



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS EMPRESARIALES

(ICADE)

PLAN DE MARKETING PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE MAHOU EN MERCADOS EXTERIORES

Autor: Paula Jiménez Rebollar

Coordinador de TFG: Alfonso Pedro Fernández del Hoyo

Madrid

Abril 2018

Paula

Jiménez

Rebollar

**PLAN DE MARKETING PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN
DE MAHOU EN MERCADOS EXTERIORES**



PLAN DE MARKETING PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE MAHOU EN MERCADOS EXTERIORES



Paula Jiménez Rebollar

E2- Abril 2018

ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS	1
LISTADO DE ACRÓNIMOS	2
RESUMEN	3
ABSTRACT	3
INTRODUCCIÓN.....	5
METODOLOGÍA.....	6
A) PARTE I: EL ESTADO DE LA CUESTIÓN: EL SECTOR DE LA CERVEZA EN EL MUNDO.....	7
1. Introducción al sector.....	7
1.1.La cerveza y su historia	7
1.2.El sector cervecero nacional.....	8
1.3. El sector cervecero internacional.....	9
2. El Mercado y sus tendencias.....	10
2.1. El Mercado actual	10
2.2. Principales grupos cerveceros mundiales y sus características principales	12
3. El Grupo Mahou-San Miguel.....	14
3.1. 128 años de historia de Mahou-San Miguel.....	14
3.2. Oportunidades de expansión internacional	16
3.3. Modos de entrada	16
4. El estudio del caso San Miguel a nivel internacional.....	17
4.1. Historia y expansión de San Miguel	17
4.2. San Miguel Corporation	19
5. Conclusión de la Parte I.....	20
B) PARTE II: ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN DE GRUPO MAHOU-SAN MIGUEL.....	21
6. Comportamiento del consumidor respecto a la marca	21

7.	Adaptación del producto a mercados exteriores	22
8.	Estrategia de marcas/posicionamiento del grupo.....	24
9.	Propuesta de reposicionamiento de sus marcas. Posibilidad de trasladar las ventajas competitivas locales a mercados exteriores.....	26
10.	Evaluación de distintos modelos de plan de marketing	28
10.1.	El Plan de Marketing Internacional del ICEX.....	28
10.2.	El Plan de Marketing Internacional de Llamazares-Nieto.....	29
10.3.	El Plan de Marketing Internacional de Cateora	31
11.	Plan de Marketing para la Internacionalización de Mahou en Mercados Exteriores.....	33
12.	Desarrollo del Plan de Marketing para la Internacionalización de Mahou.....	34
12.1	Selección y delimitación	34
12.1.1.	Selección del mercado objetivo.....	34
12.1.2	Investigación en profundidad externa de India: PEST y 5 Fuerzas de Porter.....	39
12.1.3.	Investigación en profundidad interna: SWOT	43
12.1.4.	Selección de líneas de producto	45
12.1.5.	Selección de formas de entrada	46
12.1.6.	Selección de las estrategias 4P	48
12.1.7.	Selección de objetivos del mercado	48
12.2.	FASE 2: Marketing Mix Internacional.....	49
12.2.1.	Producto.....	49
12.2.2.	Precio	50
12.2.3.	Distribución	51
12.2.4.	Promoción	52
12.3.	FASE 3: Implantación	53
12.3.1.	Organización y delegación	53
12.3.2.	Coordinación.....	54
12.3.3.	Control.....	55
III.	CONCLUSIÓN	56

IV. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....	59
V. BIBLIOGRAFÍA.....	59
VI. ANEXOS.....	64

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Ranking de países que más cerveza consumen per cápita a nivel mundial.....	8
Figura 2: Ranking de países que más cervezas producen a nivel mundial.....	9
Figura 3: Mercado mundial y sus marcas.....	10
Figura 4: Portfolio de marcas de AB InBev.....	11
Figura 5: Portfolio de marcas de Heineken.....	12
Figura 6: Portfolio de marcas de Carlsberg.....	12
Figura 7: Portfolio de marcas de Tsingtao.....	13
Figura 8: Portfolio de marcas San Miguel.....	17
Figura 9: Portfolio de marcas de Mahou-San Miguel.....	21
Figura 10: Plan de Marketing Internacional del ICEX.....	28
Figura 11: Plan de Marketing Internacional de Llamazares-Nieto.....	29
Figura 12: Plan de Marketing Internacional de Cateora.....	32
Figura 13: Plan de Marketing Internacional para Mahou-San Miguel.....	33
Figura 14: Método de Reducción y Escrutinio.....	34
Figura 15: Comparación dimensiones Hofstede China y España.....	37
Figura 16: Comparación dimensiones Hofstede India y España.....	38
Figura 17: Pirámide poblacional de la India en 2016.....	41
Figura 18: Cuota de mercado de las principales líneas de producto de Mahou.....	46
Figura 19: Alternativas de modo de entrada en India.....	48
Figura 20: Cerveza Mahou lager en India.....	51
Figura 21: Esquema de la organización de Mahou Internacional.....	54
Figura 22: Canales empleados en Mahou.....	55

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Países potenciales: exportaciones, importaciones e inversión extranjera.....	35
--	----

LISTADO DE ACRÓNIMOS

ICEX- Instituto Español de Comercio Exterior- Instituto Español que busca promover la internacionalización de las empresas españolas.

PMI- Plan de Marketing Internacional- Plan que consiste en la fijación de distintas etapas con el fin de alcanzar el territorio internacional y obtener los máximos beneficios.

HORECA- Hoteles, restaurantes y cafés- Canal de distribución y servicio compuesto por distintos sectores como hotelería y hostelería.

A.C- Antes de Cristo- Abreviatura de Antes de Cristo

ME- Modos de entrada- Formas de entrar en mercados situados fuera de las fronteras de un país.

ABInBev- Anheuser-Busch Inbev, compañía belga-brasileña

SMI- Selección de mercados internacionales- Modo de elegir entre distintas alternativas para ejecutar una entrada a un mercado exterior.

ED- Exportación directa- Forma de entrada en un país extranjero de los productos de una empresa por medio de un mayorista o distribuidor del país de destino.

BM- Banco Mundial- Institución mundial cuyo fin último es el soporte financiero y económico de todos los países del mundo y depende de la ONU.

RESUMEN

Esta investigación, tiene como objetivo el diseño e implantación de un hipotético Plan de Marketing Internacional de la compañía cervecera española, Mahou-San Miguel, a mercados exteriores y en particular, a la India, tras analizar su compatibilidad con el producto que Mahou ofrece.

Esta investigación, está compuesta por dos partes principales, una conclusión final y una serie de futuras líneas de investigación. La primera parte, trata de situar el sector cervecero, su historia y su situación actual, Mahou-San Miguel como compañía y las tendencias del mercado. De acuerdo con las tendencias del sector cervecero, se concluyen las posibles oportunidades de Mahou en el exterior y el planteamiento de su expansión.

Tras este planteamiento, la segunda parte consiste en diseñar e implantar un Plan de Marketing Internacional hecho a medida de la compañía cervecera para llevar a cabo su expansión internacional. De este estudio, se concluye que Mahou no cometía un error cuando decidieron adentrarse en el mercado indio hace un par de años. Pues es un mercado con mucho potencial y que ofrece variedad de oportunidades futuras. Finalmente, con este hipotético PMI, se recomienda una exportación directa como forma de entrada, de los productos hechos en España siguiendo una estrategia transnacional realizando ligeras adaptaciones del producto al mercado indio.

Palabras Clave: Mahou, Mahou-San Miguel, India, Plan de Marketing Internacional, estrategia, cerveza, Premium, Internacionalización.

ABSTRACT

This research's aims is the design and implantation of a hypothetic International Marketing Plan of the Spanish brewing company, Mahou-San Miguel, to foreign markets and in particular, to India, after analyzing its compatibility with the product that Mahou offers.

This research is composed of two main parts, a final conclusion and a couple of future lines of research. The first part tries to situate the beer sector, its history and its current situation, Mahou-San Miguel as a company and market trends. According to the markets trends of the beer sector, Mahou's potential opportunities abroad and the expansion's approach are concluded.

After this approach, the second part consists of designing and implementing an International Marketing Plan tailored to the brewing company to carry out its international expansion. From this study, it is concluded that Mahou did not make a mistake when they decided to enter the Indian market a couple of years ago. It is a market with a lot of potential and offers a variety of future opportunities. Finally, with this hypothetical PMI, a direct export is recommended as a form of entry, of products made in Spain following a transnational strategy making slight adaptations of the product to the Indian market.

Keywords: *Mahou, Mahou-San Miguel, India, International Marketing Plan, strategy, beer, Premium, Internationalization.*

INTRODUCCIÓN

Ante el éxito de Mahou-San Miguel en España, como en otros países, hacen que Mahou comience a plantearse aumentar sus fronteras. Actualmente, el sector cervecero, se encuentra en pleno auge y cada vez son más las marcas de cerveza nuevas que llegan al mercado. En este contexto, para Mahou el área internacional siempre ha sido una prioridad estratégica y de inversión, donde veía variedad de nuevas oportunidades. Por lo que la compañía cervecera, comienza a introducirse en nuevos mercados, convirtiéndose en embajadores de España, dando a conocer las costumbres propias y el estilo de vida a través de su cerveza.

Por lo que una vez, fijado el objetivo que la compañía buscaba, en este trabajo se elaborará un hipotético Plan de Marketing Internacional para Mahou, buscando el país más idóneo para su expansión. Para ello, emplearemos técnicas de investigación, selección y delimitación, adaptaciones del marketing mix y por último, fijar una estrategia de la manera en la que se implantará. El fin último, de esta investigación además de idear un hipotético PMI, es comprobar las probabilidades de la expansión de Mahou a India.

METODOLOGÍA

Con respecto a la recogida de datos e informaciones, se va a fundamentar tanto una investigación interna como externa a la empresa. Así, internamente se van recoger datos y documentación facilitada por la compañía y empresas del grupo. También se llevará a cabo una serie de entrevistas/dinámicas de grupo a consumidores de estos productos, así como acciones en redes sociales cada vez más presentes en este tipo de estudios.

Con respecto a las fuentes secundarias externas se acudirá a Bases de Datos de reconocido prestigio como EBSCO y Google Scholar que ofrecen garantías de calidad de información. Así, serán válidos aquellos artículos contrastados y trabajados que guarden relación con el fenómeno a tratar y que respondan a las cuestiones principales.

Combinar las informaciones internas y externas junto con secundarias y primarias ayudará elaborar un exitoso Plan para la Internacionalización de Mahou en Mercados Exteriores.

A) PARTE I: EL ESTADO DE LA CUESTIÓN: EL SECTOR DE LA CERVEZA EN EL MUNDO

1. Introducción al sector

1.1 La cerveza y su historia

La cerveza es una bebida alcohólica, no destilada, caracterizada por su sabor amargo, que es fabricada con granos germinados de cebada y fermentada en agua y aromatizada con lúpulo entre otros. Tiene su origen en los años 3.300 A.C donde las mujeres de los sumerios comenzaron a fabricar pan de cebada especiado y lo guardaban para que fermentase en vasijas de agua. Ya allí algunos bebían esa agua con pajitas para que el pan no se traspasase. Durante la época de los faraones, la cerveza, formaba parte de su dieta diaria.

Por otro lado, los griegos fueron poco consumistas de este producto, a pesar de heredar sus métodos y recetas de los egipcios. En cuanto a los romanos, al igual que los griegos eran más afines al vino pues veían la cerveza como una bebida bárbara. Durante la Edad Media, la cerveza es desplazada al norte de Europa, donde continuaron investigando para mejorarla. Sin embargo, fue en la Edad Moderna donde descubrieron el lúpulo, que añadiéndoselo a la cerveza esta se conservaba mejor durante mayor tiempo.

Así se fue extendiendo su consumo y mejorando poco a poco, hacia lo que hoy conocemos como cerveza. Un año relevante, para la cerveza, fue el año 1842, con la invención del estilo Pilsen. Este consistía en una lager dorada en la que se podía controlar perfectamente su temperatura consiguiendo un color dorado en la cerveza. Años más tarde, con la Revolución Industrial, la cerveza se sacó a la calle, a los bares y pubs. “Así nacieron las primeras industrias de extraordinarios avances, generando gran repercusión a nivel mundial.” (Los cervecistas, 2015) A continuación, se dio un gran crecimiento de fábricas contando con ayuda de las comunicaciones y avances tecnológicos.

Finalmente, para los años 70 y 90, hasta lo que conocemos en la actualidad, se da un cambio de mentalidad y de la concepción de lo que se entendía como cerveza, así como de su calidad. Gracias a los norteamericanos, nació el movimiento “homebrewering” recuperando las cervezas más tradicionales. En estos años comenzó la cultura cervecera tan intensa que continua hoy en día.

1.2 El sector cervecero nacional

El sector cervecero español, ha sufrido un incremento en los últimos dos años. Tanto el 2016 como el 2017 fueron años de crecimiento para este sector. Una de las primeras razones de este crecimiento se debe a la recuperación de la economía, lo que conlleva una mejoría de la hostelería y en consecuencia, del sector cervecero. Desde el inicio del sector cervecero español, el consumo de cerveza ha estado relacionado con la hostelería. (Cerveceros de España, 2017)

En cuanto a 2017, la segunda mitad del año sufrió una desaceleración en las ventas, debido a la incertidumbre que se vive en Cataluña, como muestran cifras de ventas catalanas. Aun así el 2017, fue un año de crecimiento teniendo en cuenta las ventas finales, que se encuentran por encima de los 35 millones de hectolitros, aproximadamente. (Javier Salvatierras, 2017)

En cuanto a las costumbres cerveceras españolas, predomina el consumo en restaurantes y bares en compañía de gente y buena comida. Por lo que por datos, podemos deducir que estos dos sectores, van de la mano, un año más.

Por otro lado, España, destaca también por ser pionera en la Unión Europea en producción de cerveza sin alcohol, tanto en consumo, como en exportación. Cada vez la cerveza española, es más conocida en el extranjero y según datos registrados las exportaciones han aumentado un 28 % con respecto a años anteriores. (Mahou-San Miguel, 2016a)

Sin embargo, cada año son más los turistas que vienen a España, atraídos por el buen tiempo y la buena cerveza española. Entre las principales razones del crecimiento del sector, podemos destacar en primer lugar, el auge del turismo en España, buscando un clima mediterráneo lo que impulsa aún más el aumento del consumo. Por otro lado, otra razón a destacar, es la política fiscal de este sector que continua aportando valor a la economía española, creando más de 257.000 empleos directos e indirectos. (Mahou-San Miguel, 2016a).

Por lo que respecta al sector exterior de la cerveza española, Jacobo Olalla Marañón al finalizar el 2017 quiso destacar el aumento de las exportaciones, que se situaría entre los 3 millones de hectolitros, superando datos del 2016. Entre los países que más destacan este año pasado son, Portugal en primer lugar, sobrepasando a Guinea Ecuatorial, que fue el destino con más exportaciones (45 millones de litros) en 2016. En segundo lugar, se encuentra China que cada año incrementa más sus importaciones de cerveza española superando, y dejando en tercer lugar a, Reino Unido. Donde la segunda marca de cerveza más consumida, es española. Este incremento

de la venta al exterior, se debe principalmente al crecimiento del turismo en este país, donde entre los turistas más habituales se encuentran los británicos. En general, el turismo supone un 20% del consumo cervecero en España, como detalló Olalla. Por lo tanto, el turismo junto con la climatología son las principales razones del auge del consumo cervecero. (Javier Salvatierras, 2017)

1.3. El sector cervecero internacional

La Figura 1, recoge un ranking de países que más cerveza consumen a nivel mundial per cápita, donde encontramos liderando a República Checa con unos 143 litros per cápita, seguido por Austria, Alemania y Polonia siendo los menos consumistas países, como Italia, Vietnam o Israel con un consumo alrededor de los 20 litros per cápita.

Figura 1: “Ranking de países que más cerveza consumen per cápita a nivel mundial”



(Fuente: *Elaboración Propia a partir de la infografía de Pablo Barruecos, 2018*)

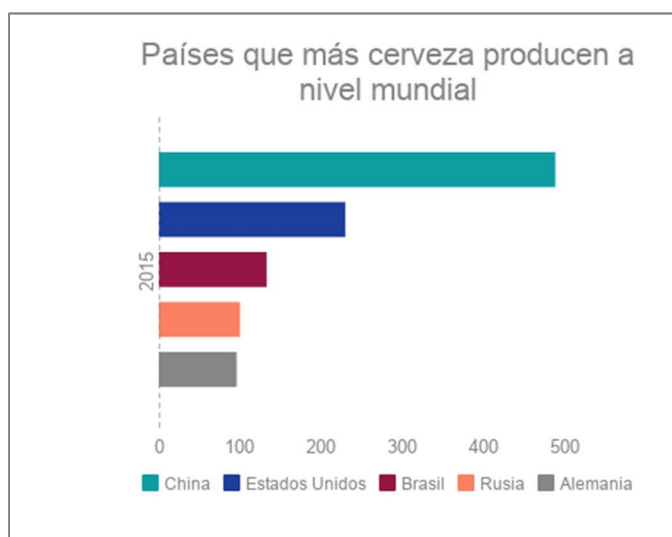
Por otro lado y en referencia a la producción, la figura 2, presenta el ranking de los países que más cerveza producen a nivel mundial. Entre ellos los más destacados son China y Estados Unidos, 489 y 230 millones de hectolitros respectivamente. China, ha ido creciendo en distintas áreas hasta convertirse en el mayor productor del mundo de cerveza. De esta forma, los americanos han sido desbancados por esta gran potencia, después de estar al frente durante años.

Igualmente, en el ranking destacan Brasil, como mayor productor de América del sur con una producción de 133 millones de hectolitros. Inmediatamente a continuación, se encuentra

Rusia, con producciones mayores a 100 millones de hectolitros, pues este país cada vez sorprende más con el consumo y producción de cerveza.

Por último, Alemania, ocupa el quinto lugar a pesar de ser el símbolo mundial de la cerveza con cifras de 96 millones de hectolitros de producción.

Figura 2: “Ranking de países que más cervezas producen a nivel mundial”



(Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Luisa de la Borda, 2018)

2. El Mercado y sus tendencias

2.1. El Mercado actual

El sector cervecero actualmente, se encuentra en auge, recuperándose de la crisis sufrida hace años, conquistando nuevos mercados y ampliando otros, como por ejemplo China o África. La cerveza es un producto, que tiene una aceptación mundial, por lo que son pocos los países que no la comercializan; esto sucede en parte por las cantidades de dinero que mueven las grandes marcas de cerveza, así como por la importancia de estas en el mercado mundial. A su vez, la gran demanda de este producto, hace que cada año sean más las empresas que se crean en este sector.

En el año 2015, tras la compra por parte de la compañía cervecera AB InBev de su competidora SABMiller, el mercado cervecero ha sufrido una gran revolución. La cerveza es un estilo de vida promovido por las grandes marcas y su comunicación, así como por la innovación, los avances y las novedades, como demuestran las cervezas artesanales que cada vez toman más peso en nuestro día a día. Este sector, se espera que crezca anualmente en 2018 un 0,9% dejando unos ingresos de unos US\$64,510m, generándose la mayoría de ellos en Estados Unidos. (Statista, 2018). Además, el consumo per cápita será de 62.7 L en 2018. (Statista, 2018) .

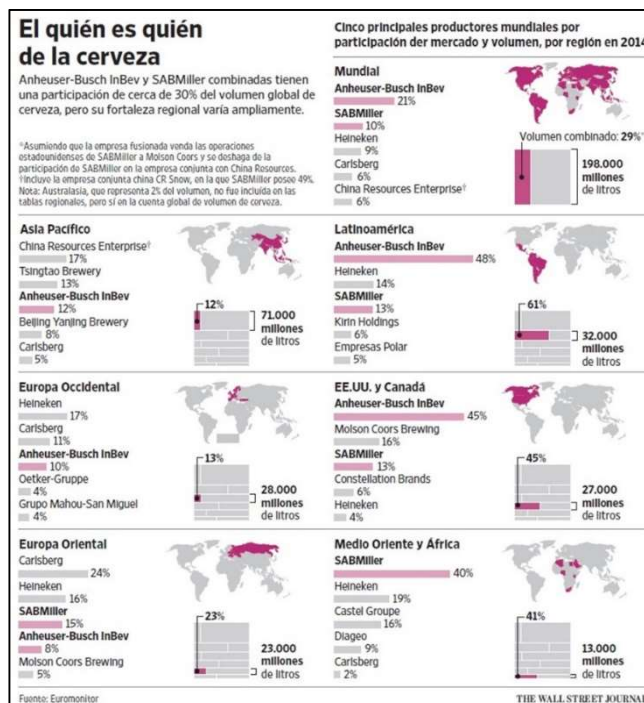
Por otro lado, el sector cervecero crea alrededor de 344.000 puestos de trabajo en España, la mayoría en el sector de la hostelería. Cabe añadir que España, es el segundo país de la Unión Europea, donde el sector cervecero crea tantos empleos. (Cerveceros de España, 2017)

Por lo que respecta a las ventas por zona geográfica, en España, destaca Andalucía, sobre las demás comunidades autónomas, con unas ventas de 8,1 millones de hectolitros en 2016 debiéndose en gran parte a la climatología así como al turismo de esta zona. (Cerveceros de España, 2017) . Además, destacan otras comunidades, como la comunidad madrileña, esta comercializa al año el 22% de las ventas totales de España.

En referencia a la Figura 3, podemos analizar cómo las marcas globales se reparten el mercado y sus zonas geográficas. Igualmente, ayudará a entender los cambios que ha sufrido el mercado, tras las adquisiciones de los últimos años en el sector.

Finalmente, nos ayudará a entender de manera más completa la situación del mercado que más adelante se explicará con más detalle.

Figura 3: “Mercado mundial y sus marcas”



Fuente: (The Wall Street Journal, 2014)

2.2. Principales grupos cerveceros mundiales y sus características principales

En cuanto a los grupos cerveceros a nivel mundial, encontramos infinidad de marcas, entre los que destacan cuatro más importantes.

En primer lugar, tenemos a la compañía **Anheuser-Busch Inbev**, compañía belga-brasileña. Como la mayor cervecera del mundo. Su propósito es vender y distribuir las marcas globales de cerveza entre las que se encuentran Corona Cerveza, Budweiser, Franziskaner, Leffe, Beck's y Stella Artois. Igualmente, algunas marcas locales así como Bud Light, Skol, Brahma, Quilmes sumándole a estas marcas su última adquisición la cervecera SABMiller el segundo grupo mundial más importante. Controlando así un tercio del mercado mundial. Su visión es unir a la gente por un mundo mejor. Buscan ayudar a la sociedad basándose en sus tres pilares fundamentales para conseguir sus objetivos; consumo responsable, comunidad y medio ambiente y sin olvidar su estrategia para conseguirlo "Better World". (ABInBev, 2018)

Figura 4: "Portfolio de marcas de AB InBev"



Fuente: (AB InBev, 2014)

En segundo lugar, destaca Heineken Pilsener, con su sede en los Países Bajos, la compañía quizás más global, que se compromete a ofertar el mismo producto en todo el mundo y que ha sido calificada como uno de los mayores fabricantes de cerveza del mundo, con una producción anual de unos 182 millones de hectolitros de cerveza. Entre sus marcas más destacadas encontramos; Heineken, Amstel, Bohemia, Cruzcampo, Birra Moretti, Dos Equis, Murphy, Ochota, Starobrno, Tecate, Desperados, Sol, Guinness o Paulaner. "La pasión por la calidad, el disfrute y el respeto por las personas y el planeta son los valores que definen nuestra cultura común de empresa" (Heineken, 2015)

Por último, cada vez son más los grupos cerveceros chinos que van creciendo y adquiriendo cuota de mercado como por ejemplo, CR Snow o Tsingtao brewery la marca china más vendida en Estados Unidos.

Figura 7: “Portfolio de marcas de Tsingtao



Fuente: (Tsingtao, 2015)

3. El Grupo Mahou-San Miguel

3.1. 128 años de historia de Mahou-San Miguel

Una vez explorado el mercado internacional de la cerveza, se va a centrar el estudio en el caso de España y, más en concreto, en el del Grupo Mahou-San Miguel.

La primera fábrica bajo el nombre de Mahou, fue construida en 1890. Tras años operando, recibió un reconocimiento internacional por su calidad, entregándoles dos Medallas de Oro. Poco a poco, fueron creciendo y abriendo nuevas fábricas, así como innovando en su campo, un buen ejemplo de ello son las cajas de madera que diseñaron para distribuir las cervezas.

En 1922, cambiaron el diseño tanto de la botella e introdujeron las coronas lo que hoy se conoce con el nombre de chapas. Dos años después, 1924, Mahou comenzó su trayectoria en el mundo del deporte creando una asociación para incentivarlo. A medida que pasaban los años, fueron creando nuevas marcas de cervezas como su conocida marca, nacida en Granada en 1925, la Alhambra.

Más tarde, en 1935, Mahou comienza a extender no solo su línea de productos sino también sus fronteras abriendo en Marruecos, una cervecería Mahou. En 1969, nació su mítica marca;

Mahou Cinco Estrellas. Durante los años 70, fueron adaptándose al mercado y al cambio de las necesidades de sus consumidores, cambiaron así los diseños de los botellines desarrollando la cerveza de un litro y la lata. En 1990, nació la primera cerveza sin alcohol.

En el año 2000, fue un año importante para la compañía, pues Mahou adquiere a San Miguel formando la mayor compañía cerveza española. Como demostraron desde sus inicios en el sector continuaron innovando, creando así la cerveza San Miguel 0,0% sin alcohol, además de la primera cerveza de producción ecológica. En 2004, en pleno auge adquirieron las cervezas Anaga y su marca Reina. Un año más tarde, su línea de productos no deja de crecer y sacan al mercado La Mixta, la Shandy de Mahou y por último cubriendo un pequeño nicho, La San Miguel 0,0% manzana y la de limón.

En 2010, comenzaron los acuerdos internacionales, llegando a firmar un acuerdo con Carlsberg y Warsteiner Brewery en Reino Unido, donde la compañía danesa adquirió los derechos de su comercialización y distribución. En 2011, Mahou adquiere Solan de Cabras ampliando así la gama de productos, añadiendo a sus productos agua y otras bebidas refrescantes.

El año 2012, fue un año de gran importancia para esta compañía pues realizaron un acuerdo de joint-venture con Arian Breweries & Distilleries Ltd una empresa India, a la vez que sacaron al mercado San Miguel Fresca en Reino Unido primer producto creado para su consumo en un mercado internacional.(Mahou San Miguel, 2015) Pero esta compañía continuaba creciendo año tras año, en 2014, tomaron la decisión de comprar todas las acciones de la compañía India quedándose con el 100%, posicionando así a San Miguel como una marca icónica en el mundo.

Tras cumplir 128 años del nacimiento de la compañía, Mahou continúa proponiéndose nuevos objetivos, sin perder nunca sus valores. A día de hoy esta compañía está presente en más de 70 países, de los cinco continentes buscando “ser embajadores de nuestro país en el extranjero, exportando al mundo no sólo nuestros productos sino también el concepto, valores y actitudes del estilo de vida español” (Mahou-San Miguel, 2015) y produciendo el 70% de la cerveza española que se consume en el mundo.

3.2. Oportunidades de expansión internacional

En los últimos cinco años, Mahou-San Miguel, ha duplicado sus ventas en el extranjero, datos del 2015 demostraban que las ventas internacionales habían incrementado en un 5,5% respecto al año anterior. (Luna Revenga , 2016). En el 2018 esta compañía cervecera, sigue con el propósito de seguir ampliando sus fronteras y creciendo a un ritmo interrumpido. Uno de sus objetivos más cercanos es que en este 2018 alcancen las ventas internacionales una representatividad del 20% del total de ventas de la compañía. Su estrategia empresarial actual se dirige a expandirse en países como India, Reino Unido y Estados Unidos. (Luna Revenga, 2016)

Sin embargo, su claro objetivo y su prioridad actual, es y será Reino Unido, pues es su principal mercado internacional seguido por los siguientes países, Alemania, Italia, Portugal, Países Nórdicos, EEUU, Chile, Guinea Ecuatorial, China e India. (Mahou-San Miguel, 2015)

No obstante, India es otra de sus prioridades e inversiones principales. Tras su adquisición en el 2014, Mahou continúa apostando por este destino, invirtiendo grandes cantidades de dinero. A través de su filial, siguen introduciendo nuevos productos en este mercado con el fin de cuidar su posicionamiento e intentando acaparar la atención de este sector en la India. Primero comenzaron, con productos Premium para atraer a la gente y más tarde comenzaron a ofrecer otros productos.

3.3. Modos de entrada

Por otro lado, cabe destacar las estrategias que utiliza Mahou-San Miguel para penetrar en nuevos mercados, entre las que destacan, como decíamos antes, acuerdos con otras empresas como el ejemplo de Carlsberg o viceversa como hace la marca Warsteiner con Mahou para distribuir sus cervezas alemanas en España, Portugal y Andorra. Las joint-ventures y el establecimiento, tanto de filiales como de centros de producción son los métodos más empleados. El mejor ejemplo es la India, donde a día de hoy continúa expandiéndose. Además, destaca la compra de participaciones de otras empresas internacionales, como el caso de Chile, con su distribuidora, Magia products. Compra estratégica con el propósito de distribuir aún más sus productos en un mercado potencial que parece estar dando buenos resultados.

Para esta compañía, el sector internacional continuará siendo la gran estrategia para su propio desarrollo. Por ello continúan con esta estrategia creando dentro de los departamentos de la empresa, una unidad de negocio internacional, persiguiendo el objetivo de superar la cifra de negocio fuera de España. Buscando además de ser líderes en España conseguir ser líderes fuera del territorio nacional. Pausadamente, van alcanzando metas como por ejemplo, convertirse en la compañía que más cerveza española exporta a otros países.

Por eso Mahou continúa expandiéndose por Europa como por otros países para consolidarse y abarcar nuevos mercados. Podemos definir la estrategia de crecimiento de marca de

Mahou- San Miguel como la expansión a mercados internacionales. Por tanto, Mahou es un gran referente tanto a nivel nacional como internacional teniendo éxito allá donde va hasta en países como Irán. En esto influye el factor de distribución y promoción y como han sabido desde sus inicios ganarse al público allá donde van, lo que les facilita también la entrada en otros países.

En cuanto a próximos destinos, entre los que destacan India, Chile, China o Reino Unido sin destacar ninguno en concreto, pero buscan diferenciarse de los otros grupos cerveceros y buscar oportunidades que no se encuentren en el radar de las demás empresas, como afirmó el director general de Mahou-San Miguel. Para ello, trabajan junto con San Miguel Corporation, empresa que está situada en Filipinas e investigan los posibles próximos destinos. Tienen una alianza estratégica con esta empresa para trabajar juntos y crear una marca global.

4. El estudio del caso San Miguel a nivel internacional

4.1. Historia y expansión de San Miguel

San Miguel nace en 1890, con la locura de un par de españoles que soñaban con crear la primera cervecera del sudeste asiático, país en el que por esos años nadie sabía que era la cerveza. Tras el recibimiento que tuvo la cerveza, querían expandirse y continuar enseñando sus cervezas, por lo que se asentaron en Guam, Hong Kong y Shanghái, los principales sitios para el comercio en esa época. Treinta años más tarde, querían continuar conquistando sitios y analizando los mercados, tomaron la decisión de poner rumbo a Estados Unidos.

Diez años después, San Miguel, era la cerveza más popular en toda Asia y con ella eran felices muchas personas, por lo que no podía acabarse ahí y decidieron probar suerte en su tierra, España. Navegaron los mares con la levadura asiática para que todo saliese como habían planeado y nada echase a perder su plan.

Entonces crearon su fábrica en Lleida, donde nació tras su cuidado y buen trato, la cerveza Especial. Tras su éxito continuaron expandiéndose en España, en Málaga y comprando una fábrica en Burgos, donde creaban una cerveza distinta para cada zona. En 1967, momento de pleno auge y donde la cerveza San Miguel era la más famosa, llega a ciudades como Londres, París y Berlín. (San Miguel, 2015)

Con la entrada del nuevo siglo, en 2001, buscaban una nueva fórmula que hasta la época nadie había conseguido, pues lograron fabricar la cerveza San Miguel 0,0% sin ni una gota de alcohol.

Sin embargo, San Miguel no podía estancarse y sus preocupaciones dos años más tarde comenzaron a cambiar. Empezaron a ser conscientes del cambio climático y del cuidado que había que dar al medio ambiente y decidieron crear la primera cerveza de producción ecológica en España. Además en 2012, sacaron la cerveza San Miguel Fresca, en Reino Unido, la primera cerveza española creada para un mercado internacional.

En estos últimos años, han conseguido estar presentes en más de 40 países y afirman que lo mejor está por llegar, representando el 90% del total de los negocios internacionales.

Figura 8: “Portfolio de marcas San Miguel”



Fuente: (San Miguel, 2015)

4.2. San Miguel Corporation

Hablado de San Miguel, no se puede no mencionar, San Miguel Corporation. Esta es la primera fábrica que se creó en Filipinas. Esta compañía es la mayor conglomeración en este país, productores de bebidas, alimentos y petróleo entre otros, aportando el 5,1% del PIB (San Miguel Corporation, 2016) y dando trabajo a más de 18.000 personas.

En 2014, Mahou y San Miguel Brewing International firmaban un acuerdo de cooperación internacional, para aumentar sus ventas a nivel internacional así como para promover San Miguel como marca icónica y global. (Mahou San Miguel, 2014) Con este acuerdo buscaban llegar a nuevos clientes y mercados con la marca San Miguel. Gracias a la cooperación entre estas dos cerveceras españolas, San Miguel ha sido clasificada como una de las mejores marcas Premium a nivel mundial.

El principal objetivo de este acuerdo, era juntar fuerzas, experiencias y recursos para así promocionar la marca San Miguel fuera de las fronteras hasta donde ya había llegado y continuar expandiéndose. Además, con esta expansión San Miguel, se ganaría el término global. Por ello, a día de hoy continúan uniendo fuerzas y aprendiendo de los errores para seguir distribuyendo la cerveza San Miguel a todos los rincones del mundo.

5. Conclusión de la Parte I

Tras el estudio realizado, Mahou-San Miguel, es la empresa líder en el sector cervecero en España. Sin embargo, a pesar de ser líderes en el mercado cervecero nacional han visto la oportunidad de aumentar su cuota de mercado en el extranjero. Cada vez son más los turistas que llegan a España, y buscan probar las cervezas españolas. Se concluye, las grandes oportunidades que Mahou-San Miguel tiene actualmente en el sector cervecero a nivel mundial, abriendo fronteras y ampliando mercados. Esta expansión, hará que la compañía tenga un futuro mejor y sostenible en el tiempo. Este proceso será el que se estudiará, a continuación, en la Parte II de este trabajo.

B) PARTE II: ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN DE GRUPO MAHOU-SAN MIGUEL

Esta segunda parte de la investigación, como se ha dicho, trata del estudio, organización e implantación de un hipotético Plan de Marketing Internacional para la expansión de Mahou-San Miguel al mercado mundial cervecero. Primero evaluaremos como adaptaremos los productos al mercado exterior, en segundo lugar, analizaremos, diseñaremos y aplicaremos el Plan de Marketing Internacional más adecuado para dicha internacionalización.

6. Comportamiento del consumidor respecto a la marca

En referencia, a las líneas de investigación, la cerveza, es la bebida más consumida a nivel mundial. Desde hace años, muchos turistas viajan a España y tienen la oportunidad de probar la cerveza española. Como ya vimos en la Parte I, Mahou-San Miguel es la cervecera líder española, conocida como la cerveza de Madrid. Destaca, no solo su cerveza sino también la sin alcohol, que cada vez toma más importancia en el mercado cervecero. (ARAL, 2012)

Antes de internacionalizar una compañía, es importante conocer el comportamiento y el pensamiento de los consumidores actuales de la marca. Como detalló Jesús Domingo, Director de Recursos Humanos de Mahou-San Miguel, “la clave está en saber escuchar al consumidor” (Domingo, 2011). El consumidor del siglo XXI, es cada vez más exigente. Por lo que en esta compañía, uno de los departamentos donde invierte más cada año, es el de marketing, para conseguir con ello acercarse a los consumidores. Buscan un diálogo con el consumidor, el cual ha cambiado. Estos, quieren dar sus opiniones y que estas sean escuchadas. Por ello, Mahou-San Miguel trabaja en esta línea, siempre pensando en las necesidades del consumidor y buscando nuevas formas de comunicarse con él. (Domingo, 2011)

Mahou, es una de las empresas que más destaca en conquistar a los consumidores, tanto con las campañas publicitarias, como con sus productos. Según las opiniones de algunos consumidores entrevistados, sus sentimientos hacia la marca son de calidad y prestigio. Otros relacionaban la marca, con los momentos de desconexión con amigos y buenas tapas. Mientras que por otro lado, afirmaban que “Mahou es la cerveza clásica, la que está presente en todo

momento” (García-Romero, 2018). La marca después de años luchando por situar al consumidor en el centro de todas sus actividades, ha conseguido que estos tengan estos sentimientos.

Por otro lado, en estos tiempos de crisis de valores, los consumidores cada día muestran con más entusiasmo su interés por los valores y la responsabilidad social corporativa de las empresas. Mahou-San Miguel, busca generar valor de manera sostenible. Por ello, esta compañía cervecera, desde el inicio de la cadena de producción hasta el momento de consumición, están inspirados por los valores inculcados y la responsabilidad social con un compromiso ético, social y medioambiental. (Mahou-San Miguel, 2016)

Mahou, actualmente, participa en variedad de actividades sociales, cuentan con la Fundación Mahou-San Miguel, donde luchan día a día por su compromiso con la sociedad colaborando con otras fundaciones y buscando la formación en la empresa de jóvenes y emprendedores.

7. Adaptación del producto a mercados exteriores

Una cuestión básica, antes de decidir cómo adaptar los distintos productos de Mahou-San Miguel al mercado internacional, es investigar si los mercados a los que nos vamos a dirigir son homogéneos o no, y si las necesidades de los consumidores que vamos a cubrir se pueden satisfacer con un enfoque estratégico estandarizado. (Peris & Oltra Mestre, 2010). La estrategia exportadora más extendida es la que afecta a los elementos del marketing mix. (Katsikeas et al, 2000).

En cuanto a los distintos elementos del marketing mix, nos centraremos más en producto y promoción que en precio y distribución. Comenzaremos con los productos en sí, sin centrarnos en uno en concreto sino en el portfolio de productos de Mahou. Después de analizar el mercado exterior y los productos que ofrece esta compañía, llegamos a la conclusión que serán sus productos los que pueden servir para introducir a la marca en los mercados internacionales. Como hemos visto en la Parte I, Mahou posee gran variedad de cervezas, entre las más conocidas, destaca la cerveza Mahou Cinco Estrellas, Mahou Clásica y Mahou sin, su gama de cerveza sin alcohol. (Mahou San Miguel, 2016)

Al ser estos productos los más conocidos, serán en los que nos centraremos en un principio. El producto es el elemento del marketing mix más importante y el que se debe cuidar siempre. (Goi, 2009) En primer lugar, en referencia al producto, cabe destacar la imagen que muestran las cervezas de Mahou. Su imagen, te invita a conocer el intenso recorrido a lo largo de los años de esta compañía y saber más de ella, además cuenta con ese atractivo que llama a probarla. Por otro lado, Mahou potencia desde sus inicios en el sector cervecero, el packaging, empleando colores como el rojo, verde o el azul, que llaman la atención del consumidor a la hora de elegir qué cerveza consumir. Al margen de lo anterior, Mahou se encarga de añadirle valor al consumidor, diferenciándose de las demás, como “cerveza de Madrid” aportando un estilo de vida como beneficio de su producto.

Figura 9: “Portfolio de marcas de Mahou-San Miguel”



Fuente: (Página web Mahou-San Miguel)

En referencia al producto, en el momento de introducirlo en mercados exteriores habría que estudiar, el packaging que más vende. Es importante estudiar Los gustos y necesidades de los consumidores de cada país para diseñar un envase, que concuerde con lo que el consumidor busca. Por lo que deberá comprobar: si mundialmente, ¿si se consume cerveza sin alcohol?, ¿si el color rojo resulta atractivo? o ¿si los consumidores prefieren beber de un botellín o de una lata?

Por otro lado, es muy relevante cuidar la promoción o comunicación, Mahou realiza un gran esfuerzo en publicidad y relaciones públicas para acercar a los consumidores a la marca, así como para dar a conocer sus productos.

Mahou en España es conocido, por su larga trayectoria de anunciante en televisión, de anuncios atractivos para el consumidor, este elemento del marketing mix es muy importante. Mahou deberá potenciar la comunicación con sus consumidores para darse a conocer en los nuevos mercados y que los consumidores entiendan la marca, les guste y terminen comprando sus productos.

Como decíamos, Mahou es conocida como “la cerveza de Madrid”, esto a la hora de comunicarlo al consumidor puede ser un punto a favor, en el momento de lanzar el producto, en el país de destino, ya que se podría vender como la cerveza que te recuerda a Madrid. Cada vez son más los turistas que vienen a España y en concreto a Madrid y que prueban las distintas cervezas. Esta promoción sería como un traslado a Madrid, tanto para aquellos que ya lo han probado, como para otros que no han tenido oportunidad de ello. Así pues, Mahou, debería potenciar este hecho, al mismo tiempo podría elegir a algún personaje famoso y representativo de Madrid, que serviría para promocionar, la cerveza de una forma más eficiente. Esta publicidad, que centra al consumidor en el centro de la marca, hará que estos cada vez que tengan el deseo, y la tentación de consumir Mahou.

8. Estrategia de marcas/posicionamiento del grupo

Haciendo referencia a lo estudiado anteriormente, relativo a la adaptación de los productos al mercado exterior, continuaremos en esta línea de investigación, buscaremos cuál será la mejor estrategia y el posicionamiento que tendrá que seguir Mahou para ser aceptado en el mercado internacional. Este proceso, nos servirá para conquistar las mentes del consumidor y que estos nos tengan en cuenta a la hora de realizar la decisión de compra.

Para ello, emplearemos el modelo de global branding de Keller en el que propone los diez mandamientos del desarrollo de marca en el mercado internacional y los factores a tener en cuenta. (Llopis Sancho, 2015)

El primero de sus mandamientos, hace referencia a la investigación que se debe hacer antes de lanzarse a crecer en un país distinto. Esto pasa por buscar similitudes y diferencias, planificando como sería el marketing en cada país, teniendo en cuenta la realidad del país y sus costumbres. Esta fase consistirá en analizar la “glocalidad” y tomar el máximo de elementos aprovechables en el mercado global.

En segundo lugar, lo importante es analizar cada paso. El posicionamiento, es un proceso largo y requiere tiempo, además de recursos, para conseguir crear una marca auténtica que nos permita maximizar las posibilidades de éxito.

Keller, hizo referencia a las “infraestructuras del marketing” queriendo hacer especial hincapié en la producción, la logística y la distribución. Así pues resulta importante que a la hora de extenderse Mahou en otro país su calidad se mantenga igual. Además, la logística habrá que optimizarla con el objetivo de tener los mínimos costes o en su caso recortarlos, al propio tiempo será necesario diseñar canales de distribución adecuados, dependiendo del país en el que nos situemos.

Por otro lado, la comunicación, y el cómo dar a conocer la marca, será relevante a ojos de los nuevos consumidores. Es imprescindible contar con una estrategia de mensajes y de medios para hacer llegar al consumidor, la esencia de la marca.

Una vez Mahou, decida cuál será su país de destino, es de interés realizar asociaciones de marca ya que quien tiene un buen socio obtiene una gran ventaja competitiva. Serán importantes, las alianzas que formemos en el país de destino y habrá que analizar de forma adecuada los modos de entrada, que permitan convertir a Mahou, en una marca existente.

Asimismo, es importante buscar el equilibrio entre la adaptación a cada país y la estandarización global. La situación ideal, sería combinar elementos tanto locales del país, (como sus costumbres) con otros globales de la marca. Otro de los elementos importantes en el proceso, será la definición de las políticas de precio y producto y cómo estos deben ajustarse a cada país, para ello, será necesaria una investigación de mercados.

Mahou, deberá llevar un riguroso control, deberá diseñar una estructura organizativa, que encaje con el grado de centralización que se quiere en sus filiales para la toma de decisiones viendo si esta estructura será igual para Mahou Madrid, que para su filiales por ejemplo, en Reino Unido. Hemos de reseñar, el desarrollo de marca estará más estandarizado que la publicidad de cada país, por supuesto teniendo en cuenta los costes de esto. (Best, 2007)

Por otro lado, Mahou deberá mantener su identidad como marca y su sabor característico. Una buena estrategia de branding, será su mejor aliado. Para definir la estrategia de branding internacional, será necesario especificar la identidad de marca, la propuesta de valor y las adaptaciones que las distintas cervezas de Mahou deberán de realizar dependiendo del país.

Una vez implementadas estas medidas para un buen posicionamiento, es muy importante contar con los métodos necesarios para poder contabilizar el valor de marca global y analizar las mejoras que la compañía podría realizar, a nivel no solo estratégico sino también operativo.

Por último, son importantes los elementos formales de la marca. Mahou deberá realizar cambios en eslóganes y colores con el propósito de adaptarse a la nueva cultura en la que se están introduciendo. Por ejemplo, es posible que en Reino Unido, el eslogan de Mahou de “cerveza de Madrid” tenga sentido y la gente se muestre interesada, pero puede que en Chile ese eslogan no tenga ningún impacto sobre el consumidor.

Mahou deberá de tener en cuenta estos elementos formales de marca, así como los pasos que Keller destaca, para tener éxito en mercados exteriores. La compañía cervecera española, deberá analizar, investigar y diseñar los pasos expuestos anteriormente, con el fin de maximizar sus posibilidades de tener éxito en los mercados donde se quiera dirigir.

9. Propuesta de reposicionamiento de sus marcas. Posibilidad de trasladar las ventajas competitivas locales a mercados exteriores

Como hemos visto anteriormente, Mahou-San Miguel no entiende de fronteras, es más son embajadores españoles en el extranjero, pues exportan además de productos valores y un estilo de vida. Para Mahou la parte internacional es estratégica y es una importante parte del negocio. (Mahou San Miguel, 2016)

Mahou, una vez tome la decisión de internacionalizarse tiene que contemplar si las ventajas competitivas que posee en el mercado español se pueden trasladar a los mercados exteriores. Para realizar este estudio es imprescindible analizar estas ventajas, que posee actualmente la compañía cervecera española.

Mahou San Miguel, frente a otras cerveceras destaca por su continua innovación que resulta vital si tenemos en cuenta la competitividad en el sector, con la aparición de nuevos productos, como por ejemplo las cervezas craft. (Jaime Nelson, 2012) La marca desde sus inicios, siempre ha destacado por su capacidad de innovación y de adelantarse a sus competidores (como por ejemplo con la cerveza sin alcohol o la cerveza de producción ecológica). No cabe duda que esta capacidad es una gran ventaja competitiva, que la compañía debe continuar explotando a fin de evitar ser absorbida por otras empresas del sector. Debemos destacar como Mahou-San Miguel se reinventa de manera continua, ya sea con un packaging nuevo o unos productos que añaden a su portfolio.

Otra ventaja a destacar, sería la lealtad de sus consumidores y la ubicación en la mente de estos. Mahou, ha logrado crear una comunidad a su alrededor que hace que el consumidor llegue a un lugar y la primera marca que le venga a la cabeza y que quiere consumir, sea Mahou.

Mahou, con sus años de experiencia reconoce donde hay nuevas oportunidades en el sector y están continuamente investigando el mercado, no solo el español sino el sector mundial. Gracias a sus investigaciones descubren nuevas formas de producción que se están empleando en América, para implementarlas en España. Otro ejemplo, de su capacidad innovadora sería la de ser pioneros en la creación de nuevos productos. No cabe duda de que su posición líder en el mercado cervecero español, es una gran ventaja que le abre nuevas oportunidades en el mercado internacional, además del apalancamiento financiero, que precisa la compañía y que es visto como otra ventaja.

A todo lo anterior se une el hecho de que, Mahou San Miguel, ha optado desde hace muchos años en basar su estrategia en torno al compromiso con la calidad, la inversión en marca y la innovación. (Ivan Cano, 2015)

10. Evaluación de distintos modelos de plan de marketing

Este apartado del análisis, estudiará las diferentes posibilidades entre las que Mahou podrá elegir a la hora de internacionalizarse. Para ello, evaluaremos cada uno a uno de los Planes de Marketing Internacional, más conocidos en sector del marketing y finalmente, procederemos a elegir el modelo del Plan de Marketing Internacional más adecuado para Mahou. Este modelo, será definido de manera teórica y posteriormente se adaptará a Mahou San Miguel.

A continuación, se procederá a estudiar los tres Planes de Marketing Internacional: El Plan de Marketing del ICEX, el de Llamazares-Nieto y finalmente, el de Cateora.

10.1. El Plan de Marketing Internacional del ICEX

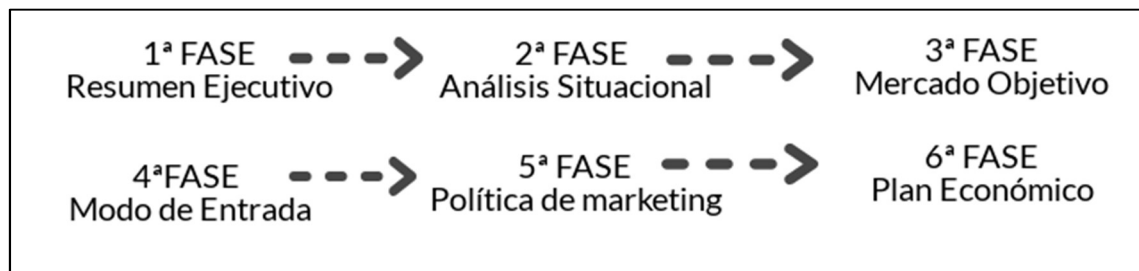
En cuanto al Plan de Marketing Internacional del ICEX, cabe en primer lugar debemos de definir qué es exactamente y de qué se encarga. El ICEX, es el Instituto Español de Comercio Exterior, una entidad pública a nivel nacional cuya misión es promover la internacionalización de las empresas españolas. (ICEX, 2017)

El Plan de Marketing que propone este Instituto consiste de las siguientes fases:

1. Resumen ejecutivo: en esta primera fase, se realizará un documento corto, en el cual se podrán encontrar las principales ideas resumidas. De manera, que los ejecutivos y alta dirección lean el documento de manera rápida y concisa y adquieran una primera idea a grandes rasgos.
2. Análisis situacional: esta parte del plan se centrará en el estudio de elementos importantes, a tener en cuenta para más tarde introducirlos. Un ejemplo es el producto en sí, los competidores del sector o la propia empresa. (ICEX, 2013)
3. Mercado Objetivo: realizar un análisis PESTEL, a nivel político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal. Esto será necesario analizarlo, antes de decir expandirse a un país, servirá para tener una imagen más completa del país.
4. Modos de entrada: Una vez tomada la decisión de a donde expandirse, es imprescindible estudiar e implantar la forma en la que entraremos en ese país.

5. Política de Marketing: en esta penúltima fase, diseñaremos y estableceremos una estrategia para el marketing mix y para así poder llevar el plan adelante.
6. Plan económico: finalmente, es necesario estudiar los costes a los que la empresa se someterá como los beneficios que recibirá por ellos. Esta última fase, es relevante para tomar la decisión final de expandirse o no y de si el plan es viable.

Figura 10: “Plan de Marketing Internacional del ICEX”



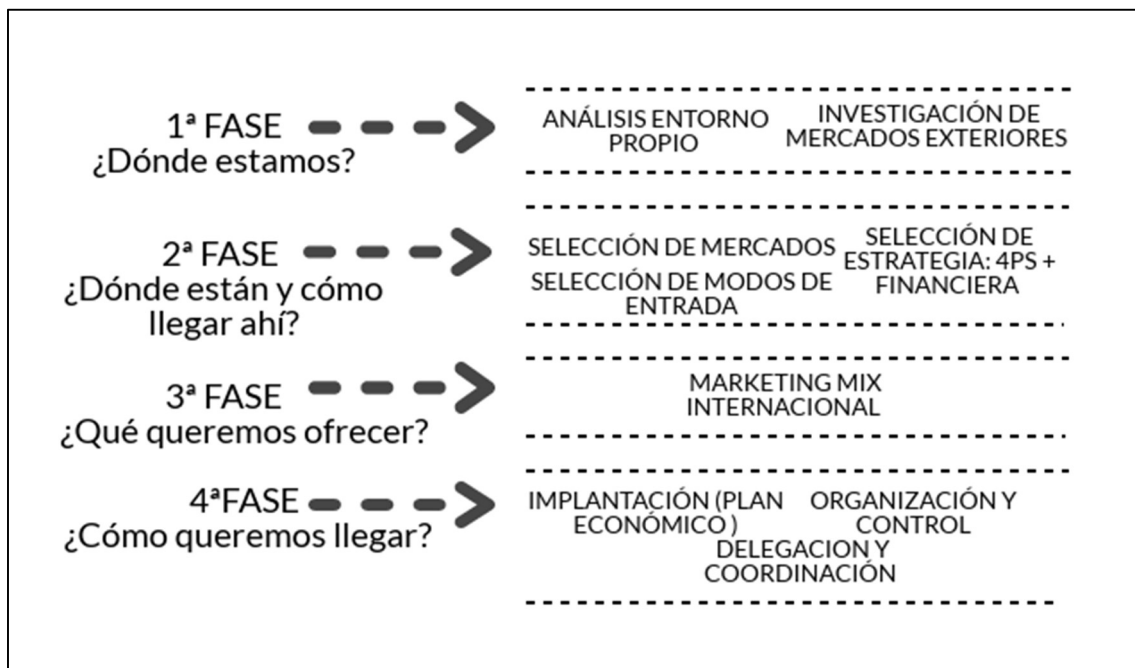
Fuente: Elaboración Propia a partir de Olegario Llamazares, G.-L., Ortiz Arteaga, J. & Fernández, J.C., (2013)

Finalmente, es muy importante contar con unos objetivos, bien definidos, a la hora de aplicar este Plan de Marketing Internacional, siendo necesario analizar qué actividades se desarrollaran para a dar a conocer el producto español en el exterior, es decir, la “ Marca España”.(ICEX, 2013)

10.2. El Plan de Marketing Internacional de Llamazares-Nieto

A continuación, se analizará otro Plan de Marketing Internacional distinto al visto en el apartado anterior. Si finalmente Mahou San Miguel, tomase la decisión de escoger este plan las fases, que tendrían que seguir para expandir su compañía cervecera, a mercados exteriores consistiría de cuatro fases, como se puede ver en la Figura 11:

Figura 11: “Plan de Marketing Internacional de Llamazares-Nieto”



Fuente: (Elaboración Propia a partir de Libro Nieto y Llamazares p. 170)

Por lo que como se puede observar, en la Figura 11, este Plan de Marketing Internacional creado por Llamazares-Nieto está formado por los siguientes pasos:

- 1ª Fase Análisis del entorno propio y la investigación de mercados exteriores: en esta fase, se analiza a empresa en sí, es decir, fortalezas debilidades, así como el sector. Por otro lado, se realizará una valoración de los objetivos que se quieren alcanzar y los recursos y ayudas con los que cuenta la empresa en concreto.

Además en esta fase, se indagará en la situación internacional a nivel social, económico, político, tecnológico, medioambiental y legal, al mismo tiempo que la competencia internacional para formar una imagen completa del país de destino.

- 2ª Fase Selección y delimitación: tras el primer análisis del mercado, el siguiente paso será realizar una selección de algunos factores entre los que se encuentran los mercados y las líneas de producto que la empresa quiere internacionalizar. Además, se deberá de fijar un modo de entrada en dicho país y si la estrategia del marketing mix será a nivel global o estratégica. Por último, hay que fijar unos objetivos finales tanto estratégicos como financieros. Como se observa en la Figura 11, consiste básicamente en encontrar el donde están esos mercados y cuál será la forma de entrar en ellos.

- 3ª Fase Marketing Mix Internacional: Inmediatamente después de seleccionar el mercado al que queremos entrar y la forma de entrada, es importante determinar qué cambios haremos en las 4ps. Esto es qué cambios sufrirán los productos y sus políticas, se fijará el precio de venta, los canales más óptimos de distribución y el modo de comunicación a los consumidores. Estos elementos, serán la clave para conseguir los objetivos fijados en fases anteriores.

- 4ª Fase Implantación y Plan Económico: Finalizadas las tres primeras fases, comienza la parte práctica donde se instauran todas las medidas tomadas en fases anteriores. Resulta importante ser precisos en cada uno de los pasos de esta fase, pues cualquier fallo puede ser un fracaso. Por lo que las decisiones de organización, delegación y coordinación deben estar bajo un control estricto para evitar cualquier error. No solo se controlara esta última fase sino que también se llevará un control para medir qué objetivos se alcanzan y cuáles no, así como posibles mejoras.

10.3. El Plan de Marketing Internacional de Cateora

Por último, otro plan alternativo, a los analizados anteriormente, es el Plan de Marketing Internacional de Cateora. Plan diseñado y ejecutado por autores conocidos dentro del marketing internacional, entre los que se encuentran Cateora, Gilly y Graham.

Profundizando en las fases del su plan ideado, encontramos las siguientes fases:

- 1ª Fase Análisis inicial: como analizábamos en el segundo Plan de Llamazares-Nieto, el primer paso presenta la finalidad de conocer y evaluar los distintos mercados que la empresa tiene como opción para internacionalizarse. Además, en esta fase se estudiarán en profundidad los siguientes elementos. Será necesario analizar a la empresa en profundidad, esto quiere decir, sus fortalezas y debilidades así como los recursos que tiene a su alcance, la situación financiera y sus estrategias.

En referencia con el país de destino, es importante conocer a la perfección ese país en todos sus aspectos, como por ejemplo, la competencia en el sector, la corrupción o la economía. (Cateora, Gilly, Graham, 2009-2013)

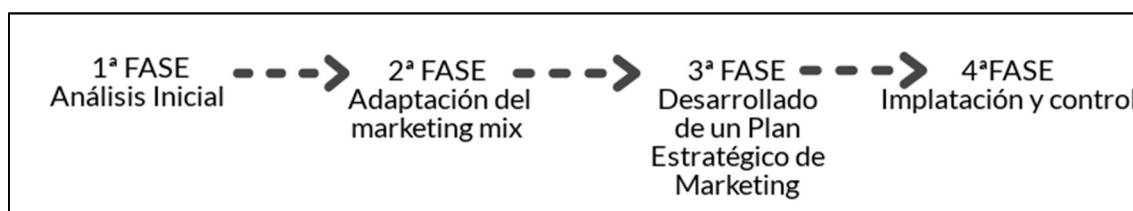
Por último, es importante fijar las razones que impulsan a la empresa a entrar en el mercado nuevo, estudiando las distintas opciones y escogiendo la opción más indicada y factible para la empresa dependiendo de su situación en ese momento.

- 2ª Fase Adaptación del marketing mix: Después de analizar el mercado a fondo, el segundo paso que la empresa deberá de llevar a cabo es la adaptación del marketing mix adaptando sus productos, al mercado al que va a adentrarse. Para ello, se tendrá en cuenta lo estudiado en la fase anterior, sobre el análisis del país teniendo en cuenta todos los niveles desde el económico hasta el cultural. Puesto que es importante a la hora de introducir un producto en un país nuevo , por ejemplo conocer las costumbres culturales, la manera de comunicarse como los canales de distribución empleados y el precio que el consumidor del país extranjero estará dispuesto a pagar por tu producto, pues dependerá de su nivel económico. Una vez detallada esta adaptación, se realizará un control de costes para calcular si la internacionalización continua siendo rentable para la empresa, a pesar de las adaptaciones que haya que realizar.

- 3ª Fase Desarrollo del Plan Estratégico de Marketing: Una vez detallada la adaptación del marketing mix, el siguiente paso es comenzar a planear la entrada estratégica al mercado exterior. En esta fase, se especificará las estrategias que se emplearan para entrar en el país, es decir, cómo entraremos, qué buscamos al entrar, qué dinero tiene la empresa disponible y por último se fijará un plan de acción, para así determinar cada paso y no cometer errores. (Mirco Sydow, 2015)

- 4ª Fase Implantación y control: tras finalizar la definición de las tres primeras fases, la última fase será donde se comenzará con la aplicación a la práctica de todas aquellas acciones determinadas en fases anteriores del plan. Además será necesario evaluar esas acciones y llevar un control exhaustivo para así poder corregir los fallos o las posibles mejoras.

Figura 12: “Plan de Marketing Internacional de Cateora”



Fuente: Elaboración propia a partir de CATEORA, P. R., GILLY, M.C., GRAHAM, J. L. (2009–2013)

En conclusión, estos serían los tres Planes de Marketing Internacional más estudiados a la hora de internacionalizar una empresa. En el caso del grupo cervecero Mahou San Miguel, habría que analizar los diferentes planes y elegir un modelo que encaje, con el tamaño de la empresa, los países en los que se quiere introducir y a partir de ahí, realizar los cambios necesarios para personalizar el plan elegido, a la medida de lo que busque la empresa en cuestión. Esto será lo que se estudie a continuación.

11. Plan de Marketing para la Internacionalización de Mahou en Mercados Exteriores

Una vez realizado el estudio de las tres alternativas, llevaremos a cabo la internacionalización de Mahou empleando el Plan de Marketing Internacional de Llamazares-Nieto, dado que es el modelo que más encaja con la compañía cervecera española, por las siguientes razones:

En primer lugar, el modelo de Llamazares-Nieto es el más específico puesto que en cada una de sus fases profundiza en la materia, detallando cada paso. Esto permitirá realizar un estudio exhaustivo y detallado durante todo el proceso.

En segundo lugar, este modelo al estar tan claro y definido en cada uno de sus pasos, sirve de plan para la cervecera española, así como de guía a la hora de planificar cada paso que Mahou tiene que dar.

Por último, este modelo permite la flexibilidad, en cuanto a la introducción de cambios y modificaciones de algunas acciones. Si bien estos cambios, deberán de continuar en la línea de los objetivos fijados y de la estrategia que se quiere llevar.

Por lo tanto, el modelo fijado para la siguiente parte de la investigación se acogerá a lo que se muestra en la figura 13, donde sobre el propio modelo, se le han efectuado cambios con el propósito de facilitar el análisis y fijar la atención en la parte práctica.

Figura 13: “Plan de Marketing Internacional para Mahou-San Miguel”



Fuente: (Elaboración propia a partir del modelo Llamazares-Nieto)

12. Desarrollo del Plan de Marketing para la Internacionalización de Mahou

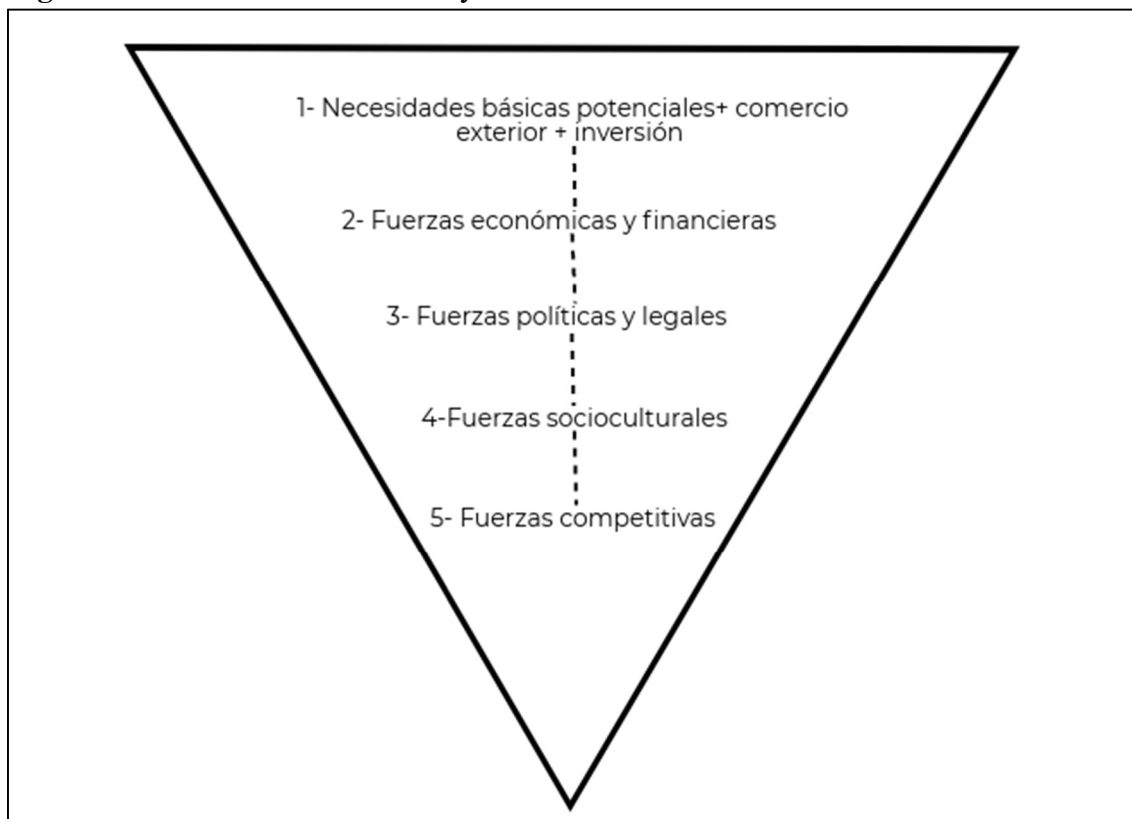
A partir de este apartado, todo a continuación, será una aplicación práctica del modelo Llamazares- Nieto para el grupo Mahou- San Miguel en mercados exteriores adaptando todas las fases a la empresa. En primer lugar, en referencia a la figura 13, se procederá a la selección de algunos factores como el mercado en el que se entrará, las líneas de producto de Mahou que se introducirán en el país o la forma de entrada que empleará. Inmediatamente después el estudio se centrará en determinar cómo será el marketing mix internacional, fase clave para éxito en el país extranjero y por último, se implantará todo el plan que se ha llevado a cabo.

12.1 Selección y delimitación

12.1.1. Selección del mercado objetivo

Como consecuencia de la globalización, existen más países que mercados en el mundo, por lo que resulta de mayor utilidad el estudio de la selección en función de mercados que de un país en concreto. (ICEX, 2018) Por ello, antes de fijar un Plan de Marketing Internacional, debemos realizar un estudio de los diferentes países que tenemos como opción para entrar en ellos, teniendo en cuenta los recursos que posee Mahou. En consecuencia, aplicaremos a todas las opciones, diferentes filtros, utilizando el método de Escrutinio y Reducción, como se observa en la figura 14, para finalmente elegir la opción más adecuada y estudiarla en profundidad.

Figura 14: “Método de Escrutinio y Reducción”



Fuente: (Elaboración propia a partir del curso de Marketing Internacional)

Comenzaremos en primer lugar, con la preselección de mercados. Para ello, además de tener en cuenta los mercados potenciales deberemos de asegurarnos de las variables más relevantes de nuestro producto, para así escoger los países que presenten las condiciones más idóneas para la exportación de la cerveza.

En primer lugar, analizaremos los países potenciales en los que Mahou puede encontrar oportunidades de expansión, entre ellos destacan: Reino Unido, Portugal, Guinea Ecuatorial y China. Estos países son donde más exportaciones de cerveza española se realizan al año, de los cuales Mahou, es exportadora de más del 70% de estas. (Victor Osorio, 2017) Por otro lado, destacan otros destinos como, Chile e India, donde cada vez más cerveceras se están asentando.

Para continuar con esta preselección, estudiaremos en la primera fase, el comercio exterior de estos países, limitando el número de opciones y facilitando la toma de decisiones.

Tabla 1: “Países potenciales: exportaciones, importaciones e inversión extranjera”

PAÍSES	EXPORTACIONES	IMPORTACIONES	INVERSIÓN EXTRANJERA
Reino Unido	\$ 436.5 mil millones	\$ 602.5 mil millones	\$ 2.027 billones
Portugal	\$ 62.6 mil millones	\$ 74.32 mil millones	\$ 158.9 mil millones
Guinea Ecuatorial	\$ 2,115 billones	\$ 2,475 billones	\$ 69.91 millones
China	\$ 2,157 billones	\$ 1,731 billones	\$ 1.514 billones
Chile	\$ 64.51 mil millones	\$ 59,92 mil millones	\$ 208.8 mil millones
India	\$ 299.3 mil millones	\$ 426.8 mil millones	\$ 367.5 mil millones

Fuente: (Elaboración Propia a partir de datos de 2017 de CIA Factbook)

Partiendo de los datos estudiados en la tabla 1 y teniendo en cuenta, los objetivos que Mahou persigue con esta internacionalización, como por ejemplo, la expansión de su marca Premium fuera de España, sin perder la calidad y el sabor, al mismo tiempo que transmitiendo el estilo de vida español y sus actitudes, a los que Mahou está asociada. (Mahou San Miguel, 2015) En referencia a la tabla 1, tras fijar los filtros de comercio exterior e inversión extranjera, podemos descartar algunos países, seleccionando para continuar con el escrutinio: Reino Unido, Guinea Ecuatorial, China e India.

Sobre estos cuatro países seleccionados, aplicaremos otra variable a tener en cuenta a la hora de internacionalizarse como es la situación económica y financiera de los países. Encontramos una variedad entre países desarrollados y subdesarrollados. Reino Unido quizás sea la economía más equilibrada y parecida a la española, pero en este mercado, a día de hoy ya hay saturación en el sector cervecero y la cerveza española no sería una novedad, por lo que Mahou no encontraría las mismas oportunidades en el mercado. Por ello, decidimos descartar de esta investigación a Reino Unido. Por otro lado, los otros tres países, presentan grandes oportunidades en cuanto al producto que Mahou ofrece, a pesar de que la compañía cervecera española debería de homologar los productos a los gustos de sus consumidores.

Para continuar con el filtrado, la siguiente variable a analizar sería la situación política y legal, en este sentido el país con mejor situación política actualmente es China. En los últimos años, ha aumentado su nivel de transparencia y ha reducido la corrupción en el sector público, lo que facilita hacer negocios. (Datos macro, 2017) Por otro lado, Guinea Ecuatorial, en el último año, su corrupción ha aumentado, situando a Guinea Ecuatorial como uno de los países más corruptos del mundo. (Datos Macro, 2017). En referencia, a estos datos, concluimos con el descarte de Guinea Ecuatorial, puesto que en países corruptos y con una mala organización tanto política como legal, es difícil entrar además de que no sería un buen comienzo para Mahou ahí.

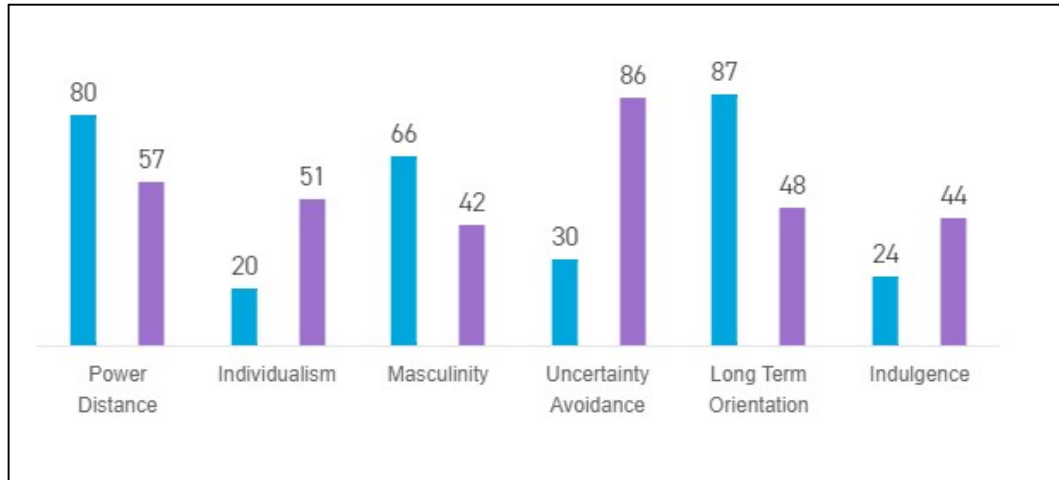
Otro filtro muy importante, que se ha de tener en cuenta, es el sociocultural, pues la cercanía cultural ayuda a la hora de instalarse en un nuevo país y puede ser un gran indicador del futuro del producto en ese país. Por lo tanto, buscaremos culturas parecidas a las españolas donde el producto que ofrece Mahou no sería exclusivo. Para analizar estas diferencias culturales, emplearemos los resultados obtenidos por Geert Hofstede.(Intercultural Programs, 2012)

Estos son el resultado de la evaluación de países según cinco dimensiones culturales:

- Distancia al poder: hacer referencia a los menos poderosos y su aceptación de inequidad del poder.
- Individualismo: grado en el que las personas a la hora de tomar decisiones y actuar solo piensan en ellos mismos.
- Evasión de la incertidumbre: cómo responden las personas ante situaciones totalmente desconocidas.
- Masculinidad: indica el grado de competencia y la importancia de los resultados
- Orientación a Largo plazo: grado de ahorro e inversión de las personas se ve influido.

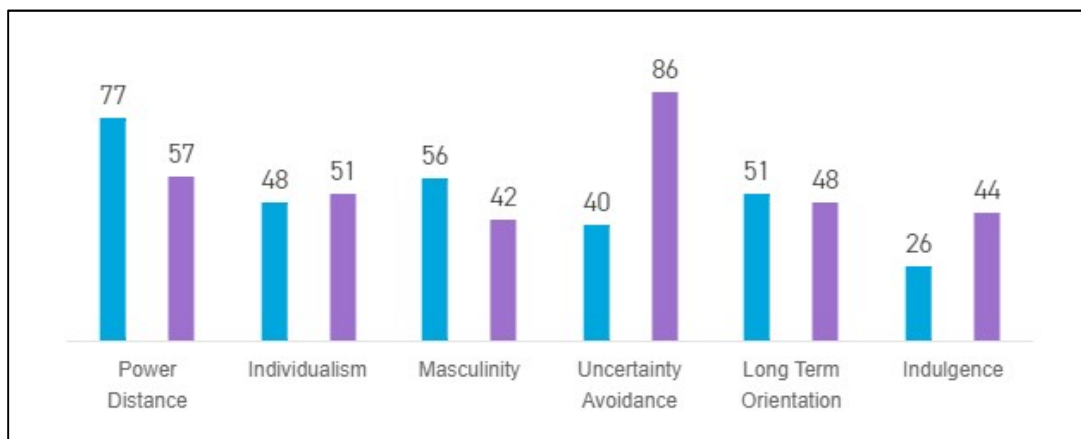
Estas dimensiones nos ayudaran a encontrar los países potenciales más parecidos a España culturalmente hablando.

Figura 15: “Comparación dimensiones Hofstede China y España”



Fuente: (Hofstede insights, 2018)

Figura 16: “Comparación dimensiones Hofstede India y España”



Fuente: (Hofstede insights, 2018)

Tras analizar las distintas dimensiones de los dos países potenciales, concluimos que el mejor país para que Mahou-San Miguel se internacionalice, es India, puesto que como se puede observar en la figura 16, son las culturas más similares según las dimensiones de Hofstede. Por lo que será un buen país para que Mahou, introduzca sus productos Premium y transmita el estilo español, la calidad y el sabor. No obstante, según datos del Banco Mundial, la media de días que se tarda en empezar un negocio en India es de 156 días, por lo que el comienzo del negocio será difícil y habrá que idear un plan estratégico y unos efectivos modos de entrada. Sin embargo, India

presenta un futuro interesante para Mahou con perspectivas de crecimiento, por lo que deberán aprender poco a poco del mercado indio y las diferencias con el español.

12.1.2 Investigación en profundidad externa de India: PEST y 5 Fuerzas de Porter

Tras la selección del mercado objetivo, es necesario, profundizar en el país de destino escogido tanto de manera externa, donde analizaremos el país a nivel macroeconómico con el análisis de PEST y más tarde el aspecto microeconómico, con el análisis de las 5 fuerzas de Porter.

En primer lugar, comenzaremos con el **análisis macroeconómico**, una vez identificada la India como la mejor opción, donde introducir Mahou, se ha de realizar un estudio más profundo, para confirmar que sea así. Comenzaremos para ello con un análisis PEST continuado con un análisis de las 5 fuerzas de Porter.

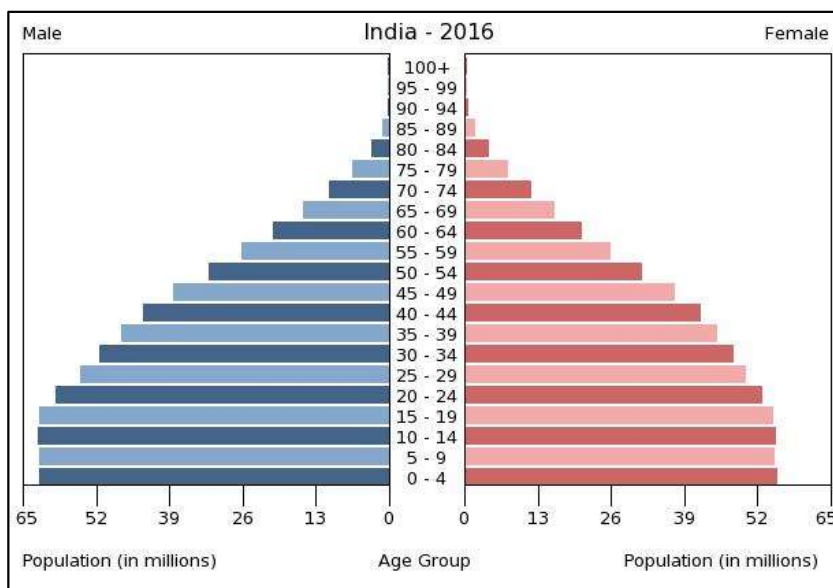
Para realizar el análisis PEST, emplearemos datos de fuentes como por ejemplo la CIA (2017) o el Banco Mundial, para así formar un análisis completo a nivel político, económico, social-cultural y tecnológico. Escogemos este análisis entre muchos otros, puesto que es el más completo a la hora de realizar un estudio macroeconómico. Estos cuatro factores analizados por PEST, son los necesarios para asegurarnos que la decisión que se está tomando es la indicada.

En cuanto al factor **político**, India es una de las democracias más grandes del mundo y tiene una forma federal de gobierno. Este entorno político continúa estando influido por intereses de los gobernantes o por sus ideologías. Por lo que las empresas se ven afectadas por estos factores cambiantes dependiendo del partido político que gobierne. India cuenta con un sistema impositivo bien estructurado con impuestos sobre las ventas o la renta. Además un punto positivo para Mahou es que el gobierno indio apoya el negocio libre y tiene programas para ello. Haciendo referencia, a la parte legal y ambiental. India desde hace años ha sufrido cambios legales que llevan a India a mejorar como por ejemplo, leyes relacionadas con el reciclaje, el aumento del salario mínimo y la reducción de discriminación por discapacidades, cambios que afectan a las empresas allí establecidas. Por otro lado, en cuanto al medio ambiente, los indios cada día luchan por una mejora de la calidad de su aire aunque es difícil dado el alto índice de industrialización y urbanización.

En cuanto al entorno **económico**, la economía de la India, se está convirtiendo en una economía de mercado abierto aunque como mencionamos en el entorno político, aún se pueden ver rasgos de sus políticas autárquicas. Las reducciones en licencias industriales y la liberalización del capital proveniente del extranjero han resultado en una mejora en el ambiente económico. Las perspectivas del futuro de India son positivas, esto se debe principalmente, a la población joven, las tasas de inversión y la integración de esta economía a nivel global. A pesar de las limitaciones en las infraestructuras de transporte o educación, situación que podría complicar la entrada de Mahou. Por otro lado, su tasa de crecimiento real del Producto Interior Bruto del 2017 fue de 6,7% (CIA, 2017). Lo que es un buen indicador de crecimiento de esta economía a lo que Mahou deberá de añadir el tipo de cambio de euros a rupias, donde las rupias, moneda nacional de India, está por debajo del euro.

Por otro lado, el entorno **socio-cultural**, su población en 2017 fue de 1.281.935.911 según datos de la CIA, su edad media es de 27.9 años, por lo que es una población en su mayoría joven, punto positivo puesto que no presentan una pirámide poblacional envejecida. Un dato relevante es la cuestión de los idiomas, ya que la mayoría de los habitantes de la India, tienen el inglés como idioma oficial secundario, lo que ayuda a la hora de hacer negocios con ellos. Por último, la religión es relevante, dado que algunas religiones tienen prohibido el consumo de alcohol. En India, la religión predominante, es el hindú con un 80% de la población practicante de esta religión, aunque también se encontrar una minoría de personas musulmanas o cristianas. La gran variedad tanto religiosa como cultural y social dan lugar a una gran diversidad de consumidores, donde Mahou puede encontrar un sitio fácilmente. Finalmente, entre los sectores que se espera que tengan mayor crecimiento en India se encuentra la hostelería, según el informe de Goldman Sachs sobre el consumidor indio realizado en 2016, ello ayudará a Mahou, a ser mejor recibida por sus habitantes.

Figura 17: “Pirámide poblacional de la India en 2016”



Fuente: (CIA Factbook, 2016)

Por último, el entorno **tecnológico**, ayudará a Mahou a facilitar el desarrollo de su producto además de reducir costes. India cuenta con tecnología suficiente para llevar a cabo proyectos en este país. Además, India tiene un sector de tecnología situado como uno de los más importantes del mundo y promueve la constante investigación y desarrollo de avances tecnológicos. Esta tecnología y sus avances podrían resultar en ventajas competitivas para Mahou.

En conclusión, con este análisis se demuestra que la India es una opción buena para la introducción de Mahou, no solo por su entorno social sino también por las perspectivas de crecimiento de esta economía. Además, Mahou podría tomar ventaja de los avances tecnológicos del país para una posible fabricación de sus cervezas. Sin embargo, será necesario que Mahou estudie bien la estrategia de entrada a la India, dado el farragoso entorno legal que en este momento tiene el país.

En cuanto al **análisis microeconómico**, en este análisis estudiaremos las 5 fuerzas de Porter, este modelo nos permitirá analizar el nivel de competencia dentro del sector cervecero en la India para que Mahou, planifique una estrategia adecuada al mercado indio. Estas fuerzas son: el poder de negociación del cliente, poder de negociación del proveedor, amenaza de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutos y rivalidad entre los competidores existentes.

En este modelo, encontramos una serie de protagonistas, donde se encuentran los compradores, competidores, proveedores, sustitutos de nuestros productos y nuevos productos, estos serán los que se estudien a continuación.

Comenzando con el poder de negociación de los clientes y proveedores: El poder de negociación por parte de los proveedores es mínimo, cuando se trata de compañías grandes como Mahou. El papel de los proveedores es muy importante, pues son los que distribuyen los recursos naturales y todos los materiales necesarios. Estos en la India poseen un poder de negociación bajo debido a que las compañías indias son débiles, además sus precios son bajos y hay gran variedad de proveedores. Mahou, debería de realizar buenos lazos de relación con proveedores españoles para por ejemplo realizarles envíos urgente a India.

Por otro lado, es relevante para el caso de Mahou, el poder que poseen los clientes. Estos , cuentan con pocas marcas de cervezas, entre las que se reparten la cuota de mercado, entre las que se encuentran; Kingfisher, Haywards y Zingaro. Por lo que los consumidores pierden poder de negociación, al no tener muchas opciones de elección. El tipo de consumidor que consume la cerveza, cuenta con que es una bebida cuyo precio es elevado, por lo que, la sensibilidad a los cambios de precios, será menor.

Por otro lado, en cuanto a la rivalidad entre los competidores existentes: Aunque existen competidores, los principales, son tres, como ya hemos mencionado antes. Entre ellos se encuentra, Kingfisher, Haywards pertenecientes actualmente a los grupos SABMiller y United Breweries Group . Otras marcas importantes son, Zingaro y Sandpiper, que pertenecen a la compañía Millennium Alcobev. El sector cervecero indio, está controlado en el 85% por los grupos United Breweries Group, Millennium Alcobev y SABMiller. (Villegas, 2016) Sin embargo, cada vez son más las compañías cerveceras extranjeras como Heineken o Carlsberg que tienen más importancia en este mercado, podemos encontrar compañías cerveceras españolas como Damm o Estrella Galicia, que distribuyen sus productos a través de compañías indias. Esta forma de distribución, puede ser una oportunidad para Mahou, si planifica bien la forma de entrada, teniendo en cuenta las regulaciones existentes.

Otra de la fuerzas relevantes, es la amenaza de competidores potenciales; en este sector, encontramos ciertas barreras de entrada como son las economías de escala, las cerveceras ya establecidas en la India con costes unitarios bajos o las barreras legales que regulan el consumo

de alcohol. En el sector cervecero, hay escasa diferenciación y las marcas como Kingfisher, cuenta por ejemplo son reconocidas y con sus clientes fieles. Es por ello, que los nuevos competidores, encontrarán actualmente, un sector en pleno crecimiento lleno de oportunidades tanto para cerveceras locales como extranjeras, debido a esto se debe a la creciente inversión, la mejora en la tecnología y los continuos avances.

Por último, la amenaza de productos sustitivos, la cerveza como el producto que es y las necesidades que cubre, pueden ser cubiertas por otro tipo de productos. Un ejemplo de ello, sería los refrescos, como Coca-Cola o Pepsi que ya se encuentran en la India, o como el vino, la sidra y licores o los zumos. Sus precios son muy parecidos a los de la cerveza por lo que los consumidores pueden encontrar en el mercado variedad de productos sustitutivos de la cerveza. En los últimos años, el consumo de vino en India ha incrementado considerablemente, aumentando con ello sus importaciones como resultado del crecimiento de la clase media en India.

En conclusión, Mahou deberá de planificar y detallar su estrategia dándole especial importancia a las barreras de entrada del país, debido a sus leyes regulatorias así como a las diferentes regulaciones para empresas extranjeras. El siguiente factor con mayor importancia será controlar la rivalidad de los competidores existentes, seguido por los productos sustitivos. Igualmente, deberá de tener en cuenta los poderes de negociación de proveedores y clientes Mahou aunque estos son factores con poco peso.

12.1.3. Investigación en profundidad interna: SWOT

En este apartado, una vez realizado el análisis externo proseguiremos con el interno, para así poder finalizar el proceso de selección de mercados. Para ello, contaremos con el análisis SWOT, conocido en español como DAFO, donde sus siglas indican: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. Este método nos ayudará a conocer el interior de la Mahou, para así poder fijar un tipo de internacionalización a India determinado.

Comenzaremos en primer lugar, analizando las debilidades de la compañía, entre las que encontramos:

- **DEBILIDADES:** Mahou-San Miguel, toma de base de diseño, patrones americanos que a veces pueden no resultar del todo atractivo para distintas culturas. Los centros de producción de la

compañía cervecera se encuentran todos en España y no tienen ningún centro fuera del territorio nacional. Además sus costes de producción son muy altos debido a la calidad de sus productos. Comparando Mahou, con sus competidores a nivel mundial, es muy pequeña con una pequeña cuota de mercado.

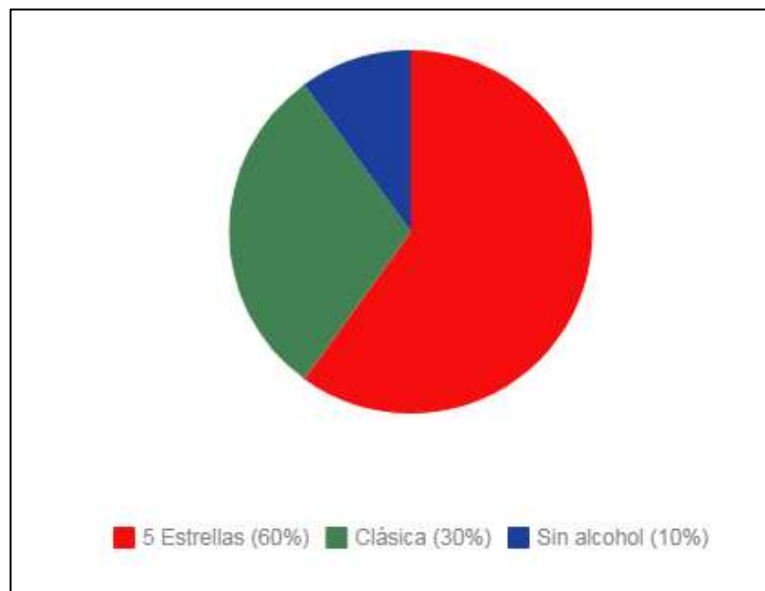
- **AMENAZAS:** Actualmente existe una alta competitividad en el mercado cervecero y la cuota de mercado está dividida entre las principales compañías mundiales como por ejemplo, SABMiller, Heineken o Carlsberg. Cada vez son más las personas, que dejan de beber alcohol, también hay otras que comienzan a vino. Además, cada año se introducen nuevas regulaciones sobre el consumo de alcohol y se incrementan los impuestos sobre estos productos. Al margen de lo anterior, Mahou, para entrar en otros mercados deberá de realizar una inversión inicial muy grande.
- **FORTALEZAS:** Mahou, posee experiencia internacional, puesto que como se ha mencionado en apartados anteriores, posee tratos con otras compañías como Carlsberg, para exportar y distribuir sus productos en otros mercados. San Miguel tiene más experiencia en este territorio y tiene recursos con los que puede ayudar a Mahou, con su unidad de negocios internacionales. Actualmente, están en 70 países y tiene un amplio portfolio de productos, representando la cultura española por todo el mundo durante años, construyendo una buena reputación. Por otro lado, sus productos mantienen una buena relación calidad-precio y la compañía posee tecnología avanzada que permite reducir costes y aumentar sus beneficios. Por último, Mahou sabe adaptarse a sus distintos públicos objetivos, fuerte punto a la hora de internacionalizarse.
- **OPORTUNIDADES:** El sector cervecero está en pleno auge a nivel mundial. Además se ofrecen ayudas del gobierno para aquellas empresas que realicen inversiones en el extranjero, como por ejemplo en India. Finalmente, si Mahou decidiese expansionarse a la India, sería la primera cervecera española en abrir una cervecera situada y que fabrica en la India. Por otro lado, los extranjeros cada vez, perciben cierta atracción por la cultura española punto positivo a la hora de vender un producto español. Por último, si Mahou decidiese establecerse y fabricar en la India, se ahorraría los aranceles y podría ganar un mayor margen vendiendo su mismo producto, con una mayor independencia de los proveedores y clientes.

12.1.4. Selección de líneas de producto

En anteriores apartados fueron mencionadas, las principales marcas de Mahou donde destacan:

- Mahou cinco estrellas: “ el sabor cervecero por excelencia” (Mahou-San Miguel, 2016). Cerveza Mahou caracterizada por su carácter premium. Su diferencia se encuentra en los rasgos de cebada tostada que se pueden encontrar en ella. Fabricada con la mejor levadura dirigida a paladares delicados.
- Mahou clásica: “ la cerveza de siempre, el sabor clásico”. (Mahou-San Miguel, 2016). Cerveza de categoría estándar. Se caracteriza por su tradicional fabricación y su receta clásica con sabor aromático.
- Mahou sin alcohol: “ la única sin con sabor de Cinco estrellas”. (Mahou-San Miguel, 2016). Cerveza sin alcohol, mantiene el sabor de la Cinco estrellas. Diseñada para momentos o personas que no les gusta el alcohol. Se caracteriza por su sabor amargo.

Figura 18: “ Cuota de mercado de las principales líneas de producto de Mahou”



Fuente: (Elaboración propia a partir de datos de Mahou-San Miguel)

Observando los datos de las ventas del año 2017 de Mahou -San Miguel donde sus ventas aumentaron un 4% con respecto al año anterior (Luna Revenga, 2016) tomó especial importancia su marca Premium. Según expertos, como el director general de la unidad de negocio de España,

Arbeloa, estamos ante una moda de cervezas premium que incrementan las ventas considerablemente. Por otro lado, la cerveza Mahou Clásica, mantiene su porcentaje que se encuentra alrededor del 30% de las ventas como se puede observar en la figura 18 . Por otro lado, la cerveza Sin, adquiere mayor protagonismo pero sigue en un segundo plano.

Finalmente, considerando la internacionalización de los productos de Mahou, la mejor de las opciones sería expandir una sola línea de producto para así juntar esfuerzos y reducir posibles riesgos. Por lo que nos centraremos en su producto, con mayor potencial para poder captar la atención de los consumidores indios. Así pues, introduciremos su marca premium, la Mahou Cinco Estrellas, transmitiendo con ella, la calidad y estilo de vida español, objetivo persiguido por la compañía.

12.1.5. Selección de formas de entrada

Una vez decidido el país en el que Mahou va a entrar, el siguiente paso es decidir el modo en el que se va a llegar al cliente indio. Por ello, al ser un mercado desconocido para la compañía cervecera hay que barajar distintas opciones.

Según el Plan de Marketing de Internacionalización de Olegario Manzanares (2013) propone tres formas de entrada: exportación, acuerdos de cooperación y por último la implantación en el exterior.

Para tomar esta decisión, se estudiarán las distintas formas para luego decidir la manera más óptima de entrada en la India. De acuerdo con el modelo de Plan escogido, elegiremos dos factores relevantes que se tendrán en cuenta, en este caso, serán el riesgo que asume Mahou y el control de sus operaciones. Finalmente, la elección será entre las siguientes opciones:

- Exportación: Encontramos dos tipos de exportación, por un lado la **exportación indirecta**, consiste en elegir un intermediario (trading companies o agente comerciales) que se encargue de vender los productos de Mahou a los clientes indios, además de realizar todas las operaciones comerciales. Por otro lado, existe la opción de **exportación directa**, Mahou en este caso asumiría el trabajo del agente comercial, siendo el propio intermediario que está en contacto con el cliente indio. Así Mahou, realizaría todas las actividades sin contar con terceros. Para ello, podrá elegir entre la venta por internet, la venta a detallistas y por último la venta directamente al cliente final por medio de sus comerciales (Cerviño, Arteaga, & Fernandez del hoyo, 2018). En estos dos tipos

de exportaciones, tanto el riesgo asumido como el control son bajos , como se puede ver en la figura 19.

- Acuerdos de cooperación o *partnerships*: Consisten en convenios con los países donde se quiere entrar y donde se da el caso de que la empresa exportadora en este caso, Mahou, no contase con los recursos suficientes para entrar en la India y se apoyase en una empresa india, ya establecida. Existen distintos tipos entre los que encontramos: el **piggyback**, la realización de un contrato por el que una empresa india ya establecida, actúa de canal vendiendo los productos de Mahou. Otras opciones serían **consorcios** donde se asocian fabricante para así exportar sus productos, **licencias y franquicias** donde Mahou debería de ceder su propiedad intelectual a otra en India, transfiriendo así conocimientos y por último, **alianzas estratégicas** como *joint-ventures* donde Mahou colaboraría con una empresa india compartiendo riesgos y buscando alcanzar sus objetivos conjuntamente. En este caso, el riesgo sería compartido y el control mayor.
- Implantación: Esta opción sería la de mayor riesgo y control para Mahou en India. Pues consistiría en invertir directamente en el extranjero grandes cantidades de dinero invertidas en **filiales comerciales** o de **producción**. Esta opción, es recomendada para empresas grandes con experiencias en mercados exteriores.

Figura 19: “ Alternativas de modos de entrada en India”



Fuente: *Manuel de Internalización del ICEX (2018)*

Concluyendo, después de analizar las distintas opciones que tiene Mahou para internacionalizarse, considerando su caso y su poca experiencia en el sector cervecero exterior, sería recomendable comenzar con una exportación directa donde el riesgo e incertidumbre que corre la cervecera es bajo, para así testear el mercado indio y ver sus reacciones frente a los productos de Mahou, abriendo mercado poco a poco. Podrá buscar crecer y encontrar nuevas oportunidades futuras en India. Así contará con una base de clientes fidelizados a su socio donde se asegurará un número de ventas y adquiriendo conocimientos sobre el mercado indio. Además, con este tipo de exportación se reducirá la inversión inicial.

12.1.6. Selección de las estrategias 4P

El apartado que se estudiará uno de los puntos más relevantes del Plan de Marketing para la Internalización de Mahou en India. Pues habrá que decidir, qué medidas serán estandarizadas y cuáles deberán de ser adaptadas, es decir, si se usará una **estrategia global o estandarizada**, la misma para todos sus mercados , o si Mahou elegirá una **estrategia multidoméstica**, distinta en cada mercado en el que esté presente o si finalmente decidirá realizar una punto medio entre ambas, **estrategia transnacional**, que será global pero al mismo tiempo con algunas adaptaciones al mercado local.

Entendemos que la estrategia a seguir, debería ser una estrategia transnacional, en la que se venderá el mismo producto que Mahou en España pero realizando alguna adaptación al mercado local indio, como por ejemplo en el sabor , el envase o la forma de promocionarlo. Pero Mahou, continuará con su esencia y calidad.

Sobre todo, estas adaptaciones serán necesarias en los atributos externos de la cerveza, como el envase o el etiquetado puesto que la empresa tiene que realizar cambios lingüísticos, cumpliendo así con la normativa india.

12.1.7. Selección de objetivos del mercado

Sin duda, los objetivos perseguidos por Mahou en India, son a largo plazo. En cuanto, a sus objetivos se pretende conocer a la perfección no solo al consumidor indio, sino al mercado. Para eso, Mahou se apoyará en su socio para ir adquiriendo conocimientos. En cuanto, objetivos más a largo plazo, la compañía tiene buenas perspectivas de expansión del mercado indio. Es un mercado que está en crecimiento y donde Mahou quiere introducir sus productos y dar a conocer

su calidad, sabor y el estilo de vida español. Por otro lado, cuentan con tecnología y optan por la continua innovación.

Además se espera, un fuerte crecimiento de la población joven que ya existe y que gira en torno a los 1.200 millones. Como consecuencia de ello, el sector cervecero indio podría crecer alrededor de un 11%. (Mahou-San Miguel, 2014)

12.2. FASE 2: Marketing Mix Internacional

Una vez finalizada la primera fase, la siguiente fase tiene como objetivo el diseño y determinación del Marketing Mix Internacional de Mahou para la India. Para ello, llevaremos a cabo algunas adaptaciones teniendo en cuenta el entorno político, legal, social y cultural de India. Estas adaptaciones se aplicaran al producto, precio, distribución y promoción basándonos en las nuevas condiciones.

12.2.1. Producto

En cuanto al **producto**, como ya mencionamos en la primera fase, en la selección de líneas de producto. Tras el estudio realizado en epígrafes anteriores, Mahou comenzará exportando sólo su línea Premium, la cerveza Mahou Cinco Estrellas. Al entrar en un mercado nuevo y desconocido, será mejor empezar con un portfolio pequeño para así minimizar costes. Se llevará a cabo una estrategia transnacional, donde se tendrá una estrategia global a la que se le aplicaran distintas adaptaciones teniendo en cuenta el mercado local y las costumbres de sus consumidores. En este caso, Mahou deberá de llevar a cabo las siguientes adaptaciones. En primer lugar, el sabor, esta cerveza sufrirá algunos cambios para adaptarla al paladar indio pero manteniendo su esencia. Para ello, se le añadirá al sabor un toque más fuerte para cumplir con las preferencias indias, que se mantienen en cervezas fuertes. Además, habrá que adaptar el envase, ya que en India, la mayoría de cerveceras ofrecen cervezas tamaño “lager”, por lo que el tamaño del botellín español no cumple con las expectativas. Un ejemplo del envase, se puede ver en la figura 20. Por otro lado, la marca es un bien intangible muy importante, una buena opción, es que Mahou para adaptarse al mercado indio además de introducir su cerveza Premium, crease una nueva diseñada solo para los consumidores indios.

Por último, otra adaptación que Mahou debería de hacer sería cambios en la etiqueta tanto lingüísticos como normativos. En julio de 2016, entró en vigor una ley que obligaba a los exportadores de bebidas a cambiar el tamaño de las etiquetas y su tipografía. Lo que se conoce como PDP o etiqueta deberá de ocupar al menos el 40% de la superficie del producto excluyendo el cuello de botella. (Fundación Consejo, 2016) Por lo que Mahou, deberá de escribir las etiquetas siguiendo la normativa y traducirlas al hindi o al inglés, segundo idioma oficial de la India.

Figura 20: “Cerveza Mahou lager en India”



Fuente: (Mahou-San Miguel, 2016)

12.2.2. Precio

Por otro lado, el **precio**, factor muy relevante a la hora de la internacionalización de la cerveza, sobre todo, en un mercado tan pobre como es el mercado indio y donde el consumo per cápita se encuentra tan solo en 1,5 litros, por lo que un precio elevado conllevaría la pérdida de clientes potenciales y desearía oportunidades de poder competir con otras marcas. A la hora de fijar precios, hay que tener en cuenta, los costes, la demanda del mercado y la competencia. En cuanto a los costes, en la medida que Mahou realice mayor número de adaptaciones estos costes aumentarán. Además, habrá que añadirle al precio normal de fabricación, los costes añadidos de la exportación, como logística, transporte, aduanas o distribución y otros gastos asociados. Para fijar el precio de Mahou en India, habrá que tener en cuenta lo que la gente está dispuesta a pagar y puede pagar. Por lo que dependerá de la sensibilidad de los consumidores hacia los precios. En India, la gran mayoría de la población es pobre, por lo que la gente que se puede permitir una

cerveza, que es considerada como cerveza Premium, tiene menor sensibilidad a los precios. Con referencia a los precios de los principales competidores en India, sus precios están en torno a las 110 rupias que equivalen a 1,38€. Por lo que Mahou, debería de fijar su precio en torno a las 110-180 rupias que es el máximo precio de una cerveza exportada en India en lo que debería de estar incluido el margen que ganará la compañía cervecera.

12.2.3. Distribución

En cuanto a la **distribución** de la cerveza Mahou Cinco Estrellas, tendrá que analizar cinco componentes; características del cliente, tipo de producto, carácter de la demanda y la localización geográfica, competencia y normativas legales.

En primer lugar, la características del cliente indio, será tanto mujeres como hombres, aunque dada la cultura india, serán más hombres, en edades entre 25-55 años de clase media- alta que viva en zonas urbanas. La cerveza, es un tipo de producto muy popular junto con el whisky, pero este producto no se consumirá a diario como en España.

Según Mahatma Gandhi, dirigente del movimiento independentista indio y figura muy importante en la cultura india, afirmó, que el alcohol era un invento del diablo, por ello y debido a esas creencias en algunos estados de India, a día de hoy hay ciudades sagradas donde continua estando prohibida la venta de alcohol, no solo de bebidas con altos grados sino también por ejemplo, cervezas o vino. Estas zonas son: Bihar, Gujarat, Mizoram y Nagaland. En estos lugares, pueden llegar a multarte o llevarte a la cárcel por el consumo de alcohol. Por otro lado, se aplica también la “ley seca” en fechas señaladas como el aniversario de la muerte de Gandhi o antes de unas elecciones.

Tras realizar un análisis de los competidores estos se sitúan en zonas como por ejemplo, el estado de Kamataka, Telangana o Rajasthan. Por lo que para la primera distribución de Mahou, buscaremos zonas urbanas y donde suele haber mayor turismo como por ejemplo, Delhi, Bombay o Jaipur. Para esta distribución habrá que tener en cuenta los distintos modos de entrada:

- La distribución a través de un mayorista de cerveza u otras bebidas
- La venta directa a supermercado o canal horeca
- La venta directa a través de internet

En referencia, a lo que ya se fijó en el apartado de formas de entrada, Mahou realizará su entrada en India a través de una exportación directa, realizando un convenio con un mayorista. Así Mahou reducirá riesgos e incertidumbre, además de minimizar costes y su inversión inicial. Por otro lado, Mahou podrá aprender de la experiencia de su mayorista e invertir sus esfuerzos en otros aspectos de la expansión.

Por último, para la elección final del mayorista, analizaremos los competidores de la zona como por ejemplo las compañías SABMiller o Arian Breweries& Distilleries. Tras un análisis en profundidad, Mahou debería de firmar un contrato con un distribuidor tanto local como es Arian Breweries& Distilleries, lo que le aportará una visión más local que le ayudará a conocer al consumidor indio. Además su localización es estratégica pues se encuentra en el estado de Rajastan, cerca del mar, lo que ayudaría al transporte.

Pero por otro lado, podría distribuir a través de SABMiller, ya que es una compañía muy potente en el mundo entero y su perspectiva del sector cervecero podría ser de gran ayuda para Mahou, ya que no tiene la misma experiencia en mercados futuros. Los productos Mahou, serán distribuidos en el canal HORECA, supermercados y tiendas especializadas. Una vez, se conozca el mercado indio y al consumidor, se podría proceder a realizar una integración vertical hacia adelante para hacerse con una parte de la empresa distribuidora o alianzas estratégicas o incluso a implantarse en el país para asegurarse un futuro sostenible en India.

12.2.4. Promoción

Por último, en cuanto a la **promoción**, de la cerveza Mahou, cuenta con un numeroso grupo de profesionales que se encargan de dar a conocer la marca, tanto en periódicos, televisión, radio como en redes sociales. Además, Mahou realiza otras actividades, como concursos, promociones o sorteos. Por otro lado, Mahou en España ha abierto bares con su marca para darla a conocer, además de realizar patrocinios de la Liga de fútbol, entre otros eventos.

Tras su expansión a India, Mahou debería de promocionarse a través de su distribuidor en un principio, vendiendo su producto, como una cerveza Premium de origen español (“La cerveza de Madrid”) con una calidad excelente, y transmitir el estilo de vida español. Más tarde, cuando la compañía esté más integrada en el país, se realizará una campaña publicitaria junto con los dos equipos madrileños, para dar importancia a que Mahou es la cerveza de Madrid. En ella, se

sorteará un viaje a Madrid, con entradas para ver un partido de fútbol, y así conocer de primera mano el estilo de vida español sus costumbres y su cerveza.

12.3. FASE 3: Implantación

12.3.1. Organización y delegación

Esta última fase del Plan de Marketing Internacional, es muy importante y va unido a la forma de entrada que se ha decidido para que Mahou entre en India. Tras la elección de una exportación directa para Mahou, es necesario implantar una organización y fijar las actividades que harán cada compañía y cuáles serán delegadas. En el caso de una exportación directa existen dos funciones principales: comercial y técnica. Como se puede observar en la figura 21, el esquema de organización sería el siguiente:

Figura 21: “Esquema de organización de Mahou Internacional”



Fuente: Elaboración Propia a partir de Olegario Llamazares, G.-L., Ortiz Arteaga, J. & Fernández, J.C. (2013)

En cuanto al área comercial, ese departamento, se encargará de la investigación del mercado indio además de realizar todas las adaptaciones del Marketing Mix Internacional. Por otro lado, el área técnica, llevará las cuentas sobre pagos y cobros de todos los gastos asociados de la exportación y de todo lo que tiene relación con la logística. Estas actividades estarán centralizadas, es decir, dependerán en gran parte de Mahou España, debido a la estrategia transnacional, con el objetivo de tener un mayor control de todas las actividades.

12.3.2. Coordinación

Esta acción de implantación, no requerirá demasiados trabajadores pues podrían ser tan solo dos personas las que se hiciesen cargo de estas áreas hasta que Mahou sea una marca reconocida en India. Por lo que la coordinación entre estas dos áreas no será complicada, pues cuanto menos gente intervenga mejor será la comunicación. Esta comunicación se podría hacer con reuniones cara a cara, vía email o en forma de call en caso de que alguno tenga que viajar.

Estas áreas recibirán respaldo de los otros departamentos, que estarán involucrados también en la fase inicial para ayudar con la expansión. La coordinación, se celebrará una reunión para ponerse al día de lo sucedido durante la semana y además se enviarán reportes vía email para mantener informados a los demás departamentos y trabajar de manera conjunta formando al personal para las distintas situaciones a las que tendrán que hacer frente y donde podrán aprovechar sinergias de otros departamentos.

Figura 22: “ Canales empleados en Mahou”

CANALES	2014	%
COMITÉ ÉTICO	5	19,2%
CORREO POSTAL	1	3,8%
E-MAIL	16	61,6%
RESPONSABLE	3	11,6%
TELÉFONO	1	3,8%
TOTAL	26	100%

Fuente: (Mahou-San Miguel, 2014)

12.3.3. Control

Por último, la fase de control que Mahou deberá de hacer, estará basada en los objetivos expuestos en la primera fase del Plan de Marketing Internacional. El control se hará de dos maneras: en primer lugar, se realizará una reunión mensual y por otro lado, una revisión a final de cada año. Estas revisiones se realizarán para de esta forma hacer una comparación de los objetivos que se establecieron en un principio y los que se están consiguiendo tras pasar el tiempo. Esto permitirá corregir errores, modificarlos y finalmente conseguir los objetivos que se buscaban. En conclusión, de esta forma Mahou, podrá tomar medidas, cambios en el plan o mejoras para asegurar el éxito de Mahou en India o tomar decisiones de que en el caso negativo, Mahou no alcanzase esos objetivos y suspender en el plan, evitando pérdidas en la empresa.

III. CONCLUSIÓN

En la siguiente sección se presentarán las conclusiones extraídas de la investigación llevada a cabo. Entre ellas cabe destacar dos tipos de conclusiones: Generales y Particulares

1ª Conclusión General

Para llevar a cabo esta investigación se ha realizado un hipotético Plan de Marketing Internacional, basándose en el PMI expuesto por Olegario Llamazares, pero teniendo en cuenta las singularidades de la compañía cervecera española más importante, las oportunidades que ofrece el sector cervecero y las oportunidades potenciales de Mahou en los distintos mercados exteriores.

2ª Conclusión General

En este hipotético Plan de Marketing Internacional se ha incluido un análisis de los países idóneos para la internacionalización de Mahou y tras aplicar el método de escrutinio y reducción y estudiar las oportunidades que ofrecían los distintos mercados, se determina que las mejores oportunidades se encuentran en el mercado indio. Finalmente, se le aplica el plan creado para su éxito en la expansión de Mahou en India dividiéndolo en las siguientes fases: Primera fase será la “*Selección y delimitación*”, donde se estudiará los distintos mercados, las líneas de producto que se exportarán, la forma en la que Mahou realizará la entrada a dicho país, la estrategia y los objetivos perseguidos. La segunda fase consiste en el “*Marketing Mix Internacional*” fijando las adaptaciones que se deberán de realizar en el producto para su exportación y por último, la “*Implantación*” de las decisiones tomadas.

Tras el diseño de un Plan de Marketing para la internacionalización de Mahou además de las conclusiones generales cabe destacar, una serie de conclusiones particulares extraídas de las distintas fases del PMI:

Conclusiones Particulares:

1ª Conclusión Particular

El método de escrutinio y reducción nos facilita en la investigación, la elección entre los distintos destinos. Entre los que destacaban, Reino Unido, Chile o Guinea y nos revela que el mejor país para la expansión de Mahou, es la India. Las razones principales, son las condiciones favorables, las oportunidades que ofrece el mercado indio, su auge de crecimiento y la gran población joven, que a día de hoy continúa creciendo. Es un país, donde la tecnología se encuentra en plena fase de crecimiento y además, uno de los sectores más potenciales, es la hostelería. Por ello, este PMI tiene como mercado objetivo, India.

2ª Conclusión Particular

Entre las líneas de producto que Mahou-San Miguel ofrece en España, es considerada para su exportación únicamente para su primera hipotética exportación directa, su línea Premium, la cerveza Mahou Cinco Estrellas. La razón principal de esta exportación única, son los buenos resultados obtenidos en territorio nacional con esa línea de productos. Esta cerveza ofrece variedad de oportunidades en mercados exteriores además, de ser el número uno de ventas en España. Este producto exportará la calidad, sabor y el estilo de vida español a la India cumpliendo con los objetivos fijados por Mahou.

3ª Conclusión Particular

La exportación directa, es la forma de entrada escogida en el hipotético PMI, se empleará para ello un mayorista indio, como por ejemplo, con una compañía local como Arian Breweries o una más internacional, como SABMiller, pues nos ofrecerán conocimientos plenos del mercado y experiencia. De esta forma, Mahou-San Miguel, minimizará tanto su inversión como incertidumbre y aunque tenga menor control sobre sus productos, le servirá para darse a conocer entre los nuevos consumidores indios, obtener conocimientos sobre el mercado nuevo y de manera gradual ir adquiriendo control de operaciones. Se aconseja por otro lado, aplicar una estrategia

transnacional, realizando algunas adaptaciones en la cerveza teniendo en cuenta las preferencias del mercado indio, un ejemplo de ello, es el envase o el sabor de la cerveza.

4ª Conclusión Particular

El principal objetivo de Mahou-San Miguel, es expandir sus fronteras, exportando sus productos lo que conlleva la exportación de su calidad, sabor y el estilo de vida español, convirtiéndose en embajadores de España, en mercados exteriores. Además, tiene en cuenta las dificultades que se encontraran en el mercado objetivo nuevo y las pérdidas que sufrirán durante los primeros meses, debido a los gastos, como aduanas, transporte o logística, asociados a la exportación hasta llegar a ser un producto establecido, en el mercado indio.

5ª Conclusión Particular

Se recomienda a Mahou-San Miguel fijar un precio orientativo que se encontrará en torno a 110-180 rupias, contabilizando con los gastos de transporte, aduanas, los márgenes y los precios de los consumidores. En cuanto a la distribución de sus productos, Mahou, escogerá varios mayoristas uno local y otro global para adquirir distintos conocimiento de los mercados y maximizar su presencia en el mercado indio. Por lo que parte de las actividades de la cadena de valor de Mahou serán responsabilidad del mayorista. De esta forma, Mahou podrá beneficiarse de las actividades de marketing mix de sus mayoristas a las que podrá añadir sus propias actividades de promoción. En cuanto al futuro, se le plantea a Mahou realizar alianzas estratégicas o incluso su implantación en India para así tener mayor control sobre sus productos.

IV. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Durante la realización de esta investigación, se han reconocido una serie de tareas relevantes para Mahou-San Miguel, una vez esté totalmente establecido en la India, las cuales no se han podido cubrir debido a no encontrarse dentro del objetivo final de la investigación. Entre ellas se destacan las siguientes:

1ª Futura línea de investigación

La elaboración de un Plan de Marketing Internacional para Mahou en India en el que se incluya un análisis de costes, pérdidas y ganancias detallado y personalizado para la empresa en cuestión. Por otro lado, se deberá de incluir un estudio específico de la fijación del precio de la cerveza Mahou en India, teniendo en cuenta los gastos asociados de transporte, logística y aduanas entre otros.

2ª Futura línea de investigación

Otro punto interesante para investigar en un futuro, podría ser un plan de viabilidad, cuyo objetivo principal de estudio serían, las oportunidades de introducir nuevas cervezas de Mahou en el mercado indio aumentando el portfolio de marcas de Mahou en India. Además, como ha sido mencionado con anterioridad, debería de estudiarse la posibilidad real de Mahou-San Miguel de realizar alianzas estratégicas o implantarse en la India, ganando control sobre sus productos y reduciendo la independencia de los mayoristas indios.

3ª Futura línea de investigación

Por último, Mahou-San Miguel, debería de estudiar la ejecución y ampliación de nuevas operaciones en nuevos mercados exteriores, ampliando sus fronteras y convirtiéndose en embajadores de España a nivel mundial. Por ello, la compañía cervecera española debería de buscar nuevos destinos donde exportar sus productos, obteniendo un reconocimiento global y estableciéndose como distribuidor internacional. Algunos de estos países potenciales, podrían corresponderse con los estudiados en esta investigación, como por ejemplo, Reino Unido, China o Guinea Ecuatorial.

V. BIBLIOGRAFÍA

ABInBev. (2018). Nuestra empresa | AB InBev España.

Best, R. (2007). *Marketing Estratégico*. Retrieved from <http://dspace.ucbscz.edu.bo/dspace/bitstream/123456789/13080/1/9939.pdf>

CATEORA, P. R., GILLY, M.C. y GRAHAM, J. L. (2009–2013) *International Marketing*, 14ª-16ª Ediciones, Ed. The McGraw–Hill Companies Inc., USA.

Cerveceros de España. (2017). Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente. *Depósito*. Retrieved from <http://publicacionesoficiales.boe.es/>

Cerviño, Arteaga, & Fernandez del hoyo. (2018). Capítulo 3; Manual Internacionalización.

CIA. (2017). The World Factbook - Agencia Central de Inteligencia. Retrieved from <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/in.html>

Datos macro. (2017). China - Índice de Percepción de la Corrupción 2017 | datosmacro.com. Retrieved from <https://www.datosmacro.com/estado/indice-percepcion-corrupcion/china>

Datos Macro. (2017). Guinea Ecuatorial - Índice de Percepción de la Corrupción 2017 | datosmacro.com. Retrieved from <https://www.datosmacro.com/estado/indice-percepcion-corrupcion/guinea-ecuatorial>

Goi, C. L. (2009). A Review of Marketing Mix: 4Ps or More? *International Journal of Marketing Studies*, 1(1), 2. <https://doi.org/10.5539/ijms.v1n1p2>

Goldman Sachs. (2016). India Consumer Close - Up. *Goldman Sachs Report*, (June), 87. Retrieved from www.goldmansachs.com/our-thinking/pages/...insights...india-consumer/report.pdf

Heineken. (2015). Heineken España.

HOFSTEDE, GEERT y HOFSTEDE, G.J. (2010) *Cultures and Organizations: Software for the Mind* Third Edit., McGraw–Hill. [Online]

ICEX. (2013). Memoria ICEX 2013. Retrieved from <http://www3.icex.es/icexmemoria2013/2-1.html>

ICEX. (2017). ICEX España Exportación e Inversiones. Retrieved from <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/que-es-icex/index.html>

- Intercultural Programs. (2012). Dimensiones Culturales de Hofstede. Retrieved from <https://s3.amazonaws.com/woca-s3/telligent.evolution.components.attachments/13/1637/00/00/00/00/65/14/Hofstede%27s+Cultural+Dimensions...for+friends+of+AFS+2012+-+ESP.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJC2S635RRRB3EOPQ&Expires=1522005395&Signature=in7JXDNe1aj0sK9X1Ht>
- Ivan Cano. (2015). Mahou-SanMiguel. Retrieved March 11, 2018, from <http://mahou-sanmigueladmin.blogspot.com.es/2015/01/area-comercial.html>
- Jaime Nelson. (2012). PLAN DE MARKETING Y ESTRATEGIA DE MERCADO PARA EL GRUPO MAHOU SAN MIGUEL. Retrieved from http://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/10651/5560/7/TFM_NelsonCardozoJaim02.pdf
- Javier Salvatierras. (2017). El sector cervecero espera cerrar el año con récord de ventas | Economía EL PAÍS. Retrieved from https://elpais.com/economia/2017/12/23/actualidad/1514034582_088845.html
- Llopis Sancho, E. (2015). *Crear la marca global: modelo práctico de creación e internacionalización de marcas*. ESIC. Retrieved from https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=1cFuCAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA13&ots=c5ImBWBHD6&sig=RCxRViV11XC1tWX4ZcPMVbj-_7A#v=onepage&q&f=false
- Los cervecistas. (2015). Historia de la cerveza - Los Cervecistas. Retrieved from <https://www.loscervecistas.es/historia-de-la-cerveza/>
- Luna Revenga. (2016). Mahou San Miguel duplicó sus ventas internacionales en los últimos cuatro años.
- Mahou-San Miguel. (2014). Mahou San Miguel establece en India su primera filial fuera de España - Sala de Prensa - Mahou San Miguel. Retrieved from <https://www.mahou-sanmiguel.com/es-es/sala-de-prensa/notas-de-prensa/mahou-san-miguel-abre-india-primera-filial-interna>
- Mahou-San Miguel. (2015). Presencia internacional - Quiénes somos - Sobre nosotros - Mahou San Miguel. Retrieved February 6, 2018, from <https://www.mahou->

sanmiguel.com/es-es/sobre-nosotros/presencia-internacional.html

Mahou-San Miguel. (2016a). Evolución Producción España - Cultura cervecera - Mahou San Miguel. Retrieved from <https://www.mahou-sanmiguel.com/es-es/cultura-cervecera/es-evolucion-produccion.html>

Mahou-San Miguel. (2016b). Para Compartir - Nuestras Marcas - Mahou San Miguel. Retrieved from <https://www.mahou-sanmiguel.com/es-es/nuestras-marcas/para-compartir.html>

Mahou-San Miguel. (2016c). Responsabilidad - Mahou San Miguel. Retrieved from <https://www.mahou-sanmiguel.com/es-es/compromiso-activo/responsabilidad.html>

Mahou San Miguel. (2014). Mahou San Miguel y San Miguel Brewing International firman un acuerdo de cooperación internacional - Sala de Prensa - Mahou San Miguel. Retrieved from <https://www.mahou-sanmiguel.com/es-es/sala-de-prensa/notas-de-prensa/mahou-san-miguel-internacional-firman-acuerdo-coop>

Mahou San Miguel. (2015). En estos 125 años... - Mahou San Miguel. Retrieved from <https://www.mahou-sanmiguel.com/es-es/125-aniversario/historia.html>

Mahou San Miguel. (2016a). Galería de Productos - Sala de Prensa - Mahou San Miguel. Retrieved from <https://www.mahou-sanmiguel.com/es-es/sala-de-prensa/galeria-productos.html>

Mahou San Miguel. (2016b). Presencia internacional - Quiénes somos - Sobre nosotros - Mahou San Miguel. Retrieved from <https://www.mahou-sanmiguel.com/es-es/sobre-nosotros/presencia-internacional.html>

Mahou-San Miguel. (2014). FUTURO MEMORIA ANUAL. Retrieved from https://www.unglobalcompact.org/system/attachments/cop_2015/211651/original/Memoria_2014_Mahou.pdf?1447672424

Miguel García Capilla. (2013). Guia de Exportacion a La India Para PYMES. Retrieved from <https://es.scribd.com/document/245311755/Guia-de-Exportacion-a-La-India-Para-PYMES>

- OLEGARIO LLAMAZARES, G.-L., ORTIZ ARTEAGA, J. & FERNÁNDEZ, J.C. (2013)
Marketing y negociación internacional
- Peris, F., & Oltra Mestre, M. L. (2010). LA ESTRATEGIA EXPORTADORA DE LA EMPRESA Y SU RELACIÓ“N CON EL RESULTADO INTERNACIONAL. *Investigaciones Europeas de Dirección Y Economía de La Empresa*, 16(1), 15–29. [https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60001-X](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60001-X)
- PORTER, M.E. (2008) The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(N° 1), pp.78–93.
- Raquel llamazares. (2014). Comportamiento del consumidor en el mercado de bebidas en España. Retrieved from http://buleria.unileon.es/xmlui/bitstream/handle/10612/3822/71465972G_GCI_julio12.pfd.pdf?sequence=1
- San Miguel. (2015). Historia | Cervezas San Miguel. Retrieved from <https://www.sanmiguel.es/historia/>
- San Miguel Corporation. (2016). Our Company-San Miguel Corporation. Retrieved from <http://www.sanmiguel.com.ph/page/our-company-inner>
- Statista. (2018). Beer - Europe | Statista Market Forecast. Retrieved from <https://www.statista.com/outlook/10010000/102/beer/europe#>
- Victor Osorio. (2017). La cerveza española derriba fronteras. Retrieved from <http://www.expansion.com/empresas/distribucion/2017/08/18/5995ee7eca4741ba578b4609.html>

VI. ANEXOS

ANEXO 1: Evolución de Empleados en los últimos años.....	65
ANEXO 2: Evolución de las ventas de Mahou.....	65
ANEXO 3: Estructura organizativa.....	66
ANEXO 4: Cadena de valor.....	67
ANEXO 5: Portfolio de todas las marca de Mahou-San Miguel.....	68
ANEXO 6: Infografía sobre Mahou-San Miguel.....	69
ANEXO 7: Plan de Marketing Internacional de Mahou en India.....	70

ANEXO 1: Evolución de Empleados en los últimos años



Fuente: (El economista, 2017)

ANEXO 2: Evolución de las ventas de Mahou



Fuente: (El economista, 2017)

ANEXO 3: Estructura Organizativa

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Nuestro Consejo de Administración se estructura de la siguiente manera:

PRESIDENTA DE HONOR	Dña. Virginia Mahou de Vilches
PRESIDENTE	D. Javier López del Hierro ¹
VICEPRESIDENTE PRIMERO	D. Alfredo Mahou Herráiz
VICEPRESIDENTE SEGUNDO	D. Óscar Fernández de Pinedo Robredo ²
CONSEJEROS DELEGADOS	D. Eduardo Petrossi Valdés ³ D. José A. Herráiz Mahou
CONSEJEROS	Dña. Ana Francisca Gervás Hierro ⁴ Dña. Fátima Mahou Herráiz Dña. Germina Christelle Eva Gervás ⁵ D. José A. Togores Mahou Dña. María Mercedes Calvo Caminero ⁶ Dña. Paloma de la Torre Fernández
SECRETARIO (no consejero)	Dña. Beatriz Martínez-Falero
VICESECRETARIO (no consejero)	D. Juan Bravo Casado

¹ En representación de Inversiones Múltiples, S.L.U.

² En representación de Mosquililla, S.L.U.

³ En representación de Tamarinver, S.L.U.

⁴ En representación de I.P.L International, Ltd.

⁵ En representación de Sociedad Gala de Inversiones, S.L.

⁶ En representación de Altinver, S.A.U.

COMISIÓN EJECUTIVA

La Comisión Ejecutiva de Mahou San Miguel participa activamente en las decisiones y estrategias de la compañía, marcando las líneas maestras de la gestión de negocio.

PRESIDENTE	D. José A. Herráiz Mahou
VICEPRESIDENTE	D. Javier López del Hierro
CONSEJERO	D. Alfredo Mahou Herráiz
CONSEJERO	D. Eduardo Petrossi Valdés
CONSEJERO	D. José A. Togores Mahou
CONSEJERO	D. Óscar Fernández de Pinedo
SECRETARIO (no consejero)	Dña. Beatriz Martínez-Falero

EQUIPO DIRECTIVO

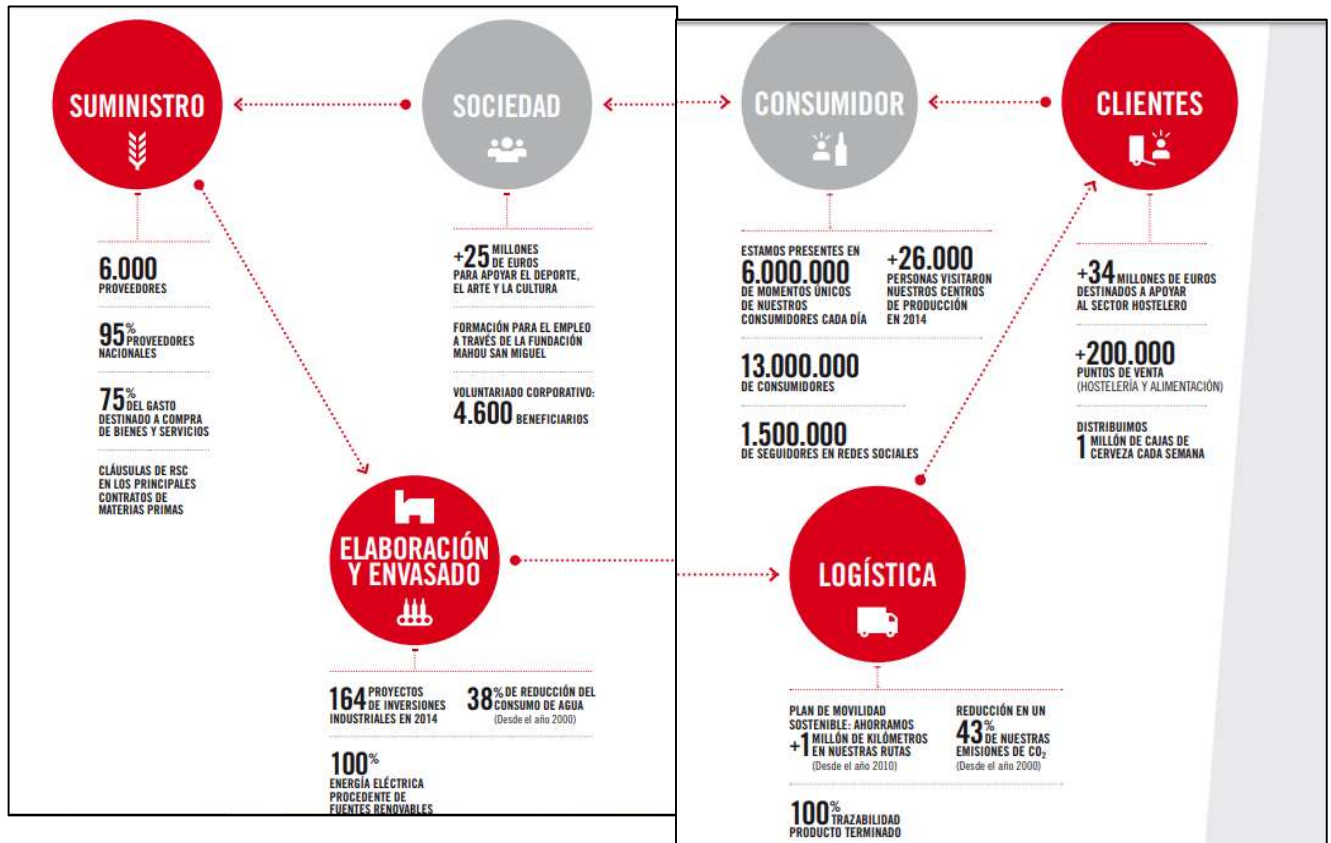
El equipo directivo cuenta con poder de decisión en las diferentes áreas de negocio con el objetivo de promover una gestión eficaz.

DIRECTOR GENERAL*	D. Alberto Rodríguez-Toquero
DIRECTOR GENERAL UNIDAD DE NEGOCIO ESPAÑA*	D. Peio Arbeloa
DIRECTOR GENERAL UNIDAD DE NEGOCIO INTERNACIONAL*	D. Jonathan Stordy
DIRECTOR GENERAL UNIDAD DE NEGOCIO AGUA Y REFRESCOS*	D. Jesús Núñez
DIRECTOR GENERAL UNIDAD DE NEGOCIO SERVICIOS LOGÍSTICOS*	D. Miguel Ángel Miguel
DIRECTOR GENERAL FINANZAS Y ESTRATEGIA Y NUEVOS NEGOCIOS*	D. Mariano Navarro
DIRECTOR GENERAL MARKETING*	D. César Hernández
DIRECTOR GENERAL OPERACIONES*	D. José Luis Rodríguez
DIRECTOR GENERAL PERSONAS Y ORGANIZACIÓN*	D. Jesús Domingo
DIRECTORA ASESORÍA JURÍDICA	Dña. Beatriz Martínez-Falero
DIRECTOR AUDITORÍA INTERNA	D. Ángel Etreros
DIRECTOR CALIDAD E I+D+I	D. Juan del Olmo
DIRECTORA COMUNICACION Y RRII	Dña. Patricia Leiva

(*) Directivos que forman parte del Comité Ejecutivo

Fuente: (Mahou-San Miguel, 2014)

ANEXO 4: Cadena de valor de Mahou-San Miguel



Fuente: (Mahou-San Miguel, 2014)

ANEXO 5: Portfolio de todas las marca de Mahou-San Miguel



Fuente: (Memoria de Mahou-San Miguel, 2014)

ANEXO 6: Infografía sobre Mahou-San Miguel



Fuente: (Memoria de Mahou-San Miguel, 2014)

ANEXO 7: Plan de Marketing Internacional de Mahou en India



Fuente: Elaboración propia

