Mahou. Esta forma de entrada supuso un salto en el proceso de internacionalización de Mahou, que hasta entonces había estado enfocado a la exportación o a los acuerdos de licencia con socios extranjeros (La Vanguardia, 2012).

La forma de entrada elegida fue muy útil e inteligente, pues permitió a Mahou - San Miguel aprender mucho sobre el consumidor y el mercado indio de cerveza. Como dijo su Director General desde 2006, Alberto Rodríguez-Toquero, *“Ahora tenemos el conocimiento y experiencia para dar un paso adelante y tomar el control completo sobre el desarrollo de nuestro negocio en India. La actividad exterior será nuestra principal palanca de crecimiento de cara a los próximos años.”* Así, en 2014, el grupo adquiere el 100% de la compañía Arian Breweries & Distilleries Ltd., estableciendo así en India su primera filial internacional y lanzándose a la producción y comercialización propia de sus productos allí (Fundación Consejo España India, 2014). Podemos decir entonces, que el proceso de internacionalización de Mahou - San Miguel en India evolucionó desde una joint-venture en 2012 con una empresa local para adquirir conocimiento y experiencia, hasta el establecimiento de la filial en 2014 para lograr el control total de la producción y la comercialización.

Tras el establecimiento de la filial en 2014, se realizaron fases de prueba en más de cien productos para adaptar el producto a los gustos locales manteniendo su esencia y características originales. Tras todos estos estudios y pruebas, Mahou-San Miguel se lanza a la producción en 2015, y actualmente la cartera del grupo en el país indio incluye tres marcas: “Mahou 5 estrellas”, “Mahou Clásica” y “Dare Devil” (Núñez, 2015). La aceptación por parte del público fue muy buena, sobre todo de la emblemática “Mahou 5 estrellas”, ya presente en doce estados.

Por último, en 2016, Mahou India llegó a un acuerdo estratégico con la compañía irlandesa C&C Group, con el fin de envasar bajo licencia dos productos de la gama de cervezas escocesas “Tennent’s” en la India: “Tennent’s Whisky Oak Aged

¹⁸ Bhiwadi, ciudad donde Mahou – San Miguel tiene su centro de producción, está situada a menos de 70 km. de la gran urbe Nueva Delhi.

Beer” y “Tennent IPA” (ALIMARKET ALIMENTACIÓN, 2016). En palabras de Erik D’Auchamp, Director General de Mahou India, *“esta alianza es un paso más en nuestra vocación a largo plazo en la región y una gran oportunidad para seguir explorando con C&C Group nuevas formas de satisfacer las necesidades del mercado de la India, innovar y aportar un nuevo valor al consumidor.”*

3.6.2 Canales de distribución

Para hacer llegar el producto al cliente final, Mahou - San Miguel distingue entre el canal HORECA y el canal de alimentación. En el primer caso, cuenta con una red de distribuidores locales de confianza que establecen el enlace directo con los hosteleros. En el caso del canal de alimentación, Mahou - San Miguel vende directamente a los distribuidores para que vendan al cliente (Mahou - San Miguel, 2017c). Se trata, por lo tanto, de canales de un eslabón o de dos eslabones, por lo que la empresa mantiene bastante control y reduce el riesgo, a la vez que aumenta los beneficios. Estando presente en el país, Mahou - San Miguel se ahorra los canales de agentes y de importadores, que empresas que simplemente realizan exportaciones, sí que tienen que contar con ellos.

Así, los productos que antes fueron lanzados, “Mahou Cinco Estrellas” y “Dare Devil” son ya distribuidos en doce estados; mientras que “Mahou Clásica” está actualmente presente en seis estados. La estrategia de distribución de la compañía española está dirigida a los núcleos urbanos (Núñez, 2015). Además, la empresa cuenta con una gran experiencia y trayectoria en el campo de la logística en España. El conocimiento adquirido a lo largo de su historia en este ámbito puede ser útil para India también. Además, al haber entrado a la India en 2012 a través de una joint-venture, la compañía india Arian Breweries & Distilleries Ltd. aportó a Mahou - San Miguel conocimiento sobre la distribución en India y una red de distribuidores. Uno de los objetivos de Mahou - San Miguel siempre es hacer eficiente su estrategia de distribución, reduciendo los tiempos de espera, aumentando la capacidad de reacción, de gestión de los pedidos y de almacenaje, y situando la distribución allá donde esté la demanda (Cardozo, 2012).

3.7 DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN DE MAHOU – SAN MIGUEL EN INDIA

Mahou – San Miguel ha realizado una apuesta muy fuerte por el mercado indio. Si nos centramos en la matriz de Ansoff, el grupo ha desarrollado un mercado; es decir, ha entrado en un mercado nuevo con un producto ya existente, al que ha añadido algunas modificaciones para adaptarse al gusto de los consumidores. La compañía lanzó en un primer momento las marcas “Mahou Cinco Estrellas” y “Dare Devil”, a las que después añadió “Mahou Clásica”.

Mahou Cinco Estrellas es una marca icónica en el mercado español, cerveza dorada de sabor equilibrada, elaborada con variedades de alta calidad de lúpulo y levadura, que transporta a la India la cultura y forma de vida españolas. Dare Devil es una cerveza más fuerte, que mantiene un sabor fresco y sigue haciendo referencia a la tradición de Mahou. Por último, Mahou Clásica tiene el sabor más tradicional y original de Mahou, es menos fuerte y tiene toques frutales, que aportan un sabor elegante a la vez que su graduación alcohólica es menor (Mahou - San Miguel, 2017b). Si hacemos referencia a la matriz BCG, podemos decir que Mahou Cinco Estrellas y Dare Devil son productos estrella, con una buena cuota de mercado en un sector en crecimiento. En cuanto a Mahou Clásica, actualmente es una interrogación, con baja cuota de mercado pero alta tasa de crecimiento del sector, que está prevista que pase a ser estrella también.

La adaptación previamente mencionada es una de las claves estratégicas de la internacionalización del grupo Mahou – San Miguel en India. Las tres cervezas lanzadas han pasado por un proceso de pruebas y modificaciones para ajustarse al paladar indio sin perder la esencia tradicional del producto. Se aporta al producto un toque más fuerte, dada la preferencia del público por él. Sin embargo, con el lanzamiento de Mahou Clásica, la compañía apuesta también por la tendencia que comienza a surgir sobre la preferencia a un sabor más suave. Mientras en las áreas rurales sigue triunfando la cerveza fuerte, en las áreas urbanas, donde Mahou – San Miguel tiene el foco puesto, se abren un camino las cervezas más suaves y las marcas internacionales (Joshi, 2015).

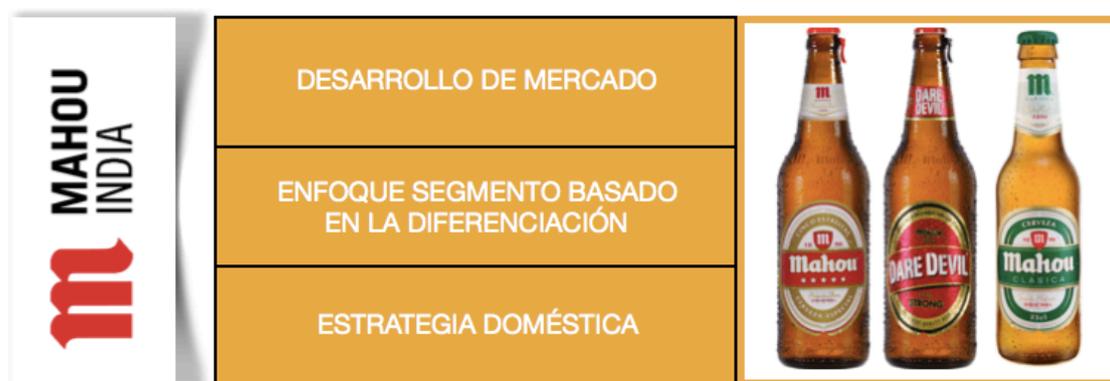
En cuanto a las estrategias genéricas de Porter, apreciamos que Mahou – San Miguel tiene un enfoque segmento. Se ha centrado en las áreas urbanas de la India, siendo su principal fuente de beneficios Nueva Delhi. En esas ciudades, encuentra su público objetivo: jóvenes y adultos de mediana edad con un creciente poder adquisitivo, que disfrutan tomando una cerveza como actividad social, y con una preferencia al alza por productos internacionales, nuevos y de calidad. Una vez identificado y seleccionado ese segmento, Mahou – San Miguel opta por la diferenciación que otorga ser la primera empresa cervecera española establecida en India, difundiendo los valores españoles y el estilo de vida (Joshi, 2015). También se diferencia apostando por la innovación e introduciendo pequeñas modificaciones a sus productos “Premium” para adaptarse al consumidor objetivo. Como pronunció en 2015 Erik d’Auchamp, Director General de Mahou – India, *“nuestro negocio en India es una fuente continua de innovación, que nos ayuda a evolucionar como empresa dentro y fuera de España.”*

En general, si ahora consideramos las diferentes estrategias de internacionalización de Jean-Pierre Jeannet, vemos que el grupo Mahou – San Miguel comenzó mediante una estrategia internacional, llevando a cabo exportaciones o contratos de licencia para distribuir sus productos en varios mercados internacionales. La empresa decidía qué productos llevar al mercado para tener éxito, pero no se adaptaba más. Después, con el aumento de la experiencia internacional, Mahou – San Miguel ha ido adaptando una estrategia multidoméstica. Es el caso del Reino Unido, donde lanzó un producto específico al mercado (San Miguel Fresca); Estados Unidos, donde apuesta por la cerveza artesanal; o India, donde modifica el sabor de la cerveza para adaptarse al consumidor. En estos países citados y alguno más, Mahou – San Miguel lleva a cabo hoy en día una estrategia doméstica, integrando actividades y tratando al mercado como si fuese el local. Más allá, el grupo tiene el punto de vista puesto en convertir a San Miguel en una marca global e icónica en el mundo, que ya se sitúa dentro de las 10 primeras marcas de cerveza “Premium” a nivel internacional. Para ello, Mahou – San Miguel firmó en 2014 un acuerdo con San Miguel Brewing International, la mayor cervecera de Filipinas y el Sudeste de Asia (Mahou - San Miguel, 2014b).

Por último, en lo relativo a concentración o diversificación, podemos observar ambas estrategias. El grupo está presente en 70 países, en los 5 continentes, por lo que

está diversificado. Dentro de estos 70 países, no todos tienen la misma importancia, ni ofrecen las mismas oportunidades, ni suponen la misma cuota de mercado. Los mercados en los que hay grandes oportunidades o en los que Mahou – San Miguel tiene ya un peso importante, requieren un mayor esfuerzo, mayores inversiones y mayor aportación de recursos. Sin descuidar el resto de países, Mahou – San Miguel concentra la mayor parte de su esfuerzo en estos mercados, como es el caso de Reino Unido, Guinea Ecuatorial, los países nórdicos, China, o India, entre otros.

Cuadro 3.1: Estrategia de internacionalización de Mahou – San Miguel en India



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis realizado

CONCLUSIONES

En este trabajo se ha llevado a cabo la realización de un análisis sobre el sector cervecero español, a través de datos que clarifican su importancia nacional y su creciente relevancia internacional. A través de ellos, y de estudiar su evolución y contexto, llegamos a la conclusión de que el sector es clave en la economía española. A nivel europeo, somos el cuarto país en volumen de producción, y el undécimo a nivel mundial. Además, en el marco de la crisis económica, las empresas cerveceras españolas apostaron por la innovación y la internacionalización, lanzando nuevas estrategias que han posicionado nuestra cerveza en el mercado internacional. Podemos decir también que el mercado nacional está dominado por cuatro empresas: Mahou – San Miguel, Damm, Hijos de Rivera y Heineken España; aunque se van abriendo hueco tendencias como la cerveza artesanal. A nivel internacional, sin embargo, Mahou – San Miguel sobresale sobre el resto de empresas nacionales, estando detrás del 70% de la cerveza española que se bebe en el mundo.

La estrategia de internacionalización es una decisión que toma la empresa a largo plazo para establecerse en otro país u otros países. No existe una estrategia de internacionalización universal; es decir, cada estrategia es diferente y se tiene que adecuar a aspectos como las características de la empresa, su tamaño, su nivel tecnológico, al entorno global de la empresa, y al sector de actividad en ese país y las fuerzas que operan en él. La elección de la estrategia correcta requiere un proceso que analice todas estas variables. Esto se realiza mediante herramientas, cuya información aportada se va complementando entre sí con el fin de tomar la decisión más adecuada. Algunas de estas herramientas son la matriz BCG, para analizar la cartera de productos; el Análisis PESTEL, para el entorno global de la empresa; las Cinco Fuerzas de Porter, para analizar la industria; o el Análisis DAFO, que combina el análisis interno y externo de la empresa. Podemos concluir, por lo tanto, que la internacionalización como estrategia requiere de un largo y completo proceso para tomar la mejor decisión, que maximice las posibilidades de éxito de la empresa en el mercado exterior.

Analizando el proceso de internacionalización de Mahou – San Miguel en India, aplicamos esta teoría a la práctica. Vemos como el proceso se ajusta a las características

y a la experiencia de la empresa, y como analizando el mercado y el entorno indio, la empresa cervecera española ha apostado fuerte por el este mercado para aprovechar las oportunidades que ofrece. Es una potencia con un gran crecimiento económico, con más de 1 billón de habitantes, y con una alta inversión en tecnología. El mercado de cerveza en India se encuentra todavía verde, en plena fase de expansión, y presenta provisiones muy positivas.

Si analizamos la estrategia seguida, el grupo llegó al mercado a través de una joint-venture con una compañía local; es decir, a través de un acuerdo de cooperación adquirió información, “know-how” y experiencia sobre el mercado y el consumidor indio. En 2014, dio el gran salto al adquirir el 100% de su socio Arian Breweries & Distilleries Ltd., estableciéndose así en el país a través de una filial de producción localizada en un enclave estratégico. Se trata de la primera filial de la empresa fuera del territorio nacional. Podemos destacar, por lo tanto, la decisión inteligente y acertada en cuanto a la forma de entrada llevada a cabo por Mahou – San Miguel en India.

Ya operando en el mercado, el gigante cervecero español ha apostado por tres de sus marcas (“Mahou Cinco Estrellas”, “Mahou Clásica” y “Dare Devil”) para su producción y comercialización. Además, ha modificado ligeramente su sabor para adaptarse al paladar indio, sin perder la esencia tradicional. Mahou – San Miguel ha llevado a cabo en India una estrategia doméstica, como si fuese su mercado nacional. Su estrategia se ha basado en el enfoque en el segmento de las cervezas “Premium” de calidad para la creciente clase media-alta urbana. Se diferencia en el mercado gracias a la difusión de la cultura y forma de vida españolas conjuntamente con su cerveza.

Llegamos a la conclusión de que el éxito presente y el éxito futuro previsto de Mahou – San Miguel en India se basa principalmente en los siguientes seis aspectos: experiencia internacional, aprovechamiento de oportunidad, segmentación, adaptación, diferenciación e innovación.

Por último, a modo de recomendaciones, he pensado en varias acciones que la empresa puede llevar a cabo en el mercado indio en los próximos años para seguir creciendo:

1. Introducir algún producto sin alcohol de su gama de marcas en los estados en los que está prohibido el consumo de alcohol. Allí, también crece esa población urbana cualificada que apuesta cada vez más por un sabor nuevo y una experiencia que por el grado de fortaleza del alcohol. Puede ser una forma interesante de crecer y diversificar su oferta en el país.
2. Introducir productos de “Alhambra”. La marca, conocida por su calidad en España, puede ajustarse perfectamente a la demanda india por su sabor y sus características.
3. Establecer un local especializado propio en una gran ciudad, como Nueva Delhi. Un establecimiento único de Mahou – San Miguel, en el que se viva una experiencia combinada entre la cerveza y la forma de vida española puede ser un gran acierto para dar más a conocer la empresa y diferenciarse de los gigantes cerveceros que se reparten la mayor parte de la cuota de mercado. La capital india ha aumentado en gran escala su número de bares, tanto formales como informales, en los últimos años. Establecería un nuevo concepto en India, y daría más visibilidad al grupo español.

BIBLIOGRAFÍA

- A. Aaker, D., Kumar, V., S. Day, G., & P. Leone, R. (2011). *Marketing Research* (10th ed.).
- Abascal Rojas, F. (2004). *Cómo se hace un Plan Estratégico: La teoría del Marketing Estratégico*. (ESIC EDITORIAL, Ed.) (4th ed.).
- ABC. (2010, October 7). FCC Logística gestionará el almacén de Mahou San Miguel en Alovera. *ABC*. Guadalajara. Retrieved from <http://www.abc.es/20101007/comunidad-castillalamancha/logistica-gestionara-almacen-mahou-20101007.html>
- Agarwal, S., & N. Ramaswami, S. (1992). Choice of Foreign Market Entry Mode : Impact of Ownership , Location and Internalization Factors. *Journal of International Business Studies*, 23(1), 1–27.
- Albán, B., Núñez, J. M., & Sánchez, S. M. (2015). El sector cervecero artesanal español y sus posibilidades de internacionalización. *Regional and Sectoral Economic Studies*, 15(2), 145–156.
- ALIMARKET ALIMENTACIÓN. (2016, April). Mahou San Miguel envasará “Tennent”s’ en India. *Alimarket*. Retrieved from <https://www.alimarket.es/alimentacion/noticia/212314/mahou-san-miguel-ensvasara--tennent-s--en-india>
- Ansoff, H. I. (1987). *Corporate Strategy*. London: Penguin Books.
- Araújo, L. (2014). *Análisis de las Operaciones Financieras y Estrategias Empresariales del grupo Mahou- San Miguel . The Analysis of Financial Business Operations and Strategies Mahou-San Miguel*. Universidad de León.
- Araya Leandro, A. (2009). El Proceso de Internacionalización de Empresas. *TEC*

Empresarial, 3, 18–25.

Barber, X. G. (2013). *Los orígenes y la implantación de la industria cervecera en España, siglo XVI-1913*. Universitat de Barcelona.

Barber, X. G. (2014). *La cerveza en España*. (Lid Editorial, Ed.) (1ª).

Benito Osorio, D. (2014). La estrategia de desarrollo de Mahou San Miguel: Un lugar llamado mundo. In Editorial Aranzadi (Ed.), *Casos de Dirección Estratégica de la Empresa* (5th ed.). CIVITAS. Retrieved from https://www.studocu.com/es/document/universidad-rey-juan-carlos/direccion-estrategica-y-politica-de-la-empresa-ii/practica/caso-23-depe-2-mahou-san-miguel/931743/view?has_flashcards=false

Carbonell, J. V., & Sendra, J. M. (2011). Propiedades nutritivas y funcionales de la cerveza. In Cerveceros de España (Ed.), *Libro blanco de la cerveza*. Madrid.

Cardozo, N. (2012). *PLAN DE MARKETING Y ESTRATEGIA DE MERCADO PARA EL GRUPO MAHOU SAN MIGUEL*. Universidad de Oviedo.

Cerveceros de España. (n.d.). BREVE HISTORIA DE CERVECEROS DE ESPAÑA. Retrieved from http://www.cerveceros.org/q_somos_hist.asp

Cerveceros de España. (2011). *Libro blanco de la cerveza*. (Cerveceros de España, Ed.).

Cerveceros de España, & Ministerio de Agricultura Alimentación y Medio Ambiente. (2015). *Informe socioeconómico del sector de la cerveza en España 2015*.

Commisceo Global. (2017). India Guide. Retrieved from <http://www.commisceo-global.com/country-guides/india-guide>

Cora, C. (2015). *La internacionalización de la Cerveza Española*. Madrid.

Craig, C. S., & Douglas, S. P. (2005). *International Marketing Research* (3rd ed.). New

York: John Wiley & Sons.

Damm. (2015). *Damm Informe integrado 2014/2015*.

Datosmacro. (2017). India: economía y demografía. Retrieved from <http://www.datosmacro.com/paises/comparar/india/india>

Davies, W. (2017, January). India's Days as a Beer-Drinking Lightweight may soon be over. *Bloomberg*. Retrieved from <https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-01-06/india-s-beer-market-to-fizz-thanks-to-youth-culture-change-bmi>

Departamento de Promoción de la Inversión y la Tecnología, & Ministerio de Asuntos Exteriores - Gobierno de la India. (2014). *La india en los negocios: Excelente destino de inversión*. Nueva Delhi.

Encarnación, F. (2016, January 27). Tendencias y previsiones cerveceras para el 2016. *Factoría de Cerveza*.

Europa Press. (2012, November 28). Mahou-San Miguel crea una unidad de negocio internacional. *Europa Press*. Madrid. Retrieved from <http://www.europapress.es/economia/noticia-economia-empresas-mahou-san-miguel-crea-unidad-negocio-internacional-20121128115113.html>

Expansión. (2014, April 28). Mahou San Miguel se asienta en la India con la compra del 100% de su filial. *Expansión*. Nueva Delhi. Retrieved from <http://www.expansion.com/2014/04/28/empresas/distribucion/1398696864.html>

Flanders Investment & Trade. (2014). *The Beer Market*. Mumbai.

Fominaya, C. F., Ortiz-de-Urbina, M., & Mora, E. M. (2015). Análisis estratégico del sector cervecero español. *Boletín Económico Del ICE*, (3062).

Fundación Consejo España India. (2014). *Mahou San Miguel establece en India su*

primera filial fuera de España. Retrieved from http://www.spain-india.org/es/noticia/mahou_san_miguel_establece_en_india_su_primera_filial_fuera_de_espana

Galán, J. I., Galende, J., & González, J. (2000). Factores determinantes del proceso de internacionalización. El caso de Castilla y León comparado con la evidencia española. *Economía Industrial*, (333).

García, B. (2016, June 30). La producción de cerveza artesana se dispara un 117% en 2015. *Libre Mercado*. Retrieved from <http://www.libremercado.com/2016-06-30/la-produccion-de-cerveza-artesana-se-dispara-un-117-en-2015-1276577430/>

García Roperó, J. (2016, November 26). Ignacio Rivera: “Una cerveza ‘premium’ no puede nacer de la moda.” *Cinco Días*. Retrieved from http://cincodias.elpais.com/cincodias/2016/11/25/sentidos/1480100960_987006.html

García Trujillo, A. (1989). *Conferencia sobre el Sector Cervecerero Español*.

Giráldez Pidal, E. (2002). *La Internacionalización de las Empresas Españolas en América Latina*. (C. E. y Social, Ed.). Madrid.

Gutiérrez, H., & Clemente, Y. (2017, January 31). De dónde son, a dónde van y cómo viajan los turistas que inundan España. *El País*. Madrid. Retrieved from http://elpais.com/elpais/2017/01/31/media/1485886612_898631.html

ICEX. (n.d.-a). Pasaporte al exterior “Análisis del mercado del sector de actividad.”

ICEX. (n.d.-b). Pasaporte al exterior “Esquema general de acceso a mercados internacionales.”

ICEX. (n.d.-c). Pasaporte al exterior “Factores internos para la internacionalización.” Retrieved from <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-zona-personal/mi->

[pagina/servicios/pasaporte-exterior/index.html](http://www.icex.es/pagina/servicios/pasaporte-exterior/index.html)

ICEX. (n.d.-d). Pasaporte al exterior “Investigación de mercados en el entorno globalizado.”

ICEX. (n.d.-e). Pasaporte al exterior “La cadena de valor de la empresa.” Retrieved from <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-zona-personal/mi-pagina/servicios/pasaporte-exterior/index.html>

ICEX. (2015). *Empresas españolas establecidas en India*. Madrid.

Joshi, A. (2015, May). Mahou India sets out to bedazzle with its beers. *Ambrosia*. Retrieved from https://www.mahouindia.com/sites/default/files/abbrosiamay_2015.pdf

Joshi, A., & Ruparel, P. (2016). *Angel Financing in Asia Pacific: A Guidebook for Investors and Entrepreneurs*. (J. Y. Lo, Ed.).

Journal.Beer. (2015). Analysis of beer market in India. *Journal.Beer*, 3. Retrieved from <http://journal.beer/2015/10/01/analysis-of-beer-market-in-india-journal-beer-3-2015/>

Keegan, W. J., & Green, M. C. (2009). Estrategias de entrada a los mercados globales: licencias, inversión y alianzas estratégicas. In P. M. Guerrero Rosas (Ed.), *Marketing Internacional* (5th ed., pp. 292–325). Prentice Hall.

La Vanguardia. (2012, April 27). El Grupo Mahou-San Miguel se establece en India. *La Vanguardia*. Madrid. Retrieved from <http://www.lavanguardia.com/economia/20120427/54286223183/grupo-mahou-san-miguel-establece-india.html>

Lanuque, A. (2014). *Las 5 fuerzas de Porter*. Buenos Aires.

- Mahou - San Miguel. (2014a). *Building the future “2014 Annual Report.”*
- Mahou - San Miguel. (2014b). Notas de prensa - Mahou San Miguel y San Miguel Brewing International firman un acuerdo de cooperación internacional. Retrieved from <http://www.mahou-sanmiguel.com/es-es/sala-de-prensa/notas-de-prensa/mahou-san-miguel-internacional-firman-acuerdo-coop>
- Mahou - San Miguel. (2015a). *Juntos 125 años más - Memoria Anual 2015.*
- Mahou - San Miguel. (2015b). MAHOU SAN MIGUEL, PRIMER ANUNCIANTE EN EMPLEAR LA TECNOLOGÍA WATERMARKING EN SUS CAMPAÑAS. Retrieved from <http://www.mahou-sanmiguel.com/es-es/sala-de-prensa/notas-de-prensa/mahou-san-miguel-primer-anunciante-emplear-tecnologia-watermarking-campanas>
- Mahou - San Miguel. (2017a). Mahou - San Miguel “Marcas.” Retrieved from <http://www.mahou-sanmiguel.com/es-es/nuestras-marcas/para-compartir.html>
- Mahou - San Miguel. (2017b). Mahou India - Our brands.
- Mahou - San Miguel. (2017c). Mahou San Miguel “Distribuidores y Concesionarios.”
- Mandianes, M. (2011). Los usos de la cerveza. In C. de España (Ed.), *Libro blanco de la cerveza* (pp. 8–10).
- Marketing News. (2012, May 31). San Miguel sube un escalón en su estrategia de campaña espectáculo. *Marketing News*. Retrieved from <http://www.marketingnews.es/gran-consumo/noticia/1066696028005/san-miguel-vuelve-convertir-spot-videoclip.1.html>
- Martínez, Á. L. (2016). Nueva Delhi, capital mundial de la contaminación. *El País*. Nueva Delhi.

- Maté, V. (2012, August 10). Mahou dobla su apuesta exterior. *El País*. Madrid.
Retrieved from
http://economia.elpais.com/economia/2012/08/10/actualidad/1344612081_106276.html
- Mercado, L. (2017, May 31). ¿Qué oportunidades de inversión ofrece India a las empresas españolas? *Libre Mercado*. Retrieved from
<http://www.libremercado.com/2017-05-31/que-oportunidades-de-inversion-ofrece-india-a-las-empresas-espanolas-1276600124/>
- Merino, M. J., Pintado, T., Sánchez, J., Grande, I., & Estévez, M. (2010). *Introducción a la investigación de mercados*. (ESIC EDITORIAL, Ed.). Madrid.
- Merino, P. P. (2014, February). Las ventas online alcanzarán los 1.500 billones de dólares a nivel mundial en 2014. *Ecommerce News*. Retrieved from
<http://ecommerce-news.es/internacional/las-ventas-online-alcanzaran-los-1500mm-a-nivel-mundial-en-2014-4427.html>
- Miller, A. (1998). *Strategic Management* (3rd ed.). Craig Beytien.
- Mordor Intelligence LLP. (2017). *Global Beer Market - Growth Trends and Forecasts (2017 - 2022)*. Retrieved from <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/beer-market>
- Moreno, A. (2013). El sector cervecero español en el siglo XX. Una visión desde dentro: El Alcázar. *Investigaciones de Historia Económica - Economic History Research*, 9, 165–174.
- Navas, J. E., & Guerras, L. Á. (2016). *Fundamentos de Dirección Estratégica de la Empresa*. (S. Editorial Aranzadi, Ed.) (2nd ed.). CIVITAS.
- Nielsen. (2016). *What's bubbling up in India's soft drink market?*

Numbeo. (2017). Cost of Living in India.

Núñez, M. (2015, May 21). Mahou San Miguel producirá la «cinco estrellas» en India.

ABC Economía. Madrid. Retrieved from

<http://www.abc.es/economia/20150521/abci-mahou-india-201505211432.html>

Obelleiro, P. (2015, March 10). Estrella Galicia bate sus propios records en ventas y producción. *El País*. Retrieved from

http://ccaa.elpais.com/ccaa/2015/03/10/galicia/1426015489_977885.html

Orive, M. (2015, December 2). San Miguel Selecta XV y San Miguel Fresca, entre las mejores cervezas del mundo. *El Norte de Castilla*. Retrieved from

<http://www.elnortedecastilla.es/burgos/201512/02/miguel-selecta-miguel-fresca-20151202152714.html>

Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (1997). *Strategic Management: Formulation, Implementation and Control*. (C. S. Beytlen, J. R. Boxer, & T. Gladys, Eds.) (6th ed.). Rob Zwettler.

Peris-Ortiz, M., Rueda-Armengot, C., & Benito-Osorio, D. (2013).

Internacionalización : Métodos de entrada en mercados exteriores.

Pickton, D. W., & Wright, S. (1998). What's swot in strategic analysis? *Strategic Change*, 7(April), 101–109.

Ponce Talancón, H. (2007). La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones.

Enseñanza E Investigación En Psicología, 12(55), 113–130.

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. (Free Press, Ed.).

Posada, J. (2011). Elaboración y componentes de la cerveza. In C. de España (Ed.), *Libro blanco de la cerveza* (p. 14,15). Madrid.

- Prasad, R. (2009). Alcohol use on the rise in India. *World Report*, 373(January).
- Pride, W. M., & Ferrell, O. C. (2016). Modes of Entry Into International Markets. In *Marketing* (2016th ed., pp. 262–268). Cengage Learning.
- Public Health Foundation of India. (2013). *Alcohol Marketing and Regulatory Policy Environment in India*. Nueva Delhi.
- Ravelomanana, F., Yan, L., Mahazomanana, C., & Miarisoa, L. P. (2015). The External and Internal Factors That Influence the Choice of Foreign Entry Modes at Wuhan Iron and Steel Corporation. *Open Journal of Business and Management*, 3(January), 20–29.
- Recklies, D. (2015). *PEST - Analysis*.
- Santander. (2017a). India: Inversión Extranjera.
- Santander. (2017b). India: Llegar al consumidor.
- Santander. (2017c). India: Política y Economía. Retrieved from <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/india/politica-y-economia>
- Santander. (2017d). India: Práctica de Negocio.
- Serra Majem, L. (2011). La cerveza en la cultura y la dieta mediterránea. In Cerveceros de España (Ed.), *Libro blanco de la cerveza* (p. 19,20). Madrid.
- Shaw, L. (2014, March). India's wine consumption to rise by 73%. *The Drinks Business*. Retrieved from <https://www.thedrinksbusiness.com/2014/03/wine-consumption-in-india-to-be-up-73-by-2017/>
- Soret Los Santos, I. (2006). *Logística y Marketing para la Distribución Comercial*.

(ESIC EDITORIAL, Ed.) (3rd ed.). Madrid.

statista. (2017). India - Statistics & Facts. Retrieved from <https://www.statista.com/topics/754/india/>

Statista. (2017a). India: Environment.

Statista. (2017b). IT industry in India - Statistics & Facts.

T. Rothaermel, F. (2013a). Competitive Forces and Firm Strategy: The Five Forces Model. In *Strategic Management: Concepts & Cases* (pp. 64–70). McGraw-Hill/Irwin.

T. Rothaermel, F. (2013b). Putting together Internal and External Analysis: The SWOT Analysis. In *Strategic Management: Concepts & Cases* (pp. 105–106). McGraw-Hill/Irwin.

T. Rothaermel, F. (2013c). The Pestel Framework. In *Strategic Management: Concepts & Cases* (pp. 56–61). McGraw-Hill/Irwin.

Thakur, A. (2017, June 1). Hay otra India. *El País*. Retrieved from http://elpais.com/elpais/2017/05/30/opinion/1496151012_816922.html

The Beer Times. (2017). Etimología de la palabra “Cerveza.” Retrieved from <https://www.thebeertimes.com/2017/02/27/etimologia-la-palabra-cerveza/>

The Boston Consulting Group. (2006). *The Boston Consulting Group on Strategy: Classic Concepts and New Perspectives*. (C. W. Stern & M. S. Deimler, Eds.).

The Brewers of Europe. (2016). *Beer statistics 2016 edition*.

The Economic Times. (2017, January 9). India’s beer industry holds long-term growth potential: Report. *The Economic Times*. Retrieved from

<http://economictimes.indiatimes.com/industry/cons-products/liquor/indias-beer-industry-holds-long-term-growth-potential-report/articleshow/56425365.cms>

The World Bank. (2016). *India's Poverty Profile*. Retrieved from <http://www.worldbank.org/en/news/infographic/2016/05/27/india-s-poverty-profile>

The World Bank. (2017). India: Infrastructure. Retrieved from <http://data.worldbank.org/topic/infrastructure?end=2014&locations=IN&start=1990>

Tsui, T. S. W. (2016). *Beer Connects Europe with the World*.

Vadillo Conesa, C. (2016). *Análisis del sector de la cerveza en España*. Universitat Politècnica de Valencia.

Vázquez, R., & Trespalacios, J. A. (1997). *Distribución Comercial: estrategias de fabricantes y minoristas*. (Editorial Civitas, Ed.) (1st ed.). Madrid.

Vázquez, R., Trespalacios, J. A., Estrada, E., & González, C. (2010). *Distribución Comercial y Comportamiento del Consumidor*. (Cátedra Fundación Ramón Aceres de Distribución Comercial, Ed.). Oviedo: Universidad de Oviedo.

Wells, J. (2016, November 14). The surprising health benefits of drinking beer. *Telegraph*. Retrieved from <http://www.telegraph.co.uk/men/the-filter/the-surprising-health-benefits-of-drinking-beer/>

World Health Organization. (2014). *India Alcohol Consumption*. Retrieved from http://www.who.int/gho/countries/ind/country_profiles/en/

Zheng, W. (2016). *Mercados Emergentes e Infraestructura, Análisis de Infraestructura en desarrollo y el Futuro de India*. Universidad Politécnica de Cataluña.

ANEXOS

ANEXO 1. Edad mínima para el consumo de alcohol en India por Estado

State/UT	Drinking Age	Remarks
Andaman and Nicobar Islands	21	
Andhra Pradesh	21	
Arunachal Pradesh	21	
Assam	21	
Bihar	Illegal	Total ban on all alcohol since April 4, 2016^[13]
Chandigarh	25	
Chhattisgarh	21	
Dadra and Nagar Haveli	25	
Daman and Diu	25	
Delhi	25	
Goa	18	
Gujarat	Illegal	Non-Residents of Gujarat can apply for limited Liquor Permits. Banned since 1960.^[16]
Haryana	25	The Punjab Excise Act, which also extends to Haryana, prohibits establishments from employing "women in any part of such premises in which such liquor or intoxicating drug is consumed by the public". ^[17]
Himachal Pradesh	18	
Jammu and Kashmir	21	
Jharkhand	21	
Karnataka	21	Arrack has been banned in Karnataka since 1 July 2007. ^{[22][23]}
Kerala	23	Kerala government has planned to implement prohibition of hard liquor in 10 years. ^{[3][5]}
Lakshadweep	Illegal	Consumption is legal only on the island of Bangaram.^[24]
Madhya Pradesh	21	
Maharashtra	18 (wine) 21 (beer) 25 (Other)	In Maharashtra for drinking, a person should carry a liquor license obtained from Govt.Civil Hospital. Some districts have made a total ban on alcohol.
Manipur	Illegal	Partial prohibition since 2002^[27]
Meghalaya	21	
Mizoram	21	Seventeen year prohibition lifted in 2014. ^[29]
Nagaland	Illegal	Sale and consumption illegal since 1989.^[30]
Odisha	21	
Puducherry	18	
Punjab	25	The Punjab Excise Act prohibits establishments from employing "women in any part of such premises in which such liquor or intoxicating drug is consumed by the public". ^[17]
Rajasthan	21	

Sikkim	18	
Tamil Nadu	21	
Telangana	21	
Tripura	21	
Uttar Pradesh	21	
Uttarakhand	21	
West Bengal	21	