



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SUR

Departamento de Economía

Trabajo Final de Grado

Planificación estratégica del mercado cervecero industrial.

Estudio del caso AB-INBEV

Alumno: Fernández Marisol

Tutor: Dra. Valeria Scherger

Mayo, 2017

ÍNDICE

1. Introducción	3
2. Marco teórico	7
2.1 Estrategia	7
2.2 Modelo de planeamiento estratégico	9
3. Análisis estratégico de ABINBEV	21
3.1 Presentación de la empresa.....	21
3.2 Visión, misión y valores	23
3.3 Estrategias de ABINBEV	25
3.4 Análisis PEST.....	25
3.5 Análisis del microentorno.....	26
3.6 Análisis de la cadena de valor	30
3.7 Análisis FODA	32
4. Relevamiento sobre el consumo de cerveza.....	34
5. Generación de estrategias.....	41
6. Conclusiones	44
Referencias bibliográficas	47
Apéndice 1.....	50
Apéndice 2.....	54

1. INTRODUCCIÓN

Anheuser-Busch InBev (ABINBEV) es la mayor fabricante mundial de cerveza, con una cuota de mercado mundial cercana al 66%¹. Es una empresa con fuerte integración vertical, donde las compañías están integradas por jerarquía e incluyen las distintas actividades que se realizan en el proceso productivo. Maltería Pampa, ubicada en Puán, junto a Maltería Quilmes localizada en Tres Arroyos producen la malta para ABINBEV que luego es trasladada a las cervecerías, donde finalmente se produce la cerveza.

La variedad y calidad de cervezas en Argentina es resultado de un mercado altamente competitivo, tanto en el ámbito nacional como internacional, caracterizado por alta innovación tecnológica y masivas inversiones en promoción y publicidad. Uno de los actores de este mercado es Maltería Pampa. Esta empresa, es una de las empresas líderes en el mercado de cebada cervecera del mundo, ya que anualmente elabora más de 5.000.000 toneladas de malta en Argentina. Además, nuestro país es uno de los cinco mayores productores mundiales de cebada y la planta ubicada en Puán es una de las más importantes a nivel nacional, seguida por la planta localizada en el partido de Tres Arroyos. Maltería Pampa, desde su creación en 1987, ha incentivado el crecimiento del cultivo de cebada cervecera desarrollando variedades que se adapten a todas las zonas y apoyando técnicamente a los productores a incrementar la productividad y mejorar la calidad de la cebada.

Durante los últimos años, el consumo de cerveza industrial ha registrado caídas del orden del 40% desde 2010; y por lo tanto Maltería Pampa, principal productora de cebada en la región, a pesar de continuar siendo líder en el mercado no está ajena a esta situación.

¹ Fuente: <http://www.ab-inbev.com/>

En Latinoamérica, la cerveza es la bebida alcohólica más popular, con el 55% del total del alcohol consumido; después le siguen los licores (como vodka o whisky) con más de un 30% y el vino con aproximadamente un 12%.²

De acuerdo a un estudio de la Organización Mundial del Consumo (OMC) el consumo per cápita anual de cerveza en Latinoamérica es relativamente bajo respecto al resto del mundo, ocupando Argentina el cuarto lugar con 41.4 litros per cápita. Es de destacar que el consumo de cerveza en Argentina representa el 50% del consumo de bebidas con alcohol. De acuerdo a información del INDEC, el consumo de cerveza en Argentina creció en los últimos 15 años un 59%, mientras que el vino cayó un 17,7% y el Fernet creció un 560% por efecto de cambios en los gustos de la sociedad. En la tabla 1 se pueden observar estas tendencias en el tiempo.

Tabla 1. Consumo de las principales bebidas alcohólicas

AÑO	Cerveza (miles de hectolitros)	Vino (miles de hectolitros)	Fernet (miles de hectolitros)
2000	12.550,00	12.491,00	8.542,00
2001	12.400,00	12.036,00	9.011,00
2002	12.150,00	11.988,50	9.062,00
2003	13.000,00	12.338,40	11.151,00
2004	13.400,00	11.112,60	13.599,00
2005	13.900,00	10.972,50	14.489,00
2006	14.800,00	11.103,90	16.646,00
2007	15.900,00	11.166,00	20.580,00
2008	17.150,00	10.677,20	23.619,00
2009	17.200,00	10.342,30	24.877,00
2010	18.200,00	9.753,10	31.219,00
2011	20.000,00	9.809,50	36.220,00
2012	22.000,00	10.050,80	43.847,00
2013	21.000,00	10.351,80	56.119,00
2014	20.900,00	9.938,00	50.969,00
2015	20.000,00	10.269,10	56.421,00

Fuente: Elaboración propia con datos del Indec y EPI (Estadística de Productos Industriales)

² BBC Mundo Maristela Monteiro, (2015). Asesora principal en abuso de sustancias y alcohol de la Organización Mundial de la Salud (OMS), disponible en: http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/07/150723_consumo_alcohol_latinoamerica_muertes_paises_jm

Como puede observarse en la tabla 1, el mercado de cervezas ha mostrado crecimiento desde el año 2001, en desmedro del vino, incrementando paulatinamente su consumo en hectolitros de 12.550 en el año 2000 a 20.000 en el 2015. Otro fenómeno a resaltar es la caída sostenida desde el año 2012 del consumo de cerveza industrial, del orden del 10%, que muestra una tendencia descendente a futuro.

La caída en el consumo de cerveza industrial puede explicarse por varios factores. Entre ellos se destaca el crecimiento del mercado de cervecería artesanal, que ha cobrado relevancia en los últimos años y ofrece al consumidor la opción de diferentes sabores. Por otra parte, la amenaza creciente del consumo de aperitivos, tales como Fernet, Campari, Vodka, Ron, Whisky, etc., que han reemplazado el consumo de cerveza industrial por tragos. Estos presentan mejor relación precio- beneficio en términos del rendimiento; ya que a pesar que la cerveza es más económica, los aperitivos al mezclarse con otras bebidas gaseosas permiten obtener mayor cantidad de tragos respecto a la cerveza. Otro fenómeno a considerar que impacta negativamente en este mercado, es el cambio cultural hacia una vida más saludable que no incluye bebidas alcohólicas. Adicionalmente, la cerveza recibe mala publicidad derivada de su contenido calórico, originado en la desinformación sobre las materias primas utilizadas en su elaboración. Cabe destacar que, aunque la malta, la levadura y la cebada son carbohidratos, el componente principal de la cerveza es agua (entre un 85% y 95%). Por otro lado, el consumo de cerveza también está afectado, al igual que el resto de las bebidas alcohólicas, por las normas viales que recomiendan bajos o cero niveles de alcohol al conducir.

En base a estos cambios en el mercado, la industria de cerveza se debe plantear diversas estrategias para poder hacer frente a los cambios y mantener su participación en el mercado sin perder rentabilidad. Por lo tanto, la planificación estratégica resulta una herramienta fundamental para la toma de decisiones. Todas las organizaciones diseñan planes estratégicos para lograr sus objetivos y metas. De esta forma logran planear un futuro

deseado e identificar las formas de lograrlo, en función de las oportunidades y peligros que enfrenta la empresa.

El objetivo de la tesis, se basa en el análisis estratégico del mercado industrial de cerveza, tomando como referencia el caso de ABINBEV, líder mundial en el sector. Adicionalmente, se propone realizar un análisis exploratorio de los usos y costumbres del consumidor de cerveza industrial para identificar las oportunidades y amenazas de este mercado.

Este trabajo se estructura en seis apartados. En el primero se realiza una breve introducción sobre el mercado de análisis y los desafíos que enfrenta. Luego, se describe el modelo de Planificación Estratégica, siguiendo los lineamientos de Porter (1982 y 1985) y David (2003). En el tercero se presenta el análisis estratégico del caso de estudio AB INBEV; incorporando una breve reseña de la empresa, el análisis del mercado de cerveza industrial y el análisis interno de la empresa. Luego, se elabora la matriz FODA de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, en función del diagnóstico realizado. Posteriormente, en un cuarto apartado se exponen los resultados de un análisis exploratorio sobre el consumo de cerveza y las preferencias de los consumidores. Luego, se proponen estrategias que permitan revertir la situación de este mercado y por último, se delinean algunas conclusiones del análisis estratégico y posibles recomendaciones.

2. MARCO TEÓRICO

Las empresas tienen que competir tanto a nivel nacional como internacional independientemente del área a la que pertenezcan. Por esa razón toda organización debe buscar la mejor manera de lograr los niveles óptimos de productividad y calidad que le permitan ser competitiva, aumentar el desempeño global y alcanzar las metas establecidas. Para alcanzar estos objetivos resulta cada vez más necesario el diseño e implementación un plan estratégico que guíe las decisiones de la organización.

2.1. Estrategia

El planeamiento estratégico se define como lo que algunos llaman el arte y ciencia de formular, implantar y evaluar decisiones interfuncionales que permitan a la organización llevar a cabo sus objetivos (David, 2003). Este es un concepto que nace en el ámbito militar y luego se extiende al ámbito de los negocios en la década del sesenta.

Chandler (1962) es uno de los primeros autores en proporcionar una definición concreta de estrategia, definiéndola como “la determinación de los objetivos a largo plazo para la empresa, así como la adopción de las acciones más adecuadas y la asignación de los recursos necesarios para la consecución de dichos objetivos”. Luego, Andrews (1977) define la estrategia corporativa como “el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser”.

Quinn (1980) define la estrategia como el “patrón o plan que integra los principales objetivos, políticas y secuencias de acción dentro de la organización de modo coherente”. De acuerdo a este autor, una estrategia bien formulada ayuda a organizar y asignar los recursos de la empresa de un modo único y viable, basado en sus competencias distintivas y

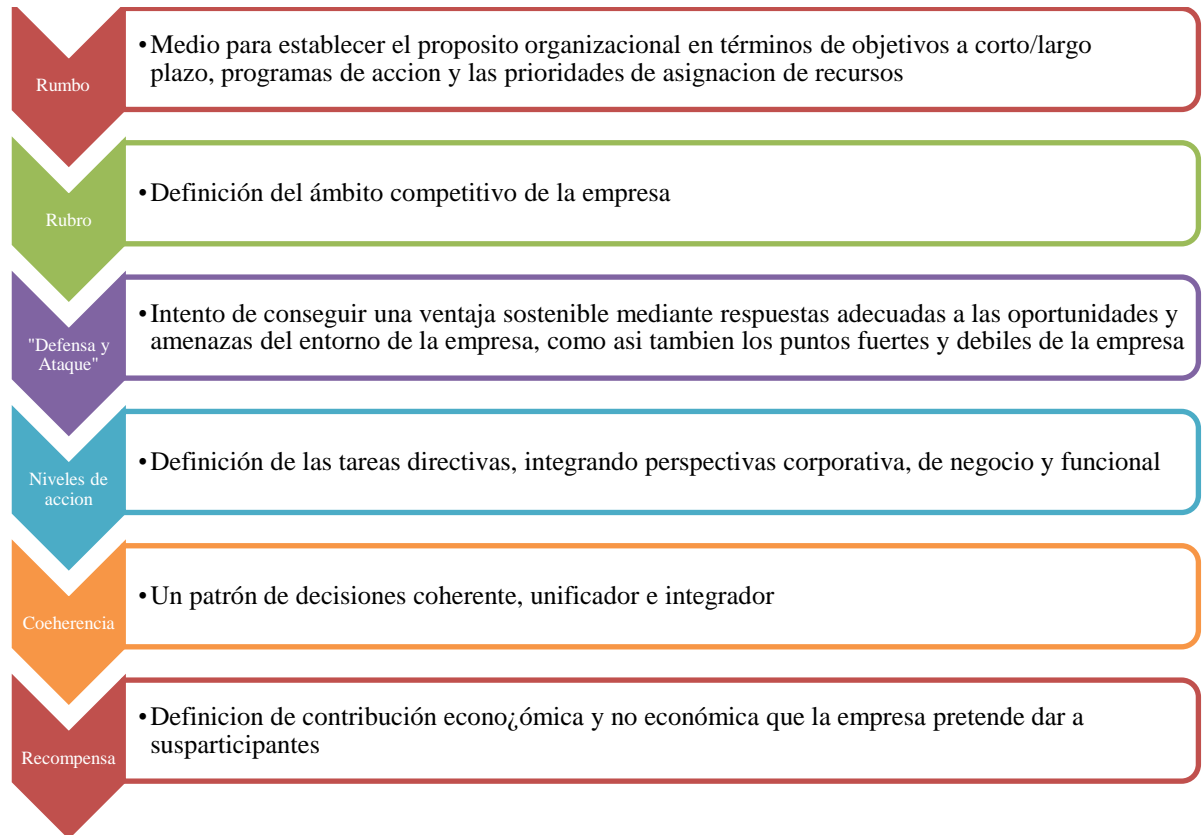
debilidades, anticipando los cambios en el entorno, y ofreciendo respuestas a los distintos comportamientos de sus rivales.

Por su parte Porter (1982), uno de los autores más reconocidos en la literatura, señala que “la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente, y supone emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas en el sector industrial en el que está presente, para así obtener un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa”. Además plantea que la organización o empresa no puede ser estudiada de manera aislada, sino por el contrario como un sistema abierto donde las empresas interactúan de manera constante con el medio.

Se puede afirmar que Quinn (1980) coincide con la definición de Porter (1982) al dar gran importancia al entorno y recoger características como la flexibilidad, el dinamismo y la adaptación como características necesarias en una empresa para hacer frente a los mercados cambiantes.

Hax y Majluf (1996) consideran que el concepto de estrategia es multidimensional, ya que abarca a todas las actividades de la empresa; además proporciona un sentido de unidad, dirección y propósito, y facilita los cambios proporcionados por el entorno. De acuerdo a estos autores, como puede observarse en la figura 1, la estrategia está integrada por seis dimensiones claves que proporcionan una visión unificada de la empresa.

Figura 1. Dimensiones claves



Fuente: Hax y Majluf (1996)

2.2 Planeamiento estratégico

El análisis estratégico consiste en recoger y estudiar datos relativos al estado y evolución de los factores externos e internos que afectan a la empresa, es decir, del entorno y de los recursos y capacidades de la organización. El modelo de planificación estratégica se puede pensar como una metodología global, que pretende, a partir de una evaluación de los factores internos y externos a la empresa, y de su misión, misión y valores, determinar objetivos y estrategias que conduzcan a un mejor desempeño.

El modelo de Planeamiento Estratégico se basa en los siguientes elementos:

- a. Formulación de la misión, visión y valores de la organización;
- b. Realización del diagnóstico interno y externo;
- c. Elaboración de la matriz FODA,
- d. Determinación de objetivos y metas;
- e. Diseño de estrategias, ejecución y control de resultados

a. Misión, Visión y Valores

Misión: La misión representa la identidad y personalidad de la empresa en el momento actual. Describe el negocio, el producto y el mercado al cual dirige sus productos. Debe ser conocida por todos los miembros de la empresa y, además todos los miembros de la organización tienen que sentirse identificados con ella. Es decir, es un enunciado que define el propósito de la organización.

Visión: Expresa lo que la empresa aspira ser en el largo plazo, es decir, hacia donde desea ir la organización en los próximos años. El propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización o al individuo para alcanzar el estado deseable. Hamel y Prahalad (1990) mencionan que la visión debe reunir tres características esenciales) incorporar la idea profunda de triunfo; ii) ser estable a lo largo del tiempo; iii) debe promover el esfuerzo y compromiso de los trabajadores para alcanzarla.

Valores: Son principios éticos y culturales que rigen la organización. Es decir, son el conjunto de principios, creencias y reglas que regulan la gestión de la empresa.

b. Diagnóstico interno y externo de la empresa

b.1 Análisis del ambiente externo

En el análisis externo se evalúa el impacto de las fuerzas del contexto sobre la situación de la empresa. De acuerdo a Mintzberg (1984) el concepto de entorno se refiere a todo aquello ajeno a la empresa como organización. Este término, es matizado luego por Navas y Guerras (2002) que lo definen como aquellos factores externos a la empresa que ésta no puede controlar y que tienen una influencia significativa para su éxito.

En el diagnóstico externo se diferencia el entorno general del entorno específico. El entorno general hace referencia a todo aquello que afecta a la empresa desde un punto de vista global mientras que el entorno específico se relaciona con las fuerzas competitivas derivadas de la actividad que desarrolla.

Hitt, Ireland y Hoshisson (2008) clasifican al ambiente que rodea a las organizaciones en tres áreas: a) marco general, b) marco industrial y, c) marco de la competencia. De acuerdo a estos autores el marco de la industria se refiere a la amenaza de nuevos participantes, al poder de los proveedores, de los compradores, la existencia de productos sustitutos y a la intensidad de la rivalidad. Por su parte, el marco general está compuesto por seis entornos, el demográfico, el económico, el político-legal, el sociocultural, el tecnológico y el global, los cuales tienen gran incidencia sobre la compañía.

El entorno general normalmente se analiza a través de la técnica del PEST (Macro-Entorno de la empresa), mientras que para el entorno específico se utilizan las cinco fuerzas competitivas de Porter. En el análisis PEST se identifican los factores políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos que las afectan.

- **Político-legal:** Políticas ambientales. gubernamentales, financiación y subsidios, confianza política, entre otros.

- **Económico:** Situación económica local, de otros países, estacionalidad, aspectos climáticos y perspectivas económicas.
- **Socio cultural:** tendencias sociales, grupos de edades, imagen de la marca y la tecnología, publicidad y promoción, y actitud de los clientes.
- **Tecnológico:** potencial de innovación, mecanismos de compras del consumidor, capacidad de producción, y grado de predisposición a la incorporación de nueva tecnología.

Por último, el marco industrial brinda características del sector en el cual la empresa compite. Este marco, gira en torno a las organizaciones que compiten directamente con la empresa. Tal es así, que Day y Reibstein (1997) señalan que el éxito de una estrategia no depende de la empresa que la determine, sino de su capacidad para prever la acción y reacción de sus competidores. Porter (1982) menciona que el nivel de competencia en una industria viene determinado por la acción de cinco fuerzas competitivas básicas que, en su conjunto, definen la posibilidad de obtención de rentas superiores. A continuación, se describen las cinco fuerzas competitivas de Porter que se presentan en la figura 2.

Figura 2. Diagrama de las cinco fuerzas competitivas de Porter



Fuente: Porter (1982)

Rivalidad dentro del sector: En esta fuerza se identifican los competidores actuales de la empresa a analizar. A medida que la competencia sea mayor, la posibilidad de rentas superiores disminuye, como así también el atractivo de la industria. Porter asegura que la intensidad de la competencia depende en gran medida de una serie de factores, que se mencionan a continuación:

- El número de competidores existente en el mercado: un mayor número de competidores supone una mayor intensidad de competencia lo que hará que se tomen políticas más agresivas en temas como precios, campañas publicitarias o mejoras en el servicio.
- El nivel de concentración de la industria depende del número de empresas existente en el sector. Las industrias más concentradas son aquellas donde unas pocas empresas tienen una cuota alta de mercado. Mientras que una industria es más fragmentada cuando existe un gran número de empresas medianas y pequeñas con baja participación en el mercado.
- Ritmo de crecimiento de la industria: cuando el ritmo de crecimiento de la industria es bajo la intensidad de la competencia se incrementa. La lucha por la participación de mercado es más fuerte cuando el crecimiento del mercado es bajo.
- Barreras de movilidad: son aquellos obstáculos o dificultades que impiden a las empresas moverse de un segmento a otro dentro de la misma industria. Se suelen dar en las industrias oligopolistas.
- Barreras de salida: son factores que impiden o dificultan el abandono de una industria por parte de una empresa, incluso en el caso de resultados pobres o negativos. Esto fuerza a las empresas a luchar por sobrevivir y a seguir compitiendo en la industria haciendo que aumente más la rivalidad.

- Diferenciación de productos: a medida que aumenta el nivel de diferenciación de productos, la intensidad de la competencia se reduce ya que los clientes se fidelizan con los distintos productos diferenciados.
- Estructura de costes de las empresas: la mayor relación de costos fijos a variables hace que las empresas operen a plena capacidad para intentar reducir sus costes medios.
- Costes de cambio: la existencia de costes de cambio de proveedores o clientes reduce la intensidad de la competencia, al vincularse más estrechamente unos y otros.
- Capacidad productiva instalada: a medida que aumenta la capacidad productiva mínima de una industria, la competencia aumenta.
- Diversidad de competidores: cuando los competidores difieren en estrategias, orígenes, personalidad, relaciones con sus compañías matrices, objetivos y formas de competir, pueden interferir continuamente unos sobre otros, provocando efectos intensificadores de la competencia.
- Intereses estratégicos: cuando las empresas están interesadas en lograr el éxito, la competencia se intensifica ya que están dispuestas a desarrollar todo tipo de acciones para conseguir dicho fin.

Amenaza de ingreso de nuevos competidores. En esta fuerza se analiza la entrada de nuevas empresas que quieran acceder a la industria. La entrada de nuevos competidores está condicionada por la existencia de barreras a la entrada (mecanismos que entorpecen la incorporación de nuevas empresas haciendo que disminuyan las expectativas de rentabilidad).

De acuerdo a Bueno y Morcillo (1994) y Ventura (1994) las principales barreras de entrada son:

- Economías de escala y alcance: esto supone que las empresas interesadas en entrar a la industria tienen que hacerlo a gran escala con los riesgos que conlleva o bien hacerlo a escala pequeña soportando las desventajas de costos. Esto se refleja en que los costes unitarios disminuyen a medida que aumenta el volumen de producción. Las economías de alcance, en cambio, suponen el ahorro en costos derivado de la sinergia entre distintas actividades o productos. Las empresas ya establecidas pueden utilizar estrategias de promociones basadas en precios aprovechando estas ventajas de costos respecto a las entrantes.
- Diferenciación de producto: las empresas, con su trayectoria, crean un prestigio o una fidelidad de los clientes que hace que los nuevos competidores tengan que realizar fuertes inversiones para que el cliente cambie a la nueva marca.
- Necesidades de capital: la necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir crea una barrera de entrada.
- Acceso a los canales de distribución: si los canales actuales de distribución están cubiertos por las empresas existentes, las nuevas empresas tienen que convencer a los canales que acepten sus productos mediante promociones, publicidad, etc.
- Política gubernamental: el gobierno puede limitar o impedir la entrada mediante licencias, requerimientos mínimos, normas de contaminación, de seguridad y de eficacia que limiten la entrada de nuevos competidores.
- Reacción de los competidores establecidos: Se trata de la reacción que pueden tener los competidores establecidos en la industria ante la entrada de nuevos competidores (guerras de precios, campañas de publicidad masivas, ofertas de precios, etc.)

Amenaza de productos sustitutos: En esta fuerza se analizan aquellos productos que satisfacen las mismas necesidades que el producto que ofrece la industria. Cuando aparecen productos sustitutos, el atractivo de la industria tiende a decrecer, y, por tanto, las expectativas de rentabilidad disminuyen. Dentro de esta categoría también se incluye la competencia por captar parte del presupuesto del consumidor cuando los bienes analizados no son necesarios.

El efecto del poder sustitutivo sobre una industria dependerá de:

- La satisfacción de las necesidades de los consumidores de los productos sustitutos en relación con los de la industria, es decir, los nuevos productos deben cumplir las mismas expectativas que los productos existentes e incluso mejorarlas.
- Los precios de los productos sustitutos en relación con los de la industria. Un producto con un menor o igual precio que el existente, con similares características u mejoras supone atracción para los consumidores.
- El efecto de obsolescencia al aparecer nuevos productos en la industria.
- Los costes de cambio de consumir productos alternativos. Son posibles gastos que sufre el consumidor al cambiar de producto.

Poder de negociación de los proveedores. En esta fuerza se analiza la capacidad de negociación de los proveedores que depende del número de proveedores, la importancia relativa de la empresa en la cadena de valor y la concentración del sector.

Porter (1982) lo atribuye a los siguientes factores:

- Grado de concentración de la industria. Una industria más concentrada afecta positivamente a los proveedores.
- Volumen de transacciones realizadas con la empresa.
- Costes de cambio de proveedor.

- Nivel de información que tiene una de las partes en relación con la otra.
- La amenaza real de integración hacia adelante por parte del proveedor.

Poder de negociación de los clientes. En este caso cuanto mayor sea el poder de negociación de los clientes, éstos pueden imponer sus condiciones en las transacciones y por lo tanto disminuye el atractivo de la industria. Por el contrario, una posición de debilidad respecto al poder negociador de los clientes facilita a las empresas mejores condiciones de negociación.

Los factores que afectan al poder negociador de los clientes, según Porter (1982) son los siguientes:

- Volumen de transacciones realizadas con la empresa.
- Grado de importancia de los productos o servicios objeto de la transacción.
- Nivel de beneficios del cliente en relación con el proveedor.
- Amenaza real de integración vertical hacia atrás.
- Importancia del producto o servicio vendido para la calidad de los productos o servicios del comprador.
- Posibilidades de almacenamiento del producto.

b.2. Análisis interno

El diagnóstico interno comprende el análisis de los recursos, capacidades y competencias propias de las organizaciones que conducen a un desempeño exitoso. Así se identifican cuáles de estos factores le otorgan una ventaja competitiva a la firma, para así poder desarrollar un mejor diseño estratégico.

Navas y Guerras (2002) mencionan que el propósito del análisis de los recursos y capacidades es identificar el potencial de la empresa para establecer ventajas competitivas mediante la identificación y valoración de los recursos y de habilidades que posee o a los que puede acceder. Los recursos abarcan un conjunto de fenómenos de los individuos, las

sociedades y las organizaciones. De acuerdo a Thompson, Strickland y Gamble (2008) el fundamento de muchas capacidades se basa en las habilidades y los conocimientos de los empleados, así como la experiencia de las funciones. Los diferentes recursos que se pueden encontrar son:

- Tangibles: son fáciles de detectar y evaluar a partir de estados contables. Son de tipo físico y financiero. Los primeros se refieren a edificios, maquinaria, mobiliario, herramientas, etc.; y los segundos a todo lo relacionado con disponibilidades, derechos de cobro, capacidad de endeudamiento, etc.
- Intangibles: son difíciles de detectar y evaluar a partir de estados contables. Se pueden clasificar en dos grupos: los activos humanos y los no humanos. Dentro de los activos humanos, se incluye la cultura y el capital humano. La cultura son los valores y creencias de la empresa que tienen que ser compartidos por todos los miembros de la empresa. El capital humano ofrece a la empresa servicios a través de la utilización de sus conocimientos, habilidades y destrezas. Por su parte, en los activos no humanos se encuentran los tecnológicos y los organizativos. En el caso de la tecnología se refiere a patentes, diseños, bases de datos, etc. que permiten fabricar los productos. Los recursos organizativos son la marca comercial, el prestigio y la reputación o la imagen corporativa.

Para poder analizar con mayor detalle los recursos y capacidades de las firmas, Porter(1985) propone el análisis de la cadena de valor. Es una herramienta de análisis y diagnóstico interno que comprende las actividades básicas de la empresa, para identificar los aspectos o partes que más contribuyen a la generación de ventajas competitivas. Se trata de descomponer las actividades estratégicas relevantes de la empresa, con el fin de comprender el comportamiento de sus costes, así como las posibles fuentes de diferenciación.

La cadena de valor se divide en dos tipos de actividades de acuerdo a la figura 3. Las actividades primarias, que son las que tienen que ver con la producción y comercialización

del producto, y las actividades de apoyo que no están directamente relacionadas con la producción y comercialización, pero son imprescindibles para la empresa.

Figura 3. Cadena de valor



Fuente: Porter (1985)

c. Análisis FODA

La matriz FODA (o DAFO) es una herramienta de análisis estratégico que se utiliza para sintetizar la situación real de la empresa, y así planear estrategias. Su confección permite buscar y analizar, de forma proactiva y sistemática, todas las variables que intervienen en el negocio, con el fin de tener más y mejor información al momento de tomar decisiones.

En la evaluación de las actividades internas de la empresa, a través del análisis de la cadena de valor y de los recursos de la empresa, se detectan las Fortalezas (aspectos positivos) y Debilidades (aspectos negativos), mientras que el análisis externo se basa en la detección de Oportunidades y Amenazas.

En general, la evaluación externa, como se menciona anteriormente, se realiza a partir del análisis del entorno y de la evaluación de las denominadas cinco Fuerzas Competitivas de

Porter. Estas fuerzas competitivas determinan la estructura del sector y la naturaleza de la competencia en el mercado en el que actúa la empresa. La evaluación detallada de cada una de las cinco fuerzas permite determinar qué elementos del ambiente externo son una amenaza y cuales son una oportunidad en la cual la empresa puede desarrollarse.

Una vez identificadas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se construye la matriz FODA, para generar las estrategias que aprovechen los aspectos positivos (fortalezas y oportunidades) y compensen o neutralicen los elementos negativos (debilidades y amenazas).

Figura 4. Matriz FODA



Fuente: Porter (1985)

Minzberg (1985) señala que no existe una estrategia única a seguir por la empresa, sino que en la realidad se observa una conjunción de estrategias; y que las compañías desarrollan acciones internas para ofrecer un producto superior a los consumidores de manera proactiva(intencional) o reactiva (de adaptación).

3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE ABINBEV



3.1 Presentación de la empresa

Anheuser- Busch InBev (AB INBEV) es una de las empresas líderes en el mercado de cervecera industrial y una de las cinco empresas más grandes del mundo de consumo masivo. Es la principal productora de cerveza mundial, cuenta con un portfolio de más de 200 marcas y operaciones en más de 24 países. Esto incluye las marcas globales Budweiser®, Corona® y Stella Artois®; marcas internacionales Beck's®, Leffe®, y Hoegaarden®; y las regionales Bud Light®, Skol®, Brahma®, Antartica®, Quilmes®, Victoria®, Modelo Especial®, Michelob Ultra®, Harbin®, Sedrin®, Klinskoye®, SibirskayaKorona®, Chernigivske®, Cass®, y Jupiler®.

AB INBEV en cifras³

- Participación en el mercado mundial: 66%
- Participación en el mercado argentino: 80 %
- Cantidad de empleados: 120.000 trabajadores en más de 30 países.
- Cantidad de malterías: 9 (2 en Argentina, 2 en Brasil, 2 en Uruguay, 3 en Estados Unidos)
- Cantidad de cervecerías: 131 (26 en Brasil, 5 en Argentina, 5 en Bolivia, 2 en Uruguay, 1 en Paraguay, 1 en Chile, 1 en Perú, 1 en Ecuador, 1 en Colombia, 1 en República Dominicana, 2 en Centro América, 19 en Estados Unidos y Canadá, 1 en Bélgica, 1 en Francia, 4 en Alemania, 1 en Italia, 2 en España, 1 en Reino Unido, 1 en Suiza, 1 en Austria, 1 en Irlanda, 1 en República Checa, 1 en Luxemburgo, 1 en Holanda, 1 en Hungría, 16 entre Ucrania y Rusia, 33 en China.)
- Marcas propias: 224 marcas.⁴

³ Fuente: <http://www.ab-inbev.com/> y <https://www.cerveceriaymalteriaquilmes.com/nosotros/ab-inbev>

⁴ En el Apéndice 1 se puede consultar el listado de marcas, el perfil al que aspiran y el ranking por países.

3.2. Misión, visión y valores

A continuación, se detallan la misión, visión y valores de la empresa

Misión

Esta compañía destaca en su misión que *“Desde una perspectiva global, se esfuerza a diario por ser la mejor compañía cervecera y unir a gente de todo el planeta para conseguir un mundo mejor”*. La capacidad de la empresa se basa en la plataforma “sueño - gente – cultura”, que canaliza y guía las estrategias.

- **Gente:** como principal activo y diferencial fundamental de la compañía. Basan la estrategia competitiva en los recursos humanos como elementos claves, ya que las grandes empresas están formadas por grandes personas.
- **Cultura:** la compañía trabaja en crear lazos duraderos con los consumidores a través de marcas y experiencias que acercan a las personas.

Visión

“Aspiramos ser la mejor compañía de bebidas uniendo a la gente por un mundo mejor y trabajar arduamente para fortalecer la reputación de la empresa y de las marcas”. Destaca que... *“convertirse en los mejores es su compromiso y desafío permanente. Además de apuntar constantemente a elevar los estándares para construir una compañía que genere crecimiento y resultados sostenibles en el largo plazo. Menciona que... “este sueño pleno de desafíos es lo que da la energía necesaria para lograr los objetivos.”*

Eso significa contar con la mejor gente y los mejores productos, pero también contribuir de forma positiva a la sociedad a través de tres pilares que consideran indispensables para lograr los objetivos que se han marcado dentro de su estrategia de responsabilidad social corporativa (“BetterWorld”): Consumo responsable, Comunidad y Medio ambiente.

Valores

Se destacan los siguientes valores como pilares de la organización

- El Sueño compartido motiva a todos a trabajar en la misma dirección: Ser la mejor compañía de bebidas en un mundo mejor.
- La gente crece en la medida de su talento y es retribuida en consecuencia. Los empleados son el activo más valioso de la compañía.
- Se seleccionan personas que, con el desarrollo, los desafíos y la motivación adecuada, puedan ser mejores. Se juzga a la empresa por la calidad de nuestros equipos.
- Nunca se está completamente satisfechos con los resultados, que son el combustible de la empresa. El foco y la complacencia cero ayudan a garantizar una ventaja competitiva adecuada.
- El consumidor manda. Se concentran en los consumidores a través de valiosas experiencias en las marcas, equilibrando la tradición e innovación, siempre de manera responsable.
- Es una compañía de dueños, que asumen los resultados como algo personal.
- Se cree que el sentido común y la simplicidad son mejores guías de acción que la sofisticación y la complejidad innecesaria.
- Se controlan estrictamente los costos para liberar recursos que permitan el crecimiento de los ingresos.
- Liderar mediante el ejemplo personal es la mejor guía para la cultura.
- La integridad, el trabajo intenso, la calidad y la constancia son claves para construir la compañía.

3.3 Estrategias de AB INBEV

La compañía tiene estos tres pilares que sustentan su estrategia comercial.

- 1- Lograr la preferencia de los consumidores a través del portfolio de marcas ganadoras. Buscan crear lazos duraderos con los consumidores para que elijan sus marcas y puedan disfrutar de sus productos una y otra vez.
- 2- Ganar en el punto de venta. Trabajan en el desarrollo de capacidades de ventas y merchandising, en la generación de alianzas para convertirse en el proveedor preferido de sus clientes y en la construcción del valor de sus marcas.
- 3- Eficiencia de primer nivel mundial. Se concentran en optimizar su desempeño de producción y sus procesos de contratación y compra, a la vez de compartir las mejores prácticas mundiales. Realizan un riguroso proceso presupuestario, elemento crucial de la eficiencia y una de las herramientas que los ayuda a priorizar y controlar sus costos.

3.4 Análisis PEST

Como se mencionó en el marco teórico, el PEST analiza los factores del entorno que afectan a las organizaciones. A continuación, se realiza el análisis de las fuerzas externas que afectan el consumo de cerveza.

En el contexto político- legal se destaca el impacto de las normativas viales de niveles mínimos de alcohol al conducir (0,5 gramos de alcohol en sangre y en algunos casos 0) que desalientan el consumo de bebidas alcohólicas; además de las graves sanciones a los que incumplen esta normativa. Esto generó en la sociedad mayor responsabilidad y conciencia sobre la importancia de no ingerir bebidas alcohólicas a la hora de conducir.

En el contexto económico la situación macroeconómica también ejerce impacto, ya que la cerveza no es un bien necesario y por lo tanto su consumo se reduce en periodos de recesión por pérdida de poder adquisitivo.

En el contexto socio- cultural, un fenómeno a destacar es el cambio en los hábitos alimenticios hacia una vida más sana, con hábitos alimenticios más saludables y actividad física, tendientes a cuidar y mejorar la imagen del cuerpo. En éste sentido; el consumo de cerveza recibe muy mala prensa; ya que se lo asocia con un elevado contenido calórico. Adicionalmente, la revalorización de los aperitivos, encabezados por el Fernet y el Campari, así como la tendencia a consumir cervezas artesanales desplazan el consumo de cerveza industrial.

En el contexto tecnológico: AB INBEV es una empresa muy comprometida con los desafíos ambientales y el cuidado de los recursos⁵. Es una empresa líder con capacidad para adaptarse tecnológicamente y comprometerse con las necesidades de la sociedad. El compromiso con el cuidado del agua hace de ABINBEV a nivel mundial, la empresa más eficiente en términos del uso responsable del recurso. Por lo tanto el contexto tecnológico no representa una amenaza importante.

3.5 Análisis del microentorno

El análisis del microentorno de AB INBEV en Argentina se realiza a través de las cinco fuerzas competitivas de Porter que fueron detalladas en el apartado 2.

Rivalidad dentro del sector: Las principales marcas rivales son Imperial, Isenbeck e Iguana, producidas por el grupo chileno CCU. Según un informe de Euromonitor, las

⁵En su plan organizacional establece para 2017 objetivos medioambientales: participar en las medidas de protección de cuencas de agua; reducir el consumo de agua; reducir el consumo de energía; reducir las emisiones de gases de efecto invernadero en la producción de bebidas; reducir los materiales de embalaje y reducir las emisiones de gases de efecto invernadero en las operaciones logísticas.

marcas de ABINBEV tienen una participación del 80% del volumen total de ventas en el país. Luego, le sigue Isenbeck con un 8% y el resto de las marcas con un 12%.

El mercado de las cervezas industriales es un oligopolio, es decir, está dominado por un pequeño número de empresas, que se comportan de manera interdependiente, mirando el comportamiento de la competencia. La Comisión Nacional de Defensa de la Competencia al aprobar las fusiones entre las compañías obligó a las empresas a desprenderse de parte de los activos e impedirles su participación en el proceso de desinversión (Marcas como Palermo, Bieckert, Isenbeck, Miller y Norte, la Planta de Brahma en Luján, una maltería de Quilmes en Lavallol).

Poder de negociación del cliente: Los principales compradores de cerveza, son los consumidores finales, quienes son cada vez más exigentes, ya que buscan mejores precios y calidad, unidos a una mayor variedad y diversidad de gustos. En este sentido, tienen facultad para sustituir una marca por otra, aunque AB INBEV concentra el 80% de las marcas comercializadas en Argentina. En el mercado de la cerveza, los consumidores finales son muchos, por lo tanto, son muy bajas las posibilidades de organizarse entre millones de personas y establecer un precio razonable. Los productos llegan a los consumidores a través de las grandes cadenas y mayoristas que realizan compras en grandes volúmenes. Esto les permite negociar mejores precios haciendo uso de las economías de escala y el establecimiento de plazos de pago. AB INBEV posee la cadena de distribución de los productos.

Poder de negociación de los proveedores:

La cerveza se elabora a partir de cebada, malta, agua potable, lúpulo y levadura.

- ✓ **Malta:** es uno de los elementos iniciales de la elaboración de la cerveza, constituida por semillas de cebada que han germinado, y brotado. La cebada posee entre un 60% y 65% de almidón y son la principal fuente de azúcares, de color y cuerpo de la cerveza.

- ✓ **Agua:** es un elemento que se utiliza tanto en el momento inicial de su elaboración, como así también en procesos posteriores. Entre el 85% y 95% de la cerveza es agua, como se nombró anteriormente. Es lo que termina por definir el sabor del estilo de la cerveza, ya que el agua con alto contenido de minerales tiende a dar resultados distintos al agua baja en minerales.
- ✓ **Lúpulo:** proporciona un sabor amargo característico y se encarga de estabilizar la espuma. Los lúpulos son responsables de los aromas y los sabores florales de algunos tipos de cerveza.
- ✓ **Levadura:** son organismos unicelulares que transforman mediante la fermentación los glúcidos y aminoácidos de los cereales en alcohol etílico y dióxido de carbono.
- ✓ **Azúcar:** se añade durante la fase de ebullición para aumentar la cantidad de alcohol en el producto final o incluso para diluirlo.

AB INBEV tiene el control de la cadena de suministro al integrar dentro de sus actividades a las Malterías que compran la cebada a los productores agrícolas. En las malterías se transforma la cebada en malta seca (Malteo). En Sudamérica, AB INBEV cuenta con malterías que aseguran la provisión de materia prima (2 en Argentina: Maltería Pampa (Puán) y Maltería Quilmes (Tres Arroyos); 2 en Brasil y 1 en Perú, Colombia y Ecuador). Luego esta materia prima es enviada a una de las 40 cerveceras de Sudamérica (Brasil: 25 plantas; Argentina: 5 plantas; Bolivia: 5 plantas; Uruguay: 2 plantas; Perú, Chile y Paraguay: 1 planta). Existe un gran poder de negociación de AB INBEV para establecer precios, plazos y condiciones en la compra de materia prima, que se traduce en menores costos de producción y economías de escala. Además AB INBEV tiene un fuerte compromiso con el uso del agua, otro de los insumos esenciales de la cerveza.

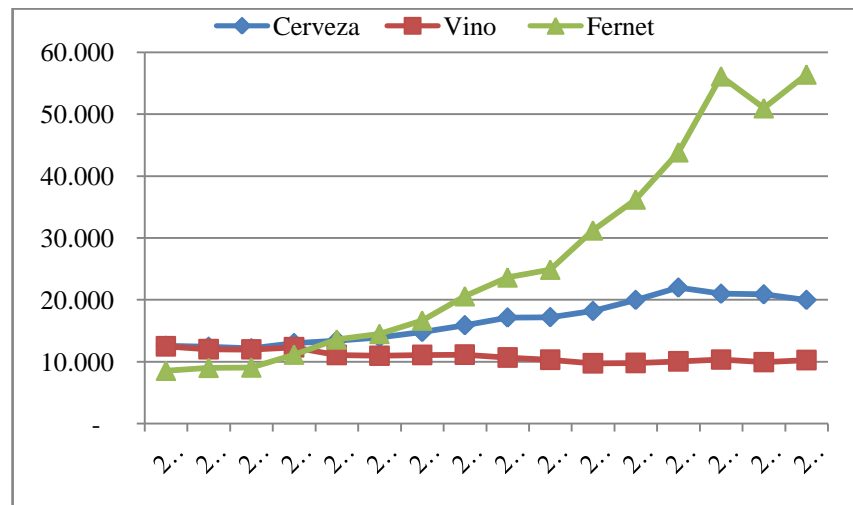
También cuenta con proveedores de transporte carretero, portuario y marítimo, proveedores de marketing, de packaging, de repuestos y del resto de materias primas. Ninguno de estos proveedores posee una posición dominante. Los proveedores de packaging como de latas, barriles y embalajes tienen un poder de negociación relativamente elevado debido a su reducido número, a la propia diferenciación y a la especialización de los productos que

suministran. AB INBEV para asegurarse el suministro de botellas compra la empresa de vidrios, que anteriormente era su proveedora, integrándose verticalmente y centralizando mayor cantidad de actividades dentro de la cadena de suministro.

Amenaza de nuevos competidores: Es un mercado oligopólico, con fuerte posición dominante de AB INBEV y altas barreras de entrada. Las mismas están dadas por la gran inversión inicial y necesidades de capital, la participación de la empresa en el mercado (80% en Argentina) y la fidelidad de los clientes a las marcas y tipos de cerveza (ofrece más de 200 marcas).

Amenaza de productos sustitutos: Los principales productos sustitutos de la cerveza industrial son la cerveza artesanal, el Fernet y aperitivos y el vino. Como puede observarse en el gráfico 1 desde el año 2000 el consumo del Fernet creció un 560%, mientras que el consumo de cerveza tuvo una tendencia creciente hasta el año 2012 y luego presentó una tendencia decreciente durante los últimos años. El “boom” de esta bebida, se debe al consumo por parte de los jóvenes quienes lo mezclan con Coca Cola, costumbre que se impuso durante los últimos años, y muestra un cambio en los gustos de la sociedad.

Gráfico 1. Evolución del consumo de la cerveza y principales sustitutos



Fuente: Elaboración propia con datos del INDEC

El consumo del vino también perdió territorio como puede observarse en el gráfico 1, ya que desde el año 2000 cayó un 18%, siendo sustituido en gran medida por la cerveza. En particular, en el mercado del vino durante los últimos años se observa mayor sofisticación del segmento, ofreciendo productos de mayor relación calidad-precio. Otro producto sustituto, que presenta una tendencia de consumo creciente, es la cerveza artesanal que ofrece mayor variedad de sabores, ya sea, frutales, mentolados, amargos, dulces, etc., aunque a un precio más elevado que la cerveza industrial. También actúan como sustitutos las bebidas sin alcohol y aguas saborizadas que han ganado terreno como consecuencia de la tendencia hacia una vida sana y con bajo contenido calórico⁶.

3.6 Análisis de la cadena de valor

En función del análisis de la cadena de valor se detecta que dentro de las actividades de apoyo la gestión de recursos humanos, la investigación y desarrollo, el control de calidad a través de los más de 600 análisis anuales, la administración de la empresa y su infraestructura de gran magnitud dan sustento a las actividades primarias.

El control de calidad, tanto de procesos como de condiciones de higiene, incluye no solo los productos terminados, sino también el agua utilizada en el proceso productivo. En cada establecimiento, los controles son realizados diariamente por panel de jueces sensoriales de 20 profesionales entrenados en identificar componentes característicos que contribuyen al aroma, carácter, balance y sabores de las bebidas.

La tarea de crear nuevos productos comienza en el área de investigación y desarrollo que investiga para obtener nuevas variedades de cebada cervecera con mejores cualidades agronómicas y de calidad comercial e industrial que permitan satisfacer con nuevos sabores a los consumidores. Esto garantiza un impacto positivo en la producción industrial, debido a que las variedades de cebada poseen características que permiten la obtención de malta y

⁶Un vaso de cerveza rubia aporta 90 kilocalorías, un vaso de cerveza negra 112 kilocalorías, un vaso de cerveza sin alcohol 40 kilocalorías, y un vaso de cerveza 0,0 aporta 19 kilocalorías.

cerveza de mejor calidad. Además se realizan ensayos relacionados con el manejo del cultivo de cebada, como el uso correcto de herbicidas, fungicidas y fertilizantes. Estos conocimientos se transmiten luego al sector productivo, a través de exposiciones y capacitaciones a grupos de técnicos y productores

Otro aspecto fundamental relacionado con el proceso y operaciones de la empresa es la capacitación del personal y la implementación del sistema de Buenas Prácticas de Manufactura y de Gestión de Seguridad Alimentaria (HACCP, por sus siglas en inglés), certificado por una empresa externa, que garantiza la excelencia de los productos que llegan al consumidor. Adicionalmente, se utiliza el programa Voyager Plant Optimization (VPO) que promueve la mejora continua de los sistemas de gestión e indicadores de calidad de todas las plantas industriales.

Las actividades primarias están representadas por la originación de materia prima, las operaciones relacionadas con la fabricación de cerveza, la distribución y el marketing de los productos. Respecto al abastecimiento de materia prima (cebada), esta actividad está integrada en la cadena productiva a través de las malterías, que celebran contratos con los productores para asegurar los requisitos de calidad de la cebada. La malta producida en las malterías es transportada en camión de manera directa a la plantas o puertos de exportación. La malta en sudamérica se exporta desde Argentina a Brasil o Uruguay donde también se elabora cerveza. A su vez se exporta el excedente de cebada.

Otro de las actividades primarias es el marketing y la distribución que cumplen un rol estratégico en la cadena de valor, llevando de manera eficiente los productos de la empresa a todo el mundo y a su vez captando los gustos y preferencias de los consumidores a través del tiempo. Si bien ABINBEV le da suma importancia y dedicación a cada eslabón de la cadena de valor, su pilar fundamental es la comunicación con los consumidores y la recolección de información sobre las preferencias, gustos y opiniones. A partir de esto, prepara y capacita a sus empleados y terceros que participan en la producción, para poder cumplir así los deseos de la sociedad. Se tiene en cuenta la innovación para así sorprender

al consumidor y captar su atención tanto en publicidades que reúnen cuestiones cotidianas como el deporte, fiestas, playa en verano, nieve en invierno, como también produciendo envases con el objetivo de llamar la atención del cliente, y generar el deseo de adquirirlo. En todo el proceso de producción se le da importancia al medio ambiente y a disminuir la contaminación y el impacto ambiental.

En definitiva, los tres elementos claves que se identifican en la cadena de valor son el acceso eficiente a las materias primas; la propuesta de valor diferenciada basada en investigaciones de mercado e innovaciones tecnológicas y la distribución de los productos para llegar a todos los mercados.

3.7 Análisis FODA

A partir del diagnóstico interno y externo realizado a la empresa AB INBEV se detectan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se consideran más relevantes para la compañía.

MATRIZ FODA

Fortalezas	Permanente innovación en el proceso productivo Programas de calidad y sustentabilidad Costos unitarios bajos por economías de escala Participación en el mercado cerveza industrial (80% suma de marcas) Control del principal insumo (malta) Control de la cadena de suministro Capacidad financiera
Oportunidades	Posibilidades de expansión a otros mercados Consumidores interesados por la variedad de sabores El consumo de cerveza está asociado a otros productos

Debilidades	Desinversión propuesta por el regulador Gran cantidad de empleados y plantas Gran estructura productiva y de comercialización si caen las ventas Cervezas con sabores homogéneos comparado con la diversidad de las cervezas artesanales Caída en las ventas
Amenazas	Cambios gustos de la sociedad- vida saludable Reglas viales de nivel 0 de alcohol al conducir (reducen consumo) Crecimiento del consumo de Fernet y aperitivos Crecimiento del consumo de cerveza artesanal Caída del poder adquisitivo

4. RELEVAMIENTO SOBRE EL CONSUMO DE CERVEZA

Adicionalmente al análisis estratégico realizado en función de información secundaria, se realiza un relevamiento exploratorio sobre el consumo de bebidas alcohólicas y en particular sobre la cerveza para detectar posibles estrategias que mejoren las perspectivas de la empresa. Para esto se diseñó un cuestionario en google, donde se consultaron aspectos relacionados con el consumo, la frecuencia y las preferencias del consumidor en cuanto a marcas y sabores. En el Apéndice 2 se puede consultar el formulario de la encuesta.

La encuesta estuvo colgada en Facebook en la página del Centro de Estudiantes de Economía (CEE), y en el perfil público, durante 5 meses, obteniendo un muy bajo grado de respuestas (60). A continuación se presentan los resultados del testeo realizado. Dadas las limitaciones en el número de casos, estos resultados muestran sólo tendencias sobre las preferencias de los consumidores- a título enunciativo y exploratorio- y complementan el diagnóstico interno y externo realizado para la compañía.

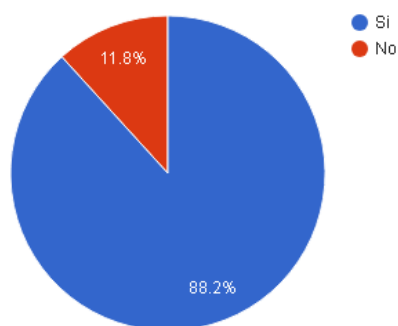
4.1 Análisis de los casos analizados

El 88,1% de los casos analizados (53 casos de los 60) son consumidores de cerveza, tal como se puede observar en el gráfico 2. Con respecto a la frecuencia el 63,5% manifiesta que consume por lo menos una vez por semana, el 19,2% al menos una vez por mes y el 15,4% esporádicamente cuando sale a cenar o tomar algo, esto se puede visualizar en el gráfico 3. Es decir, más de la mitad de los consumidores que responden la encuesta son consumidores habituales de cerveza industrial.

Estos consumidores manifiestan que el factor más valorado es el sabor (mencionado 51 veces veces) por encima del precio (mencionado 9 veces) y el nivel de alcohol y envase (sin menciones). Además el 81% de este grupo de consumidores menciona que prueba una

nueva cerveza cuando sale al mercado. Esto muestra la preferencia por los nuevos sabores de este grupo de consumidores.

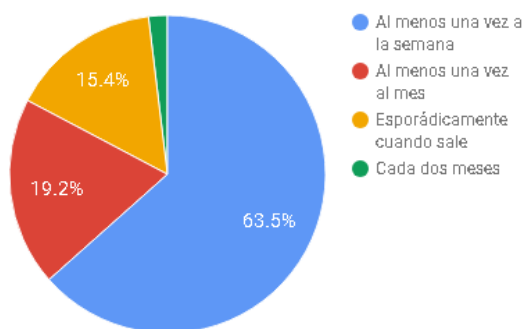
Grafico 2. ¿Es consumidor de cerveza?



Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, un 11,9% (7 de los 60 casos) manifiestan que no consumen cerveza industrial. Entre las principales razones se destacan: el contenido calórico (85%)y el sabor(15%). Mientras que el precio, el envase y los grados de alcohol no son factores relevantes a la hora de decidir el consumo.

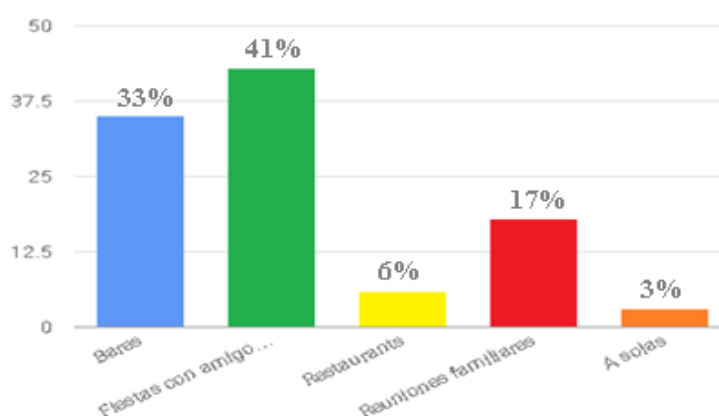
Gráfico 3. Frecuencia con la que consume cerveza



Fuente: Elaboración propia

También se relevan cuestiones vinculadas a los hábitos de consumo de cerveza. Entre los lugares u ocasiones más mencionados donde este grupo de consumidores prefiere tomar cerveza sobresalen las fiestas con amigos (41%), seguido por bares (33%) y reuniones familiares (17%). En un menor porcentaje los restaurants y a solas. Esto puede observarse en el gráfico 4.

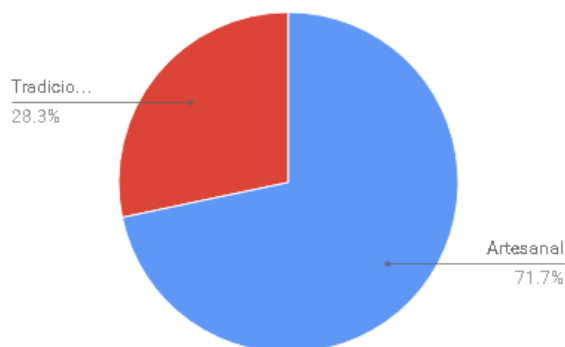
Gráfico 4. Lugares u ocasiones donde se consume cerveza



Fuente: Elaboración propia

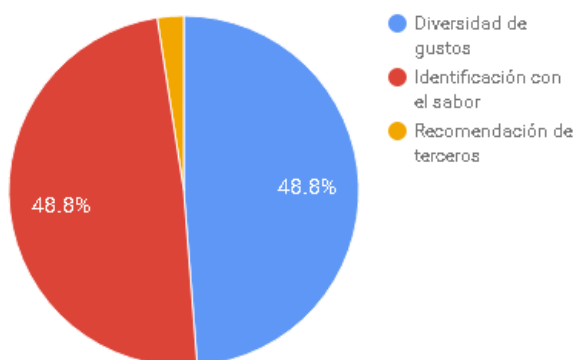
Este grupo de consumidores, manifiesta que en su mayoría prefieren la cerveza artesanal (71.1%) por sobre la industrial (28.3%) como se observa en el gráfico 5. Además, este grupo de consumidores menciona que consume cerveza artesanal por la diversidad de gustos (49%); por la identificación con el sabor (49%) y por la recomendación de terceros (2%). Mientras que la publicidad, la moda y el precio no son mencionados.

Grafico 5. Cerveza industrial vs cerveza artesanal



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 6. Razones que motivan el consumo de cerveza artesanal

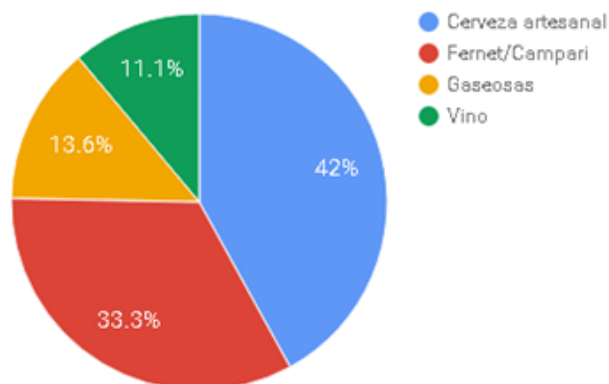


Fuente: Elaboración propia en base al relevamiento de datos

Otra cuestión analizada en este estudio sobre tendencias de consumo son los productos que este grupo de consumidores identifican como sustitutos de la cerveza. Cuestión que se intuye en el análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter presentado en el apartado 3.5. Se destacan la cerveza artesanal con el 42%, los aperitivos fernet y campari con el 33%, las gaseosas con el 14% y el vino 11%. Cabe señalar que aparecen las gaseosas

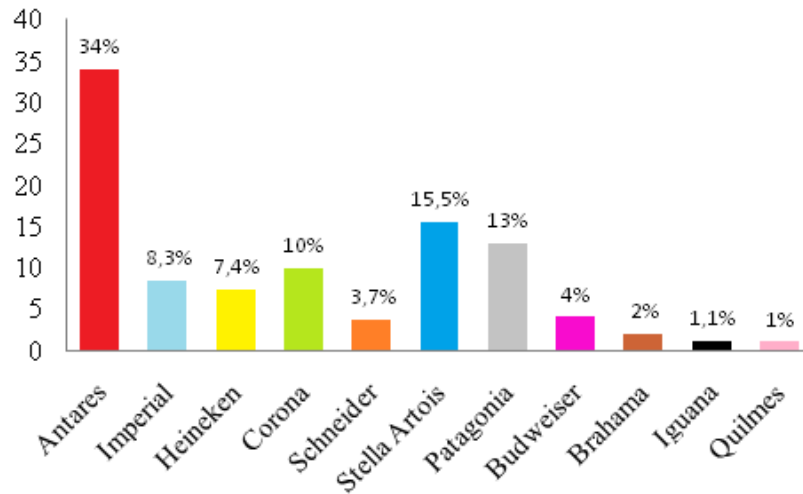
también como bebidas sustitutas cercanas a la cerveza, a pesar de ser bebidas sin alcohol. Estos resultados se presentan en el gráfico 7.

Gráfico7. Principales sustitutos de la cerveza industrial



Fuente: Elaboración propia

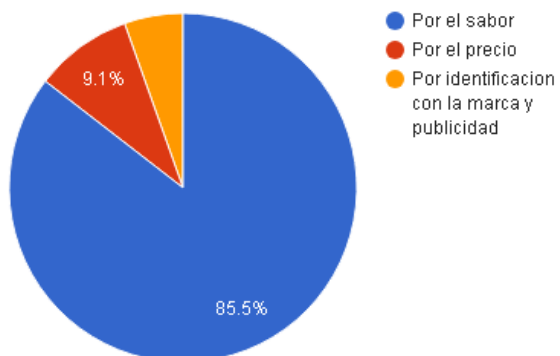
Otra de las cuestiones analizadas es la preferencia en cuanto a marcas de cerveza que se presenta en el gráfico 8. En este caso las cinco primeras marcas mencionadas son Antares, de cerveza artesanal con el 34%, Stella Artois con el 15%, Patagonia con el 13%, Corona con el 10% e Imperial con el 8%. Mientras que Brahma, Iguana, Budweiser, Schneider y Quilmes son mencionadas en muy pocas ocasiones.

Gráfico 8. Preferencia de los consumidores en cuanto a marcas

Fuente: Elaboración propia

Estos consumidores eligen la marca preferida por el sabor en un 85%, por el precio en un 9% y por la identificación con la marca y publicidad en alrededor del 5%. En ningún caso se menciona que eligen una determinada marca porque es la única disponible en el local. Es notable analizar que de 17 personas que eligieron la marca Antares, 2 sólo la eligen por precio mientras que 15 la eligieron por el sabor. Por su parte, la marca Stella Artois la prefieren 10 personas, de las cuales solo 2 la optan por identificarse con la marca, 1 por el precio y el resto por el sabor. Quienes eligen Patagonia lo hacen por el sabor y la identificación con la marca. Imperial por su parte, es elegida por 4 personas quienes coinciden en su elección por el sabor. Mientras que tanto Iguana como Quilmes son elegidas por el precio (Véase gráfico 9).

Gráfico 9. Razones que justifican la fidelidad a una marca



Fuente: Elaboración propia

Con respecto a a preferencia de sabores, el 64% prefiere rubia, el 28% prefiere con diferentes sabores y el 7% elige cerveza negra. Respecto al consumo de cerveza ligh, no hubo respuestas a favor, puesto que al 71% no le interesa el producto, el 23% desconoce su existencia y el 6% no confía en el producto.

5. GENERACIÓN DE ESTRATEGIAS

La investigación exploratoria sobre los gustos de los consumidores desarrollada en el apartado 4, sumado al diagnóstico interno y externo de la industria permiten delinear estrategias que permitan mejorar la situación del sector y hacer frente a los cambios de este mercado.

En primer instancia se listan las estrategias que realizó AB INBEV en Argentina en los últimos años, para luego delinear algunas estrategias y acciones de política que complementan las estrategias realizadas por la firma.

- Inversión de 4,5 millones de dólares en una microcervecera con degustación para afianzarse en la plaza de la cerveza artesanal de Bariloche la marca Patagonia.
- Lanza el Programa “Circuito Cerveza Patagonia” que incluye charlas con los maestros cerveceros, degustaciones guiadas, maridajes con cerveza y música en vivo.
- Lanza una nueva línea de productos cocktails Mix Tails que revierte la amenaza de uno de los sustitutos identificados en este trabajo. Estos cocktails ahora son competidores directos de los aperitivos (Campari, Fernet, etc.)
- Política de precios bajos en las marcas con grandes economías de escala para evitar la pérdida de consumidores (Stella Artois, Budweiser, Quilmes, Brahma, etc.)
- Política de envases de porrón retornables (reduce costos de envases que le permiten mantener los precios en un contexto inflacionario)
- Política de packs, llamado formato en casa, que promueve que los consumidores mantengan stocks en sus hogares.
- Fuerte política publicitaria para fomentar el consumo, asociando la cerveza al deporte, la vida sana, historias de vida, el éxito laboral, etc.
- Segmentación de las marcas de acuerdo a la relación precio/ calidad.

- Incorporación en la web de un simulador que en función de los gustos de cada consumidor recomienda sabor y marca de la cerveza.

Estrategias sugeridas para AB INBEV

Se proponen estas nuevas estrategias para superar el estado de situación actual de la empresa, aprovechando las oportunidades y fortalezas y neutralizando las amenazas y debilidades.

- Aprovechar las fortalezas derivadas de las economías de escala, la capacidad productiva, el control del principal insumo y la capacidad financiera para expandirse a otros mercados incentivando las ventas de las cervezas industriales núcleo; así como profundizar las ventas en los mercados actuales a precios más bajos que los competidores.
- Expandir la opción de cerveza tirada núcleo y Premium en bares y restaurants aprovechando la oportunidad que brinda el mercado de mayor sofisticación en el consumo.
- Desarrollar otras variedades de cerveza Premium aprovechando los cambios en los gustos del consumidor, su preferencia por la diversidad y los programas de calidad e innovación que tiene la empresa.
- Desarrollar otros productos aperitivos y/o tragos, como en el caso del MixTails, que capten las ventas perdidas por la caída en el consumo de cerveza industrial.
- Promocionar las propiedades de la cerveza en relación a otras bebidas alcohólicas para superar las amenazas relacionadas con su mala imagen en términos de contenido calórico.

- Desarrollar alianzas con empresas de snacks para incentivar la compra conjunta de cervezas núcleo y estos productos, desalentando la amenaza de sustitutos, además de aprovechar que la cerveza es consumida en gran medida en reuniones con amigos, según surge de la investigación sobre los hábitos de consumo.
- Promocionar la cerveza en ferias tradicionales y de foodtrucks; y ligarla al consumo de comidas internacionales (hotdogs; pollo frito; tacos; etc.).
- Fortalecer y definir la imagen y segmento nicho de cada una de las marcas que componen la cartera de IB INBEV.

6. CONCLUSIONES

Este trabajo de grado realiza un análisis estratégico de la empresa AB INBEV, líder mundial del mercado de cerveza industrial. En particular de esta empresa porque es propietaria de Maltería Pampa, ubicada en Puán, una de las principales productoras de malta en el país y con fuerte vinculación en la región de influencia de Bahía Blanca.

A partir del análisis del mercado de cerveza industrial, se detecta en los últimos años una caída en las ventas fruto de cambios en las conductas y gustos de los consumidores y el surgimiento de nuevos competidores. En base a estos cambios en el mercado, la industria de cerveza se plantea diversas estrategias para poder hacer frente a los cambios y mantener su participación en el mercado sin perder rentabilidad. En este contexto, se utiliza el modelo de planificación estratégica como herramienta fundamental para recomendar estrategias que permitan a la empresa tomar decisiones.

En este sentido en primer instancia se presenta el estado de situación del mercado, identificando una caída creciente en las ventas desde 2013, y se observa que surgen nuevos sustitutos como los aperitivos crecen sustancialmente (560% en los últimos 15 años). Esta caída en el consumo de cerveza industrial motiva esta investigación respecto a la identificación de los factores que han provocado la caída en el consumo y la utilización del modelo de planificación estratégica para realizar un análisis ordenado de la industria, realizar un diagnóstico y generar estrategias y recomendaciones que le permitan a la compañía superar la situación.

Luego, se realiza una revisión de la literatura sobre planificación estratégica y se describen brevemente sus lineamientos tomando como referencia los aportes de Chandler (1962), Quinn (1980), Porter (1985 y 1990), entre otros. En tercer apartado se presenta la firma sujeta de análisis y se esbozan los elementos del modelo de planificación estratégica, a saber: misión, visión y valores; diagnóstico interno y diagnóstico externo utilizando los

datos publicados por la empresa en su página web e información secundaria. En el diagnóstico se aplica el análisis PEST, el análisis de las cinco fuerzas competitivas y el análisis de la cadena de valor. A partir de este diagnóstico de la industria y en particular de AB INBEV se realiza el análisis FODA de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Posteriormente en el cuarto apartado se complementa el análisis estratégico con un estudio exploratorio sobre los gustos de un conjunto de consumidores de cerveza. Este relevamiento da pautas sobre las preferencias del consumidor, la frecuencia de consumo, los lugares donde se consume cerveza y la identificación de los principales sustitutos, así como las razones que motivan su consumo. Por último, tomando como referencia el análisis FODA y el estudio de mercado exploratorio se presentan las estrategias que ha realizado la empresa y se delinear nuevas estrategias para hacer frente a los cambios registrados en el mercado. Estas recomendaciones surgen de aprovechar las oportunidades y fortalezas, y neutralizar las amenazas y debilidades detectadas en el análisis estratégico.

A modo de resumen se listan las principales conclusiones del análisis estratégico:

- El consumo de cerveza ha registrado una caída del 40 % en los últimos años desde el 2010 y AB INBEV tiene una participación del 80% en el mercado argentino; y del 60% en el mercado mundial.
- Las principales fortalezas son la permanente innovación en el proceso productivo, el control de los principales insumos, los programas de calidad y sustentabilidad, las economías de escala, la presencia mundial y la capacidad financiera.
- Las principales debilidades identificadas son la gran estructura productiva y de comercialización ante la caída de las ventas, las desinversiones que tuvieron que estuvieron obligados a realizar y que las marcas que ofrecen de cerveza tienen sabores homogéneos en comparación con las cervezas artesanales.

- Entre las amenazas se identifican los cambios en la sociedad por una vida más saludable y los cambios generados por las reglas viales que fomentan un bajo nivel de alcohol al conducir y la aparición de nuevos sustitutos.
- Entre las oportunidades se identifican la posibilidad de expansión a otros mercados e industrias; que a pesar de no ser un producto básico tiene una base de consumo importante y la preferencia de los consumidores por la variedad de gustos.
- El estudio exploratorio de mercado muestra que este grupo de consumidores en su mayoría optan por la cerveza artesanal ya que ofrece una gran variedad de sabores. A su vez casi la totalidad prefiere probar nuevos sabores cuando salen al mercado y priorizan la elección por sabor, poniendo en segundo lugar al precio.
- Además el grupo de consumidores identifica como productos sustitutos, en primer lugar a la cerveza artesanal, en segundo lugar el Fernet y aperitivos, mostrando ambos consumos un gran crecimiento en los últimos años, en detrimento de la cerveza industrial. Luego también surgen las aguas saborizadas y gaseosas como consecuencia de la tendencia hacia una vida sin consumo de alcohol; y el vino.
- De acuerdo a los casos relevados, cada 10 personas consultadas 7 prefieren cerveza artesanal por sobre la cerveza industrial.
- ABINBEV se adapta a los cambios del mercado lanzando nuevos productos que capten este grupo de consumidores de aperitivos y se le recomienda sofisticar las cervezas para captar los consumidores Premium y utilizar políticas de precios bajos para incrementar el consumo de las cervezas núcleo donde tiene grandes economías de escala.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andrews, K. R. (1977). “*El concepto de estrategia de la empresa*”, Wunsa, Pamplona.
- Ab Inbev. Página web. Disponible en: <http://www.ab-inbev.com>
- Ablin, A.(2012). “*El mercado de la cerveza*”. Disponible en: http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/AyB/bebidas/Informes/Cerveza_a_03_2014_04Abr.pdf
- Bueno, E.,y Morcillo, P. (1994). “*Fundamentos de economía y organización industrial*, Madrid, McGraw Hill Eds.
- Clarín (2016). “*El ranking de los países más cerveceros del mundo*”. Disponible en: http://www.clarin.com/todoviajes/ranking-paises-cerveza-consumo_0_1516648639.html
- Chandler, A. (1962), “*Estrategia y Estructura*”, MIT.
- Day, G. y Reibstein, D. (1997). “*Wharton on Dynamic Competitive Strategy*”, John Wiley & Sons Inc.
- David, F. R. (2003). “*Conceptos de administración estratégica*”. Pearson Educación Eds.
- El Cronista (2015). “*La cerveza y sus beneficios: disminuye el estrés y mejora el metabolismo*”. Disponible en: <http://www.cronista.com/economiapolitica/La-produccion-industrial-acumulo-una-caida-de-45-en-el-primer-trimestre-20150430-0098.html>

- El Litoral (2015). “*Cómo se hace la cerveza, la gran debilidad de los santafesinos*”. Disponible en http://www.ellitoral.com/index.php/id_um/112297-como-se-hace-la-cerveza-la-gran-debilidad-de-los-santafesinos
- Fuentes, T., y Luna C., M. (2011) “Análisis de tres modelos de planificación estratégica bajo cinco principios del pensamiento complejo”. *Revista Digital de Investigación y Postgrado*, Vol. 1., No. 2, pp. 118-134. Disponible en <http://redip.bqto.unexpo.edu.ve/index.php/redip/article/view/109>
- Hamel, G. y Prahalad C. K. (1990) “El propósito estratégico”. *Harvard Deusto Business Review*, Vol. 1, pp. 75-90.
- Hax, A. C., y Majluf, N. S. (1993). “*Gestión de empresa con una visión estratégica*”. Dolmen Eds.
- Hitt, M., Ireland, R., y Hoshisson, R. (2008). “*Administración estratégica: competitividad y globalización. Conceptos y casos*”, Thompson Eds.
- La Nación (2015). “*El boom de la cerveza*”. Disponible en: <http://www.lanacion.com.ar/1823233-el-boom-de-la-cerveza>
- La Nación (2015). “*Quilmes se suma a la batalla de las micro cervecerías, un fenómeno que crece cada día*”. Disponible en: <http://www.lanacion.com.ar/1805344-quilmes-se-suma-a-la-batalla-de-las-microcervecias-un-fenomeno-que-crece-cada-dia>
- Mintzberg, H. (1984). “*La Estructuración de las Organizaciones*”. Barcelona, Ariel Eds.

- Navas López, J.M., y Guerras Martín, L.A. (2002). *“La dirección estratégica de la empresa. Teorías y aplicaciones”*. Madrid, Civitas Eds.
- Orellana Valencia, C. (2014). *“Rompiendo paradigmas en la experiencia del consumidor de cerveza en el punto de venta”*. Tesis de Maestría en Dirección y Gestión de Empresas, Universidad de Chile. Disponible en: <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/116969>
- Porter, M.E. (1985). *“Estrategia Competitiva”*, Pirámide Ed.
- Porter, M.E. (1990). *“The Competitive Advantage of Nations”*, Plaza & Janes Eds.
- Porter, M.E. (2008). *“Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia”*, Deusto Ed.
- Quin, J.B (1980). *“Strategies for change: Logical incrementalism”*, Irwin Eds.
- Todas las voces (2011). *“Maltería Pampa invitó a una recorrida por sus instalaciones”*. Disponible en: <http://www.diariodepuan.com.ar/2011/01/malteria-pampa-invito-a-una-recorrida-por-sus-instalaciones/>
- Thompson, J., Strickland, A., y Gamble, J. (2008). *“Crafting and executing strategy”*. Berkshire, McGraw Hill Eds.
- Ventura, J. (1994). *“Análisis competitivo de la empresa: Un enfoque estratégico”*, Madrid. Ed. Civitas.

APENDICE 1

1. Listado y perfil de las marcas de AB INBEV

Dicho listado de marcas con sus respectivas características fue confeccionado a partir de la recolección de datos de la página www.ab-inbev.com.

BUDWEISER, “Rey de las cervezas”: Budweiser se considera la más valiosa del mercado mundial. Su mercado objetivo son los adultos de más de 21 años. Ya que las personas suelen retener más fácilmente imágenes relacionadas con el humor, Budweiser utiliza el mismo en las publicidades para captar la atención del consumidor. A su vez patrocina muchos deportes que van desde el béisbol a los torneos de pesca, a fin de mantener la conciencia de marca en diferentes segmentos del mercado.

CORONA: Corona es la marca líder en México, la cuarta marca más valiosa del mundo y la más popular cerveza mexicana en todo el mundo. Los colores de su etiqueta son azul y amarillo, amarilla como el sol, azul como el mar, lo cual busca llevarte a la mejor playa del mundo. Es la cerveza Premium de importación más vendida en 150 países. Está directamente relacionada tanto en sus publicidades como en su envase a consumirla en playas, con grupo de amigos o en soledad, mayormente en verano.

STELLA ARTOIS: Stella Artois es la marca de cerveza más sofisticada del mundo. Está destinada al público femenino por ser una cerveza fina y caracterizada por ser no lager, “rubia”. Quienes más consumen el producto son las personas jóvenes de 18 en adelante, principalmente ejecutivos, empresarios y extranjeros. Por gustos y estilos de vida son personas de condiciones económicas media-alta y alta-alta.

SKOL: SKOL es un nombre de marca que se adapte a la perfección el espíritu festivo de la cerveza. Inicialmente utilizado por los guerreros vikingos para celebrar la victoria, la palabra transformado con el tiempo en que se usa comúnmente para brindar a los amigos.

QUILMES: Quilmes simboliza el sabor que eligen los argentinos desde hace más de un siglo y es la cerveza para todos aquellos que valoran la familia y la amistad, y disfrutan del sabor del encuentro, de la diversión y del compartir cosas con los demás. Su equilibrio perfecto entre cuerpo, suavidad y amargor permiten que la cerveza Quilmes sea elegida en cada destino, y que cada vez más gente fuera de la Argentina pueda también disfrutar su refrescante y original sabor. Está destinada al consumo de familias de ingresos medios-bajos y bajos-bajos.

BRAHAMA: Es la marca preferida en el país, por ser refrescante, suave y segmentada para paladares exigentes. Es la preferida para acompañar comidas con amigos, y, al ser suave gusta tanto a hombres como a mujeres.

PATAGONIA: Es la única marca de cerveza artesanal que pertenece a AbInbev. Combina diferentes sabores, aromas, y preferencias para cada consumidor. Está destinada a jóvenes y adultos de clase media y alta.

2. Ranking de marcas en cada país.⁷

Argentina: Andes y Quilmes.

Australia: Alfa Pale Ale, BeezNeez, Gran Helga, Pilsner de Bohemia, Carlton, Cascade, Crown Lager, Dogbolter, Fat Yak, Foster, Great Northern Brewing Co, Helga, Melbourne Bitter, Mercurio, NT Sequía, Rubio puro, Redback, ResChS, Gavilla Stout y Victoria Bitter.

⁷ Fuente, <http://www.cerveceriaymalteriaquilmes.com/>

Bélgica: Belle-Vue, Hoegaarden, Hougaerdse Das, Julius, Jupiler, Leffe, Piedboeuf, Safir y VieuxTemps.

Bolivia: Bock, Ducal, Huari y Paceña.

Botswana: San Louis.

Brasil: Antártida, Aguamarina Fratelli Vita, Brahma, Bohemia, Caracu, Liber, Maratón, Originario, Sukita y Skol.

Canadá: Alexander Keith, Boomerang, Blue Star, Kokanee, Labatt, Lakeport, Ale ExportaciónÖland, Schooner Lager, Steeler y Wee Willy.

Islas del Canal: Breda.

China:Baisha, Double Deer, GuoGuang, Harbin, Jinlin, Jinlongquan, KK, Red Shiliang, Santai, Sedrin, Snow, Yali, Zizhulin y Zhujiang.

Colombia:Aguila, Club Colombia, Costeña, Pilsen y Poker.

República Checa:Birell, Frisco, Gambrinus, Pilsner, Radegast y Velkopopovický.

Ecuador: Club Premium Lager, Conquer, Dorada y Pilsener.

España: Dorada y Tropical, las dos de las Islas Canarias.

El Salvador: Barena, Golden Light, Pilsener, Regia Extra y Suprema.

Francia: Boomerang y La Becasse.

Alemania: Beck's, Diebels, Dimix, Gilde Ratskeller, Haake-Beck, Hasseröder, Spaten y St. Pauli Girl.

Gana: Club Premium Lager, Club Shandy y Stone Lager.

Honduras:Barena, Imperial, Port Royal y SalvaVida.

Hungría:ArantÁszok, Dreher 24 y KobányaiSör.

India: Haywards, Indus Pride, Knock Out y Royal Challenge Premium Lager.

Italia:Peroni, Raffo y Wührer.

Lesoto:Maluti.

Luxemburgo:Diekirch y Mousel.

Mozambique: 2M, Impala, Laurentina y Manica.

Holanda: De Klok, Dommelsch, Dutch Gold, Grolsh, Hertog Jan y Oranjeboom.

Panamá: Atlas y Balboa.

Perú: Arequipeña, Cristal, Cusqueña, Pilsen Callao y San Juan.

Polonia: Debowe Mocne, Gingers, Ksiazecze, Lech, Redd's, Tiskie y Wojak Jasny Pelny.

Rumanía: Bergenbier, Ciucas, Stejar, Timisoreana y Ursus Premium.

Rusia: Bag Bier, Klinskoye, Permskoye Gubernskoye, Rifey, Sibirskaya Korona, Tinkov y Tolstiak.

Eslovaquia: Saris, Smädny y Topvar.

Sudáfrica: Carling Black Label, Castle, Flying Fish, Hansa y White Bull.

Corea del Sur: Cafri, Cass Fresh y OB.

Suiza: Sibebe.

Suecia: Absolut Cut.

Tanzania: Balimi Extra Lager, Kilimanjaro Premium Lager, Ndovu Special Malt y Safari.

Uganda: Chairman's Extra Strong Beer, Club Pilsener, Eagle y Nile.

Ucrania: Chernihivske 4ezz, Rohan, Taller y Yantar.

Reino Unido: Bass y Roddingtons.

Estados Unidos: 10 Barrel Brewing Co, Blue Moon, Blue Point Brewing Company, Bud, Budweiser, Busch, Coors, Elysian Brewing Company, Goose Island Brewery, Hamm's, Henry, Hop Hound Amber Wheat, Icehouse, Keystone Ice, Landshark, Leinenkurgel, Michelob, Mickey's Malt Liquor, Miller, Milwaukee's, Natural Ice, Natural Light, Oculito, Olde English 800 Malt Liquor, Red Bridge, Rock Light, Rolling Rock, Shock Top Belgian White y Wild.

Uruguay: Pilsen.

Vietnam: Zorok.

Zambia: Chibuku, Mosi Premium Lager y Rhino Lager.

Zimbabwe: Bohlinger's Lager y Lion Lager.

APÉNDICE 2

Cuestionario de detección de pautas de consumo

¿Es usted consumidor de cerveza?

- Si
- No

En caso de ser negativa su respuesta. Por favor, díganos cuál o cuáles son las razones por las que no consume cerveza.

- Engorda (calorías)
- Precio
- Sabor
- Grados de alcohol
- Envase
- Otros:

En caso de consumir cerveza, ¿con qué frecuencia consume cerveza tradicional?

- Al menos una vez a la semana
- Al menos una vez al mes
- Cada dos meses
- Cada seis meses
- Esporádicamente cuando sale

¿Qué aspectos valora Ud. de una cerveza?

- Precio
- Sabor
- Envase
- Graduación alcohólica

Cuando sale a la venta una nueva cerveza, usted:

- Opta por probarla
- Si compra una vez vuelve a comprar
- Nunca prueba cervezas nuevas

Si consume cerveza ¿Qué tipo de cerveza prefiere?

- Artesanal
- Tradicional

En caso de preferir cerveza Artesanal, ¿cuál es el motivo?

- Diversidad de gustos
- Identificación con el sabor
- Presentación del producto (packaging)
- Publicidad
- Moda
- Recomendación de terceros
- Precio

¿Cuáles de estos productos identifica usted como sustituto de la cerveza?

- Vino
- Fernet/Campari
- Cerveza artesanal
- Gaseosas

¿Cuáles son los momentos más frecuentes en donde consume cerveza?

- Reuniones familiares
- Bares
- Restaurants
- Fiestas con amigos/salidas nocturnas
- A solas
- Otros:

¿Cuál es su marca preferida?

- Quilmes
- Brahma
- Patagonia
- Corona
- Stella Artois
- Budweiser
- Otros:

¿Cuáles son las razones principales por las cuales usted compra esa marca?

- Porque es la única disponible en local/restaurant
- Por el precio
- Por identificación con la marca y publicidad
- Por el sabor

¿Qué tipo de cerveza prefiere?

- Rubia
- Negra
- Light
- Con diferentes sabores
- Sin alcohol

¿Qué tipo de envase prefiere?

- 330 cc
- 500 cc
- 600 cc
- 1000 cc

¿Consume cerveza light?

- Si
- No

La razón de no consumir cerveza light es:

- No conocer su existencia
- No tiene confianza en el producto
- No le interesa el producto