



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
(ICAICADE)

**INTERNACIONALIZACIÓN Y EXPANSIÓN DEL  
SECTOR CERVECERO ESPAÑOL**  
Caso Damm S.A.

Autor: AGUSTÍN JOSÉ MARAÑÓN CZERNIN-KINKSY

Director: LAURA FERNÁNDEZ-MÉNDEZ

Madrid

Junio de 2015

Agustín  
Marañón  
Czernin-Kinsky

**INTERNACIONALIZACIÓN Y EXPANSIÓN DEL SECTOR CERVECRO ESPAÑOL  
CASO DAMM S.A.**



# Índice

Índice de Figuras .....	2
Resumen .....	3
Abstract .....	4
Introducción .....	5
Metodología.....	6
Análisis .....	7
A) Parte I: Análisis del sector .....	7
1. Introducción al sector .....	7
1.1. La cerveza, su historia y elaboración .....	7
1.2. Historia del sector cervecero español.....	8
2. Situación actual y tendencias del mercado .....	10
2.1. Situación actual .....	10
2.2. Consumo de cerveza en España.....	15
2.3. Principales competidores.....	17
B) Parte II: Damm y su estrategia de internacionalización .....	26
1. Grupo Damm.....	26
1.1. Actualidad .....	26
1.2. Breve historia .....	27
1.3. Portfolio de cervezas de Damm.....	28
2.0. Damm internacional .....	34
2.1. Posicionamiento estratégico .....	34
2.2. Mercados .....	40
2.3. Modos de entrada .....	43
2.4. Comercialización internacional de Damm .....	53
Conclusiones .....	57
Bibliografía.....	59

## Índice de Figuras

FIGURA 2: DESTINO DE LAS EXPORTACIONES (MILES DE LITROS) .....	13
FIGURA 3: ORIGEN DE LAS IMPORTACIONES (MILES DE LITROS).....	14
FIGURA 4: CANAL DE VENTA .....	16
FIGURA 5: LOGO CORPORATIVO MAHOU – SAN MIGUEL .....	17
FIGURA 6: LOGO CORPORATIVO HEINEKEN.....	20
FIGURA 7: LOGO CORPORATIVO HIJOS DE RIVERA S.A.U.....	22
FIGURA 8: LOGO CORPORATIVO COMPAÑÍA CERVECERA DE CANARIAS S.A.....	23
FIGURA 9: LOGO CORPORATIVO LA ZARAGOZANA.....	23
FIGURA 10: ESTRUCTURA DEL GRUPO DAMM .....	26
FIGURA 11: MARCAS NACIONALES .....	29
FIGURA 12: CERVEZAS ESPECIALIZADAS .....	30
FIGURA 13: MARCAS LOCALES 1 .....	31
FIGURA 14: MARCAS LOCALES 2 .....	32
FIGURA 15: DAURA E INEDIT .....	33
FIGURA 16: PROPIEDADES CLAVE DE DAMM .....	35
FIGURA 17: MATRIZ GENÉRICA DE PORTER.....	37
FIGURA 18: PACKAGING ASIA, ÁFRICA Y ORIENTE MEDIO .....	39
FIGURA 19: MODOS DE ENTRADA .....	45
FIGURA 20: FERRAN ADRIÀ, ESTRECHO COLABORADOR DE DAMM .....	55

## Resumen

El principal objetivo de este estudio es obtener una imagen fidedigna del sector cervecero en España y analizar las estrategias de internacionalización de las cerveceras, con el ejemplo de Damm S.A.

El trabajo consta de dos partes principales y que se resumen en conclusiones de carácter principal y particular. La primera parte consta de un análisis del sector cervecero español, en el que trato ampliamente los principales competidores. La principal conclusión de esta parte se resume en que las empresas cerveceras españolas han asumido la necesidad de internacionalizarse. Con esto minimizan la exposición a condiciones adversas en el mercado local y apuestan por una vía de crecimiento de mucho potencial.

Una vez obtenida una amplia imagen del sector en España y de los principales competidores, proseguí a analizar más en concreto la empresa Damm S.A. centrándome en su estrategia de internacionalización. A base de entrevistas con empleados de la empresa pude obtener una clara imagen de su funcionamiento. Como principal conclusión del segundo apartado, cabe destacar que Damm S.A. cumple una política de expansión conservadora y que todavía está centrada en las primeras fases del proceso de internacionalización, pero que está demostrando un enorme potencial de crecimiento. Prueba de ello es la buena acogida internacional que ha tenido y la rapidez en la que crece en mercados desarrollados como el de Reino Unido. La marca Damm tiene ciertas características únicas que deben seguir siendo explotadas.

Palabras clave: Sector Cervecero, Cerveza Artesanal, Damm, Estrategia de Internacionalización, Posicionamiento Estratégico, Modos de Entrada, Alianza Estratégica, Barreras de Entrada, Barcelona, Gastronomía, FC Barcelona, Ferran Adrià

## Abstract

*This study's main objective is to obtain a faithful image of the beer sector in Spain and to analyze the internalization strategy of the main players, with a concrete example of the Damm S.A. company.*

*The study is comprised of two parts plus main and particular conclusions. The first part is an analysis of Spain's beer sector with a broad focus on the market's main competitors. The main conclusion of this first part is that Spain's breweries have realized the need of their internationalization. Expanding their business internationally allow the breweries to minimize their exposure to the fragile local market conditions and bet on a growth strategy with an enormous potential.*

*Once we obtain a clear idea of Spain's beer sector and its main players, I continue analyzing the local company of Damm S.A into detail, focusing on their internationalization strategies. Thanks to personal interviews with some employees I obtained a clear image of how the company works. The main outcome of this part is that Damm follows a conservative internationalization strategy, still focused on the initial steps of the internationalization process. The brand Damm has some unique characteristics which they should continue exploiting. This is proven by the enthusiastic international acceptance of the brand and the fast speed in which Damm is growing in developed markets, such as the United Kingdom.*

*Key words: Beer Sector, Craft Beer, Damm, Internationalization Strategy, Strategic Positioning, Entry Modes, Strategic Alliance, Entry Barriers, Barcelona, Gastronomy, FC Barcelona, Ferran Adrià*

## Introducción

En las últimas décadas el sector cervecero español ha experimentado muchos cambios. Empezando por una consolidación en grandes grupos cerveceros con gran presencia de capital internacional y continuado por un pronunciado descenso del consumo de cerveza debido a la crisis económica de 2008 y por el continuo surgimiento de productores de cerveza artesanal.

Ante este contexto cambiante, la cervecera española Damm S.A. tienen que tener claro qué estrategias tiene que adoptar para seguir compitiendo eficazmente, dentro y fuera de nuestra frontera geográfica. El deterioro del mercado español en los últimos años, ha reforzado la convicción de la empresa en apostar por la internacionalización. De esta manera diversifican sus ingresos y evitan depender de la evolución del mercado español.

Una vez establecido el objetivo principal de expansión exterior, analizaré el mercado local de Damm y sus principales competidores. Sus competidores en España también son competidores en el extranjero, ya que también buscan internacionalizarse y provienen del mismo mercado. En la última parte de este proyecto, trataré la expansión de Damm, analizando las consideraciones y procesos que llevan a cabo en su estrategia de internacionalización. Un foco importante de este trabajo también reside en analizar la política comercial de la empresa en los mercados extranjeros. Por tanto, el cometido principal de este trabajo es proyectar una amplia imagen del sector cervecero español y cómo operan en el extranjero, con el ejemplo de Damm.

## Metodología

El trabajo consta de dos partes y el enfoque ha sido distinto para cada una. Ha sido una investigación deductiva, que comienza con un análisis general del sector con un foco en el caso de Damm y prosigue con el detalle de la estrategia de internacionalización de la empresa.

El primer paso fue de recopilación de información, para elaborar el análisis del sector cervecero español y de sus principales agentes. Las principales fuentes fueron las hemerotecas de periódicos nacionales y locales y estudios que tratasen sobre este sector: cerveceras en concreto o el consumo de cerveza en general. A éstas fuentes tuve acceso principalmente vía internet. Otra fuente de información fueron libros y estudios recomendados por mi tutora.

He podido comprobar que el auge de la cerveza artesanal es un tema del que aún existe poca información, por lo que me puse en contacto con una consultora en la materia. Es una persona reconocida en ese ámbito y también regenta una tienda propia especializada en cerveza artesanal. Pude obtener una visión muy esclarecedora de este sector poco documentado.

Con esta información recopilada analicé el sector cervecero español. Hice especial hincapié en describir las pautas de consumo de nuestro país, para obtener un mejor entendimiento del sector en general.

A la hora de elaborar el análisis de Damm y su estrategia internacional, comencé recopilando información por internet. El siguiente paso fue contactar a distintos profesionales dentro de la compañía. Pude hablar con varios directivos. La persona que más me ayudó en este trabajo, fue el Director de Exportaciones, con quien pude hablar distendidamente varias veces. Lleva personalmente la estrategia de internacionalización de la compañía, por lo que obtuve información de forma oral y una presentación corporativa.



# Análisis

## A) Parte I: Análisis del sector

### 1. Introducción al sector

#### *1.1. La cerveza, su historia y elaboración*

La cerveza es una bebida universal, lo que se puede observar en que es consumida en casi todo el mundo y figura como bebida nacional de varios países, cómo Alemania, República Checa, Bélgica, Irlanda y muchos más.

Esta universalidad también se debe a su gran antigüedad, ya fue producida en el antiguo Egipto y por los sumerios. Es una bebida ligada al sector agrícola, por lo que es muy presente en el ámbito mediterráneo. De hecho, los restos más antiguos de cerveza hallados en Europa, se han descubierto en los alrededores de Barcelona y están datados en 3000 a.C. Al tratarse de una bebida ligada al sector agrícola, su presencia en el área mediterránea es muy arraigada y presente.

Se trata de una bebida fermentada de baja graduación alcohólica y de sencilla elaboración. Tiene tres ingredientes básicos: Agua, cebada malteada y lúpulo. La cebada es el ingrediente más característico de la cerveza, aunque a veces también se utilizan otros cereales para ser malteados, como el trigo o el arroz. La cebada o el cereal en cuestión son humedecidos hasta el punto óptimo de la germinación de los granos. En ese momento se interrumpe este proceso, hasta que los granos se secan. El siguiente paso es tostar la malta, lo que otorgará el color final a la cerveza y añadiendo las flores femeninas del lúpulo, se conseguirá el grado de amargura deseado. El lúpulo se comenzó a utilizar como conservante y para higienizar la cerveza. En la Edad Media la cerveza se daba en conventos y en posadas como una bebida reconstituyente para

enfermos y segura, desde el punto de vista de la higiene (Iborra, Dasi, Dolz, Ferrer, 2014).

La elaboración de la cerveza es un proceso sencillo. Primero se mezcla la malta molida con agua y se le añade el lúpulo, para obtener el mosto cervecero. Los azúcares que se desprenden de los cereales se transforman, por la levadura, en alcohol y dióxido de carbono. Al final de este proceso la cerveza tendrá entre 4 y 5 grados de alcohol, momento en el que se enfriará la cerveza a 0°C. Luego se filtrará, por lo que obtendrá su tono brillante y dorado. Menos en algunas especialidades, alcanzado ese punto la cerveza es pasteurizado o filtrada estérilmente para llegar en buen estado al consumidor final (Iborra, Dasi, Dolz, Ferrer, 2014).

## ***1.2. Historia del sector cervecero español***

A principios de los años noventa España recibió una gran entrada de inversión extranjera en la industria agroalimentaria, especialmente en el sector cervecero. Esto dotó al sector cervecero de una mayor variedad y dinamismo. Durante esta década los grupos cerveceros se concentraron en adaptar las instalaciones a la nueva estructura de mercado. La producción y el consumo se habían estancado, quedando las fábricas sobredimensionadas y con una capacidad de almacenaje limitada.

Guinness se había hecho con el 99,28% de Cruzcampo, Heineken controlaba un 51% de El Águila, el grupo alemán Oetker con el 18% de Damm, United Breweries con el 60% de la Unión Cervecera y el grupo francés BSN (actualmente Danone) con el 30% de Mahou. La cervecera El Águila además se desprendió de dos de sus cuatro fábricas, vendiendo la de Córdoba a una empresa colombiana en 1992 y la de fábrica a una norteamericana en 1994. Así únicamente mantuvieron sus instalaciones de San Sebastián de los Reyes (Madrid) y de Quart de Poblet (Valencia).

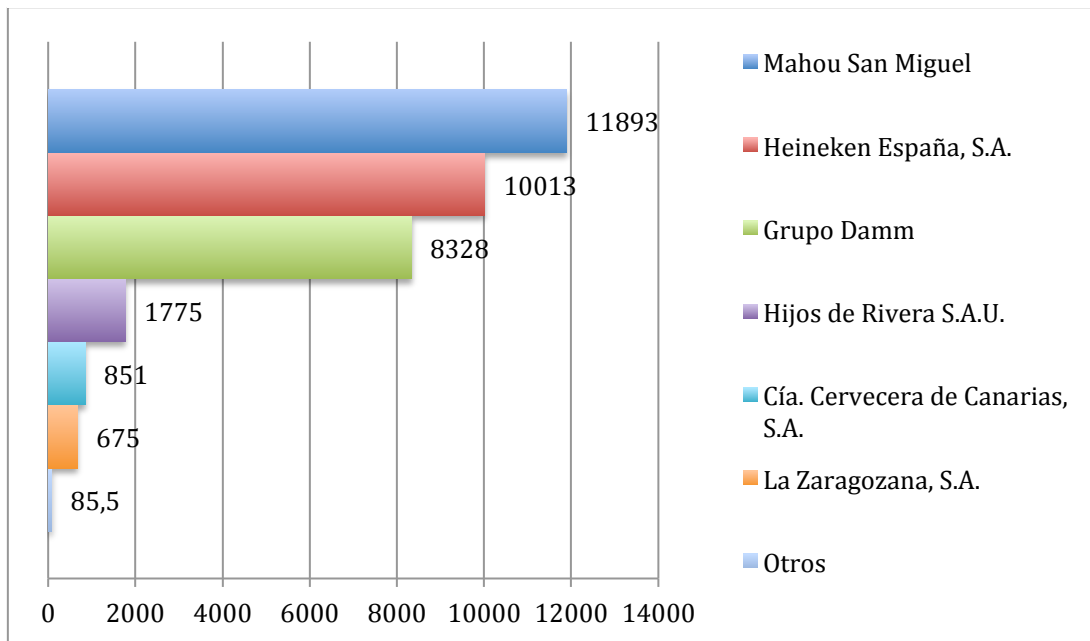
Debido al descenso del consumo de cerveza en España, la empresa Cruzcampo realizó en 1997 una reducción del 11% de su plantilla. Dos años más tarde fue adquirida por Heineken a su anterior propietario, Guinness. De este modo Heineken se convertiría en el mayor grupo cervecero de España y de Europa y en el segundo del mundo. En 1998 el grupo francés BSN (Danone) entró a participar en las importantes cerveceras españolas Mahou y San Miguel. En el año 2000, Mahou adquiere San Miguel y forman el grupo Mahou San Miguel (MSM). De este modo aproximadamente un 70% de la cuota de mercados se repartía entre los dos grandes grupos cerveceros en nuestro país, Heineken España y MSM. De las mayores cerveceras únicamente Hijos de J. Rivera y La Zaragozana no pertenecían a una multinacional, permaneciendo independientes.

A comienzos del siglo XXI los grandes grupos cerveceros comenzaron a apostar por la diversificación en otros sectores. Damm entró en el sector del agua mineral en 2001 haciéndose con el 50% de Fuente Liviana y en 2003 entró en el sector de zumos y néctares adquiriendo Eckes Granini. Alhambra también acometió operaciones de diversificación en 2001 comprando la envasadora de aguas Sierras de Jaén y La Zaragozana adquirió en 2002 Cobecsa, especializada en aguas y refrescos. (Iborra, Dasi, Dolz, Ferrer, 2014).

## 2. Situación actual y tendencias del mercado

### 2.1. Situación actual

Figura 1: Producción de los mayores competidores (miles de litros)



Fuente: *Cerveceros de España, 2014*

En 2014 en España hay 18 centros de producción repartidos por toda España. La producción de cerveza en 2014 tuvo un volumen de 33,6 millones de hectolitros, lo que supone un incremento de un 2,8% frente al año pasado. La producción de Mahou San Miguel alcanzó los 11,89 millones de hectolitros, Heineken produjo 10.01 millones y Damm 8.33 millones. Estos tres grupos cerveceros aglutinan un 89,98% de la producción española (Cerveceros de España, 2014) .

España lleva siendo varios años el cuarto mayor productor de cerveza de la Unión Europea, siendo superado únicamente por Alemania, Reino Unido y Polonia. A nivel mundial España también se mantiene como el décimo mayor productor. China se encuentra liderando la lista con una producción de 506,50

millones de hectolitros, doblando la producción de los Estados Unidos que se encuentra en segunda posición de la lista con una producción total de 224,09 millones de hectolitros (Cerveceros de España, 2014).

### 2.1.2. Ventas

En 2014 en España se comercializaron 32,3 millones de hectolitros, lo que ha supuesto un incremento en ventas de un 2,3%. Es la mayor subida desde 2006, el último año de la crisis. La tendencia de mejora económica y el aumento del turismo en España en los siguientes años seguirán influyendo en gran medida la evolución de las ventas en los siguientes años (Cerveceros de España, 2014).

### 2.1.3. Contribución al Estado

El sector de la cerveza contribuye en gran medida a la economía nacional y ésta muy ligado el sector hostelero y del turismo. El valor de la cerveza en el mercado en 2014 superó los 14.600 millones de euros, lo que supone un 1,4% del PIB. El IVA que soporta la cerveza es de un 21% (Cerveceros de España, 2014).

El estado español ingresó en 2014 por los impuestos que gravan el consumo de cerveza unos 3.400 millones de euros, un 44% más de lo recaudado por bebidas destiladas. El 75% de lo ingresado proviene del sector de la hostelería, de este porcentaje un 58% proviene de las cotizaciones de la Seguridad Social e IRPF de los empleados en el sector de la hostelería y un 36% por el IVA en la hostelería (Cerveceros de España, 2014).

En 2014 el Estado también ingresó 307 millones de euros por los impuestos especiales sobre la cerveza, que grava el hectolitro de cerveza y de bebidas alcohólicas mezcladas con cerveza (Cerveceros de España, 2014). El tipo de gravamen varía según la graduación alcohólica de esos hectolitros (Ley 39/1992 artículo 13). En abril de 2015 Mahou ganó un pleito a Hacienda, por lo

que no tendrá que pagarles 7,3 millones en impuestos especiales sobre sus cervezas sin alcohol. Por lo tanto, de ahora en adelante, las cerveceras no tendrán que aplicar el impuesto especial sobre la cerveza a sus cervezas sin alcohol (Jesús Sérvulo González, 2015) .

La cerveza ha generado 257.000 puestos de trabajo en 2014. La mayor parte se encuentra en el sector de la hostelería con 224.300 empleos generados, uno de los principales motores de la economía española. Los 20.900 empleos generados indirectamente se encuentran en sectores abastecedores, perteneciendo un 22% al sector agrícola (Cerveceros de España, 2014).

#### 2.1.4. Microcervecías y *Brew Pubs*

En los últimos años también se ha experimentado en el mercado español un auge de las cervezas artesanales. Por una parte existen las microcervecías, elaboración artesanal y a menor escala y los *brew pubs*, establecimientos hosteleros que elaboran su propia cerveza. La consultora de cerveza artesanal que pude consultar me dio dato mas concretos: Mientras que en 2012 se encontraban 114 microcervecías inscritas, el montante a día de hoy asciende a alrededor de 300, suponiendo un 1% de la cuota de mercado.

#### 2.1.5. Cerveza sin alcohol

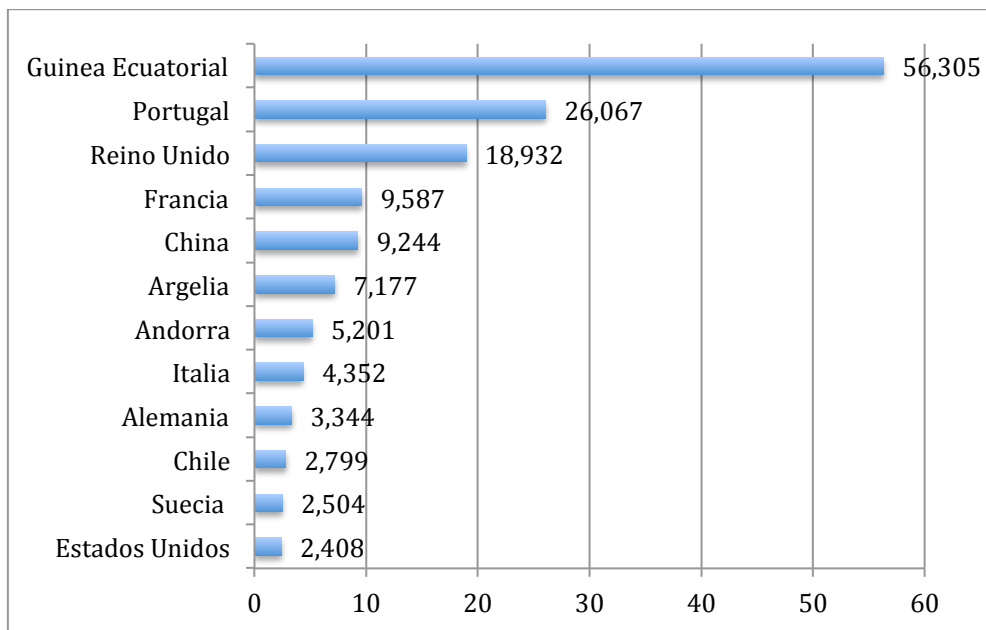
Dentro de la Unión Europea para que una cerveza pueda etiquetarse “*sin alcohol*” no puede tener una graduación superior al 0,5%. En España se elaboró por primera vez en 1976 bajo el nombre Ambar Sin y producida por La Zaragozana (Rodrigo Carretero, 2010). Desde entonces prácticamente todas las cerveceras han lanzado una de sus cervezas sin contenido alcohólico. La Zaragozana incluso ha lanzado en 2011 la cerveza Ambar Green 0,0, la primera sin alcohol y apta para celíacos (Vinetur, 2011). España lleva varios años siendo el mayor productor y consumidor de cerveza sin alcohol de la Unión Europea. Francia ha sido el segundo mayor consumidor de esta variedad en 2014, suponiendo un 6,6% del consumo total del país; España ha casi duplicado este valor.

### 2.1.6. Distribución geográfica

Andalucía, el sur de Extremadura y Ceuta y Melilla concentra la zona con las mayores ventas de cerveza en España, con 7,5 millones de hectolitros comercializados. Esto se puede explicar en parte, en que Andalucía es uno de los destinos de España que más turistas extranjeros recibe, en 2014 fue un 10,7% del total. La zona centro de la península es la segunda en venta, alcanzando en el mismo año 6,8 millones de hectolitros comercializados. Sin embargo, la zona en la que más crecieron las ventas es la zona norte de España y el norte de Castilla, donde aumentaron un 11,9% frente al valor del año anterior.

### 2.1.7. Exportación e importación

**Figura 2: Destino de las exportaciones (miles de litros)**

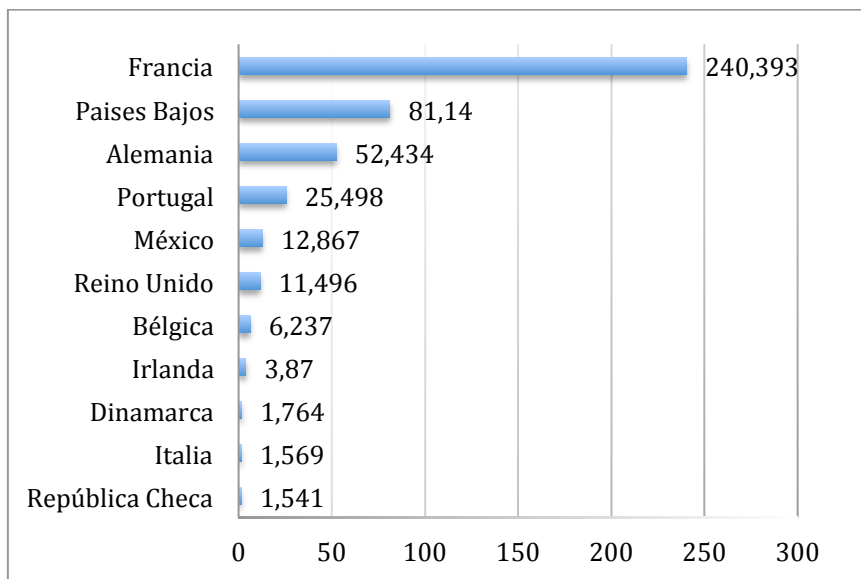


*Fuente: Cerveceros de España, 2014*

La crisis de 2008 afectó gravemente el consumo de cerveza en España, por lo que las cerveceras comenzaron a apostar masivamente por la exportación. Desde entonces han aumentado a un ritmo vertiginoso, en 2014 aumentaron un 28% frente al año anterior llegando a una cifra de 1,7 millones de hectolitros. La internacionalización ha sido facilitada por el conocimiento y

reconocimiento de las marcas españolas en los mercados de nuestros turistas extranjeros. Por ello no es de extrañar que países como Portugal, Reino Unido y Francia ocupen la segunda, tercera y cuarta posición respectivamente como mayores destinos de cerveza española. En primera posición y debido a la historia compartida con nuestro país se encuentra Guinea Ecuatorial.

**Figura 3: Origen de las importaciones (miles de litros)**



*Fuente: Cerveceros de España, 2014*

Las importaciones también llevan aumentando varios años, alcanzando en 2014 un incremento de un 14%, ligeramente inferior al 17% de 2013. En total se importan 4,4 millones de hectolitros y más del 80% provienen de Francia, Países Bajos y Alemania. Cabe destacar que España importa una cantidad cercana a 2,5 veces mayor que la cantidad que exporta (Cerveceros de España, 2014) .

### 2.1.8. Ventas por tipo de envase

El envase más utilizado con un 42% de las ventas es la botella, el barril supone un 28% y la lata un 30%. La botella reutilizable es el envase que más se utiliza. Esto es favorable desde un aspecto medioambiental ya que supone que una gran parte de los envases son reciclados o reutilizados. El aumento del barril



en un 4% y de la botella reutilizable de un 3,5%, va ligado a la mejora del sector de la hostelería y a su tendencia de crecimiento. En 2013 el barril había disminuido en 1,7% y la botella reutilizable en 3% (Cerveceros de España, 2014).

### 2.1.9. Asociaciones

Para la elaboración de cerveza se consume prácticamente la totalidad de la producción nacional de lúpulo y malta. Los transformadores de cebada cervecera en malta, forman parte de la asociación Malteros de España. Estos promueven una optimización de los procesos, como también la mejora de la calidad de la malta. La totalidad del lúpulo nacional es procesado en las instalaciones de la Sociedad Anónima Española de Fomento del Lúpulo (SAEFL). La asociación Cerveceros de España representa a los productores al conjunto de productores de cerveza en España y colabora con las dos asociaciones mencionadas con anterioridad (Cerveceros de España, 2014).

## ***2.2. Consumo de cerveza en España***

### 2.2.1. Consumo per capita

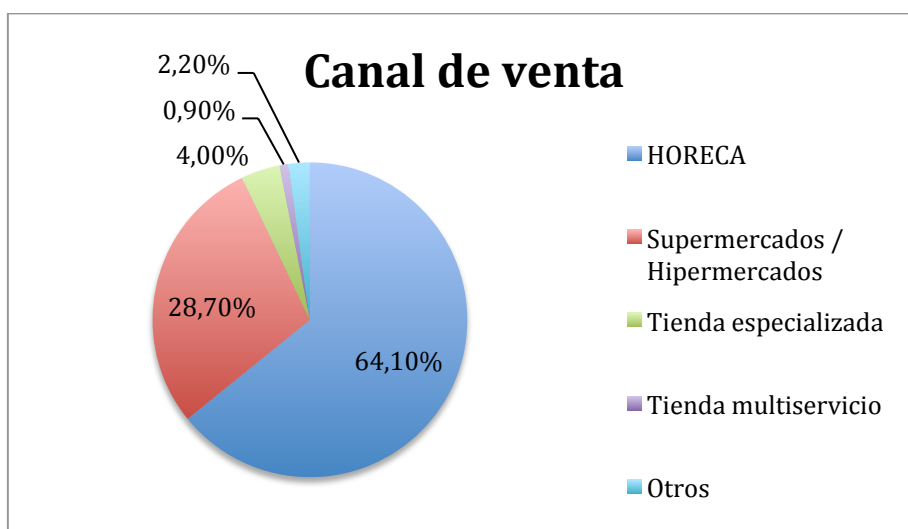
En 2013 el consumo de los españoles de cerveza fue de 46,3 litros per cápita, permaneciendo por debajo de la media europea de 65 litros (The Brewers of Europe, 2013). El consumo de cerveza en España lleva experimentando un continuado descenso desde el comienzo de la crisis económica en 2008, igual que el sector de la hostelería al que está muy ligado.

El consumo medio de cerveza en España es menor a la media europea debido a las pautas de consumo mediterráneas. El consumo de cerveza en nuestro país se asocia con un encuentro social con familia o amigos, en el que se toma una cerveza junto a alimentos de pequeñas cantidades. El estudio llevado a cabo por Eratema (2011) concluye que para el 91% de los españoles la cerveza es la bebida preferida para acompañar las tapas. España también destaca por encontrarse debajo de la media europea de abusos de alcohol (en

2010 un 7% de los españoles reconocen consumir 5 o más bebidas alcohólicas al día, frente al 10% europeo) (European Commission, 2010) y por ser el mayor productor y consumidor de cerveza sin alcohol (Cerveceros de España, 2014).

### 2.2.2. Canal de venta

**Figura 4: Canal de venta**



*Fuente: Marketline, 2013*

Desde el comienzo de la crisis el gasto medio por ciudadano en hostelería ha caído año tras año, apareciendo primeros indicios de recuperación a finales de 2013. En 2014 se consolidó la recuperación económica y de la hostelería, que vio crecer su facturación, por primera vez desde el inicio de la crisis, un 3,3% (Federación Española de Hostelería y Restauración (FEHR), 2014). La tendencia positiva también se observa en el aumento de consumo de cerveza en hostelería, que subió un 3,6%. La hostelería es el mayor canal de consumo de cerveza suponiendo un 64% del total, frente al 36% que se consume en los hogares (Cerveceros de España, 2014).

### 2.2.3. Facultades

La cerveza es beneficiosa para la salud si es consumida con moderación, se considera que junto al vino forma parte de una dieta saludable. La cantidad recomendada es de medio litro al día para hombres y la mitad para mujeres,

según el Instituto de Nutrición y Bromatología del CSIC. A la cerveza se le atribuyen muchas propiedades como reducir el riesgo de sufrir enfermedades cardiovasculares, reducir el colesterol LDL e impedir la formación de piedras en las vías urinarias.

### **2.3. Principales competidores**

En este apartado serán tratadas los mayores productores (Millones de hectolitros) del mercado español.

#### **2.3.1. Grupo Mahou – San Miguel**

**Figura 5: Logo corporativo Mahou – San Miguel**



*Fuente: Web corporativa de Mahou – San Miguel*

El mayor grupo cervecero del país es el Grupo Mahou – San Miguel con una facturación de 1.153 millones de euros y un beneficio de explotación de 168 millones en 2014 (Un 1,8% más que en 2013) <sup>1</sup>. Mahou fue fundada en 1890 como “Hijos de Casimiro Mahou”, cuya familia permaneció al frente de la empresa durante casi más de un siglo. En 2000 Mahou adquiere San Miguel, en 2004 Cervezas Anaga (productores de la marca canaria Reina) y en 2007 con cerveza Alhambra. Queriendo diversificar su modelo de negocio, en 2010 entran en el negocio del agua mineral, adquiriendo Solan de Cabras. Mahou emplea alrededor de 2.700 profesionales (2014 entre sus ocho centros de elaboración de cerveza, situándose siete en España y uno en la India (M. Nuñez, 2015).

---

<sup>1</sup> El año 2013 fue un punto de inflexión para el grupo en el que se definió el futuro de la compañía. A partir de un proceso de renovación integral de su marca y de identidad corporativa, la compañía se centró en la marca “Mahou”, suprimiendo la antigua denominación “Mahou-San Miguel”.

Su portfolio de cervezas nacionales cuenta con 43 marcas y 57 variedades de productos, siendo las más conocidas: Mahou, San Miguel, Alhambra y Mixta. Mahou también ofrece marcas internacionales gracias a acuerdos con otras cerveceras internacionales.

En 2009 Mahou firmó un acuerdo con Carlsberg, con el que la danesa adquirió los derechos de distribución y comercialización de Mahou para Reino Unido, donde tiene una participación de mercado del 8%. El crecimiento de la demanda de cerveza española y especialmente de la cerveza Alhambra va ligada al auge de la gastronomía española en Reino Unido (EFE, 2014). Mahou por su parte adquirió los mismos derechos para las marcas Grimbergen, Kronenbourg y Tetley's en España. En 2010 firmó otro acuerdo con Carlsberg UK para vender la cerveza Mahou en el canal de hostelería de Reino Unido y con Sara Lee para vender en exclusiva su café Marcilla en el canal de hostelería español.

Warsteiner, una de las mayores cerveceras independientes alemanas, también vende su cerveza del mismo nombre y la cerveza de trigo König Ludwig Weissbier en España, Portugal y Andorra a través de Mahou.

Otro acuerdo con el Grupo Constellation, una de las mayores compañías de distribución y producción de vinos y sidras, permite a Mahou comercializar las sidras británicas Gaymers y Blackthorn en partes de la península con gran afluencia de turistas de ese país (Empresa Exterior, 2008).

Mahou produce el 75% de la cerveza española que se exporta al extranjero y sus cervezas se pueden encontrar en más de 50 países (Web corporativa Mahou). Las exportaciones suponen un 14% (161m€) de la facturación del grupo, habiéndose duplicado el peso de esta división en los últimos cinco años. El 90% del volumen de las cervezas exportadas, es atribuido a productos de la marca San Miguel (Informe Alimarket, 2014) . Los diez mercados clave de la

cervecera son: Reino Unido, Alemania, Italia, Portugal, Países Nórdicos, EEUU, Chile, Guinea Ecuatorial, China e India (Web corporativa Mahou).

En 2014 Mahou se hizo con el 100% (en 2012 adquirió el 50%) de la india Arian Breweries & Distilleries Ltd, suponiendo un gran salto cualitativo en su estrategia de internacionalización, estableciendo su primera filial 100% en el extranjero. De esta manera apuestan con fuerza por el mercado indio donde tienen una participación cercana al 10%, bajo la marca Dare Devil, a las que pronto se unirán Mahou Cinco Estrellas y Alhambra Reserva 1925 (Europa Press, 2014).

Especialmente destacable es la participación de Mahou en el mercado de Guinea Ecuatorial donde ostenta un 60% con la cerveza San Miguel, debido a la buena relación comercial con la antigua colonia española (Informe Alimarket, 2014). Mahou tiene una gran presencia en África, siendo el segundo continente para sus ventas y pudiendo encontrar sus productos en países como Marruecos, Argelia, Camerún, Ghana y el Congo. Según afirma Jonathan Stordy, director general de la unidad de Negocio Internacional de Mahou San Miguel: "(...) África se confirma como la región que más crece dentro del mercado mundial de la cerveza".

Mahou tiene una importante presencia en EEUU con sus productos Mahou Cinco Estrellas y Alhambra 1925, especialmente en el estado de Florida. En diciembre de 2014 también tomó posesión de un 30% de la cervecera artesanal americana Founders Beer, una de las marcas líderes de cerveza artesanal que destaca por sus cervezas novedosas y crecimientos anuales del 20%. Ambas compañías pretenden ampliar el crecimiento orgánico de la americana, apostando por la innovación y facilitándole el acceso a nuevos mercados en los que Mahou ya opera actualmente. Otra operación levada a cabo en el mismo año fue la adquisición de un 33% del distribuidor chileno Magia Products (M. Nuñez, 2015).

Sin embargo el mercado que Mahou espera que sea su mayor motor de crecimiento en ventas es el mercado chino. Su cerveza ha tenido buen recibimiento debido a su baja graduación y a la facilidad de pronunciar el nombre Mahou para el consumidor chino. El mercado chino, en términos de volumen, es el doble de grande que el de Estados Unidos, aunque se vendan a un precio mucho menor, siendo así menos rentable (EFE, 2014).

En 2014 también destaca el acuerdo con la filipina San Miguel Brewing International, LTD., la mayor cervecera del país y del Sudeste Asiático. En 1953 San Miguel Filipinas creó San Miguel España para que operase de forma independiente en el mercado Europeo y en África mediterránea, manteniendo las dos compañías una relación y estrategia muy cercana y parecida. El acuerdo actual de las dos compañías propone impulsar los negocios internacionales de ambas y posicionar la marca San Miguel (España y Filipinas) como marca pionera, cosmopolita y sin barreras geográficas (Europa Press, 2014). La marca global “San Miguel” representa el 90% del volumen comercializado por la española en el extranjero (Informe Alimarket, 2014) .

### 2.3.2. Heineken España

**Figura 6: Logo corporativo Heineken**



*Fuente: Web corporativa de Heineken*

El segundo mayor grupo cervecero del país es Heineken España con una facturación de 903 millones de euros y un beneficio de explotación de 25 millones en 2013 (A. Martín, 2014). Pertenece a Heineken International, la tercera mayor cervecera del mundo (en volumen), tras AB InBev y SABMiller y a quién pertenece más de 190 cerveceras en más de 70 países. Heineken entró en España adquiriendo en 1984 la mítica cervecera madrileña El Águila

(fundada en 1862). Por aquel momento disfrutaba de una gran cuota de mercado, pero requería de una gran inversión para modernizar sus instalaciones y renovar su imagen de marca. La marca El Águila fue publicitándose junto al nombre Amstel, hasta que finalmente en 2008 solo permaneció este último (Alimarket, 2014)

La Heineken España como la conocemos hoy, nace por la unión de dos de las cerveceras más importantes del país, El Águila (adquirida por Heineken N.V en 1984) y el Grupo Cruzcampo. Esta cerveza había sido fundada en 1904 como “La cruz del campo” por los hermanos Osborne Guezala en Sevilla y ganó gran popularidad en esta ciudad y en Andalucía en general. En 1991 la irlandesa Guinness (Grupo Diageo) se hizo con Cruzcampo, para vendérsela finalmente en el 2000 a Heineken N.V.

Heineken España emplea a alrededor de 1.600 profesionales entre sus cuatro centros de elaboración de cerveza en Sevilla, Valencia, Madrid y Jaén. Sus marcas en España son: Heineken, Cruzcampo, Amstel (antigua El Águila), Buckler, Sahndy Limón.

En 2008 Heineken y Carlsberg adquirieron conjuntamente la mayor cervecería inglesa, Scottish & Newcastle, y se repartieron las actividades internacionales del grupo. La danesa se quedó con Kronenbourg, Grimbergen, los activos griegos, vietnamitas y chinos y la mitad de la cervecería rusa Baltic Beverage Holdings (ya poseía la otra mitad). Heineken se hizo con el control de los activos británicos, irlandeses, americanos, portugueses, belgas (a excepción de Grimbergen), finlandeses e indios. También se hizo con la filial española de Scottish & Newcastle, a quien pertenecía la sociedad Cervezas Universales, que distribuía las cervezas internacionales en España. En 2012 Heineken absorbió Cervezas Universales, integrándola dentro de su estructura. (Cristina G. Bolinches, 2012) Heineken España distribuye cervezas de importación reconocidas a nivel internacional como: Guinness, Murphy’s, Foster’s, John Smith’s, Newcastle Brown Ale, Paulaner, Affligem, Mort Subite, Judas, Maes, Birra Moretti, Desperados, Sol, la española Legado de Yuste. A parte de

cervezas también distribuye la sidra británica Strongbow. En julio 2010 Heineken España se hizo con las actividades de la multinacional en Portugal, con la sociedad Central de Cervezas de Portugal (SCC), dueña de la cerveza Sagres (Fede Duran, 2012). Esta operación estaba vinculada a la compra de Scottish & Newcastle en 2008 por parte de Heineken y Carlsberg (Vinetur, 2011). Al año siguiente Heineken España sufrió una caída de sus beneficios de 110 a 20 millones de euros (un 81,8%), debido a la mala situación del mercados portugués que hizo necesario que Heineken España tuviese que corregir a la baja por 70 millones de euros el valor de Sagres (Diario de Sevilla, 2012).

### 2.3.3. Otras cerveceras

**Figura 7: Logo corporativo Hijos de Rivera S.A.U.**



*Fuente: Web corporativa de Hijos de Rivera S.A.U.*

Hijos de Rivera, S.A. fue fundada por José María Rivera Corral en 1906 tras su regreso de Méjico. A día de hoy sigue siendo una empresa independiente y familiar, concretamente en cuarta generación. Produce y distribuye cervezas y otras bebidas como aguas y sidra. Su principal actividad es la producción cervecera y con su cerveza más conocida, Estrella Galicia, tienen presencia en 35 países. Estos últimos años ha experimentado un gran crecimiento, su facturación creció en 2014 un 22% frente al año anterior, hasta 279,9 millones de euros y un beneficio bruto de casi 79 millones. La cervecera se encuentra en plena fase de crecimiento, habiendo aumentado su plantilla en 100 personas hasta un total de 877 este 2014 (La voz de Galicia, 2014) .



Un aspecto muy destacable en el proceso de internacionalización de la empresa es el establecimiento de filiales, encargadas de la importación y distribución, en Estados Unidos, Japón, China, Filipinas y Brasil. Brasil es el único país fuera de España que produce Estrella Galicia, esto se lleva a cabo en las instalaciones de un socio industrial. Hijos de Rivera, S.A. también tiene una filial que cubre el ámbito europeo, pero se encuentra asentada en La Coruña, igual que la corporativa (La Voz de Galicia, 2014) .

**Figura 8: Logo corporativo Compañía Cervecera de Canarias S.A.**



*Fuente: Web corporativa de Compañía Cervecera de Canarias S.A.*

Compañía Cervecera de Canarias, S.A. fue fundada en Santa Cruz de Tenerife en 1939. A lo largo de estos años y tras muchas fusiones y adquisiciones el 71,01% de la compañía pertenece a SAP Miller y el restante a más de 300 empresarios canarios. Produce sus cervezas propias Dorada y Tropical y bajo licencia Carlsberg, distribuye las cervezas mencionadas y otras marcas internacionales como Pilsner Urquell, Peroni, Guinness y Kilkenny y otras bebidas como Red Bull y Kopparberg. Cuentan con una fábrica en Las Palmas de Gran Canaria y con otra en Santa Cruz de Tenerife.

**Figura 9: Logo corporativo La Zaragozana**



*Fuente: Web corporativa de La Zaragozana*

La Zaragozana fue constituida en la ciudad que le da el nombre. Elaboran 13 variedades de cerveza de la marca Ambar y comercializan varias marcas internacionales como las alemanas Veltins y Bitburger. Dentro del grupo de empresas de La Zaragozana cuentan con una distribuidora, una productora de agua y otra de refrescos. En 2014 tuvo unos ingresos de 70,6 millones de euros, un 11,7% más que el año anterior y actualmente emplean a 926 trabajadores (Alimarket, 2015).

#### 2.3.4. La cerveza artesanal

La cerveza artesanal se produce en pequeñas cantidades por cerveceros independientes y prestan especial atención a la selección de materias primas, al proceso de elaboración y al sabor. La consultora en esta materia que pude entrevistar, me comentó que a penas se ha documentado este sector en España y a penas hay datos conocidos. Una razón es el rápido crecimiento de éste sector, en el que constantemente se establecen nuevas cerveceras artesanales y debido a la asociación Cerveceros de España. La asociación está compuesta por los mayores grupos cerveceros españoles (principalmente Mahou y Heineken) quienes omiten en sus informes anuales esta parte del sector cervecero, que ya representa el 1% del mercado español (Jordi Sacristán, 2014). (En Estados Unidos la cerveza artesanal ya representa un 15% del mercado) A parte de no dar cobertura a este fenómeno que esta revolucionando su sector, las grandes cerveceras sacan nuevos productos que comercializan como productos artesanales para beneficiarse del tirón de esta nueva tendencia (por ejemplo: Estrella Galicia Artesana) (Web corporativa Estrella Galicia).

El fenómeno de las cervezas artesanales en España ha sido de tal envergadura, que en siete años ha pasado de unas 17 cerveceras artesanales a alrededor de 300, a día de hoy, según Pérez-Seoane. Ha habido un auténtico “Boom” en los últimos años y generalmente el público se fija más en la carta. Son nuevos tipos de cerveza que han ido saliendo al mercado, diferenciándose.

En España no hay tradición de elaborar cerveza artesanal, las grandes cerveceras compraron todas o las cerraron. En Alemania y Bélgica es común que las propias tabernas elaboren su propia cerveza (Cerveza Artesana, 2013). La cerveza artesanal suele comenzar siendo elaborada en el domicilio o local de un aficionado (*Homebrewing*). Tras años de prácticas y cuando se comienza a obtener buenos resultados, el aficionado puede hacer el siguiente paso, construyendo una microcervecería.

Estas cervezas se distinguen claramente de las cervezas industriales y suelen destacar por su singularidad. Elaboran estilos todavía no muy asentados en su país natal e innovan con nuevos sabores. A día de hoy en España podemos encontrar cerveza con sabor a tomillo, frambuesa, manzana, hecha con agua de mar e innumerables otras variedades.

La elaboración de una buena cerveza requiere muchos años de aprendizaje y práctica, por ello algunos empresarios encargan a otros maestros cerveceros o a otras cervecerías que les elaboren una cerveza propia. Estas cervezas pueden a veces ser incluso producidas en otros países, véase la cerveza Brabante (Itziar Ochoa, 2012). Después de haberlas encargado a maestros cerveceros o a grandes cerveceras, comercializan esos productos como cerveza artesanal y local, lo que en algunos casos se podría señalar como publicidad engañosa.

Recientemente se formó el primer grupo de interés de productores de cerveza artesanal, quienes buscan un mayor reconocimiento. En Cataluña ha sido establecido el primer gremio de cerveceros artesanales “Gremio de Elaboradores de Cerveza Artesa y Natural (CECAM)”, que hoy día aglomera a nueve pequeños productores. Estos persiguen que la Generalitat de Cataluña reconozca la cerveza artesanal como producto singular y que adecuen los impuestos especiales de alcohol a las normativas europeas respecto a las microcervecerías.

## B) Parte II: Damm y su estrategia de internacionalización

### 1. Grupo Damm

#### 1.1. Actualidad

Grupo Damm es una empresa cervecera con sede en Barcelona cuya actividad se extiende al sector del agua con las empresas Fuente Liviana y Veri y al sector de los batidos con Cacaolat. Damm también tiene empresas de logística (Damm Distribución Integral y Alfil Logistics) e importantes inversiones en empresas del sector alimentario (Ebro Foods y Pescanova) y del comercio minorista de alimentos (Rodilla).

Figura 10: Estructura del Grupo Damm



Fuente: Presentación Corporativa Damm, (2014)

Para la producción de cerveza cuentan con la fábrica de Damm en El Prat de Llobregat y tres de Font Salem, empresa de Damm que elabora cervezas y refrescos y esta especializada en marcas de distribución.

El Grupo tiene aproximadamente 3000 empleados y en 2014 obtuvieron una cifra de negocio de 913 millones de euros (El Periódico, 2015).

Tres cuartos de las ventas del grupo son atribuibles a la actividad cervecera, incluyendo Font Salem (Presentación Corporativa Damm, 2014). La dimensión de la marca cervecera Damm se puede apreciar cuando se tiene en cuenta que una de cada cuatro cervezas vendidas en España es de Damm (ACNielsen TAM FM13).

La actividad exportadora de Damm, con presencia en alrededor de 67 países, supone a día de hoy alrededor del 15% de la facturación del Grupo (Presentación Corporativa, 2014) . De su amplia gama de productos, exportan Estrella Damm, Inedit y Daura. Estrella Damm, es la emblemática lager ligera de la empresa y la cerveza que mas se vende con diferencia. Se beneficia de su marca Barcelona, lo que le confiere un posicionamiento único y relevante. El posicionamiento estratégico de Inedit es que haya sido diseñada por Ferran Adrià. Lo que también le confiere un posicionamiento único y relevante. Daura es la cerveza para celíacos más galardonada, esto le confiere un posicionamiento estratégico definido y a su competencia les va a costar mucho tiempo y recursos arrebatárles esta posición.

El movimiento más relevante recientemente ha sido la OPA (Oferta Pública de Adquisición) de exclusión de Damm, por la que sus títulos dejan de cotizar en la Bolsa de Barcelona desde el 10 de abril de 2015 (CNMV, 2015).

## ***1.2. Breve historia***

Damm tiene un nombre alemán debido a su fundador August Kuentzmann Damm. Este se estableció junto a su familia en Barcelona, tras huir de la guerra franco-prusiana (1870-1871) que asoló su Alsacia natal. Comenzó a elaborar cerveza con socios locales en 1872 hasta que cuatro años más tarde se independizó para crear Damm (1876).

En 1921 su primo Joseph Damm elaboró por primera vez Estrella Dorada. Hoy en día la conocemos como Estrella Damm, tras ser rebautizada en 1991 y es

su producto más popular. Su expansión nacional comenzó en los años 60 y 70, obteniendo otro impulso al patrocinar el Mundial de Fútbol en España en 1982. Sin embargo los Juegos Olímpicos de Barcelona en 1992 supusieron la mejor campaña publicitaria para la marca a escala nacional e internacional. Ya en 1888 había comenzado a vender su cerveza Bock, la que se sigue pudiendo adquirir a día de hoy. En 1996 Damm comenzó una estrategia de diversificación apostando por el agua embotellada al adquirir la marca Veri. Damm también creó Alfil Logistics para proveer a empresas externas soluciones a su gestión de suministros.

Ya en este siglo Damm lanzó nuevos tipos de cerveza bajo las que destacan Daura e Inedit. En 2006 sale al mercado Daura, una cerveza para celíacos, con un gran éxito internacional. En 2008 Damm lanza Inedit, elaborada por Ferran Adrià y sus *sommeliers* de “El Bulli”. Los spots publicitarios “Mediterráneamente” aparecen todos los veranos en los medios desde 2009, lo que ha ayudado considerablemente la implantación de la marca en la península, ya que se asocia con el verano. Sus anuncios fueron grabados (en este orden) en Formentera, Cadaqués, Menorca y Mallorca, sitios frecuentados masivamente por turistas británicos, lo que le ha abierto a Estrella Damm la puerta al mercado británico. La filosofía de Damm es ser la cerveza de referencia del Mediterráneo (Web corporativa de Damm).

De Damm cabe destacar que sigue elaborando su cerveza con las recetas originales, manteniendo el mismo proceso de elaboración y siendo una de las pocas cerveceras industriales españolas que siguen malteando la cebada en sus propia maltería.

### **1.3. Portfolio de cervezas de Damm**

La característica de Damm es su gran variedad de marcas nacionales e internacionales. Dentro de las marcas nacionales, tiene las variedades más comunes y demandadas del mercado:

Figura 11: Marcas nacionales



Fuente: Presentación Corporativa Dammm, (2014)

- Estrella Dammm: Es la clásica lager y la cerveza más vendida del grupo. (5,4% de grado alcohólico)
- Free Dammm: Se trata de la cerveza sin alcohol de Dammm. (0,0%)
- Saaz: Es una cerveza muy ligera elaborada con lúpulo aromático. (3,5%)
- Dammm Lemon: Es la cerveza con limonada. (3,2%)
- Free Dammm Lemon : mismo concepto que Dammm Lemon pero sin alcohol. (0,0%)

Dammm siempre ha apostado por traer nuevos estilos a España, teniendo así una amplia gama de cervezas especializadas:

Figura 12: Cervezas especializadas



*Fuente: Presentación Corporativa Dammm, (2014)*

- Voll Damm: Es la cerveza de doble malta. (7,2%)
- Bock Damm: Esta cerveza negra Munich lleva siendo producida desde 1888. (5,4%)
- A.K. Damm: Una lager elaborada según el estilo de Alsacia, homenajeando la tierra natal del fundador de la empresa. (4,8%)
- Weiss Damm: Es la cerveza de trigo. (5,0%)



Dentro de la cartera de productos de Damm también figuran marcas locales:

**Figura 13: Marcas locales 1**



*Fuente: Presentación Corporativa Damm, (2014)*

- Skol: En 1999 Damm adquirió la licencia para producir Skol de Heineken España. (4,5%)
- Xibeca: Cerveza ligera estilo Pilsen vendida en formato de litro (“litrona”) y muy popular en Cataluña. (4,6%)
- Estrella del Sur: Cerveza Pilsen fundada en Sevilla en 1959 y muy popular en Andalucía. (4,6%)

Figura 14: Marcas locales 2



*Fuente: Presentación Corporativa Damm, (2014)*

- Victoria: Cerveza lager fundada en Málaga en 1928 y muy ligada a su ciudad, aunque actualmente se elabora en Murcia. (5,4%)
- Keler: Cerveza lager fundada en 1890 por los hermanos alemanes Juan y Teodoro Kutz en San Sebastián, actualmente se elabora en las instalaciones de Damm en Prat de Llobregat. (6,5%)
- Estrella Levante: Cerveza estilo Pilsen originaria de Murcia donde fue fundada en 1963 y donde junto a la Comunidad Valenciana goza de gran popularidad (4,8%)

Damm tiene otras dos cervezas tremendamente exitosas, Daura e Inedit.

**Figura 15: Daura e Inedit**



*Fuente: Presentación Corporativa Damm, (2014)*

- Daura es una cerveza con bajo nivel de gluten, apta para celíacos. Fue elaborada por primera vez en 2006 y desde entonces ha obtenido varios premios, siendo galardonada repetidas veces como la mejor cerveza del mundo para celíacos.
- Inedit: Es una cerveza de trigo poco corriente ya que esta aromatizada con especias (cilantro, regaliz, piel de naranja). Fue desarrollada con Ferrán Adrià y los sommeliers del “El Bulli” en 2008, pensando en una cerveza que pueda acompañar la gastronomía moderna, haciendo competencia al vino en las comidas. Tiene un gran éxito internacional, llevándose a cabo dos tercios de las ventas en el extranjero, frente a un tercio en el mercado nacional (Memoria de Responsabilidad Social 2012-2013). (4,8%)

## 2.0. Damm internacional

Para esta parte del trabajo pude hablar con el Director de Exportación y Marcas Internacionales de Damm distendidamente. Lleva personalmente la estrategia de Damm en el extranjero. En su equipo hay cuatro responsables de región (*area manager*), uno de ellos lleva la subsidiaria en Estados Unidos. En la subsidiaria en Reino Unido ha siete empleados, uno de ellos *Brand Ambassador* de la marca. En Guinea Ecuatorial y Canadá también tienen respectivamente un empleado, siendo ambos *Brand Ambassadors*. También cuenta con siete empleados de Logística y otros cuatro de Trade Marketing.

### 2.1. Posicionamiento estratégico

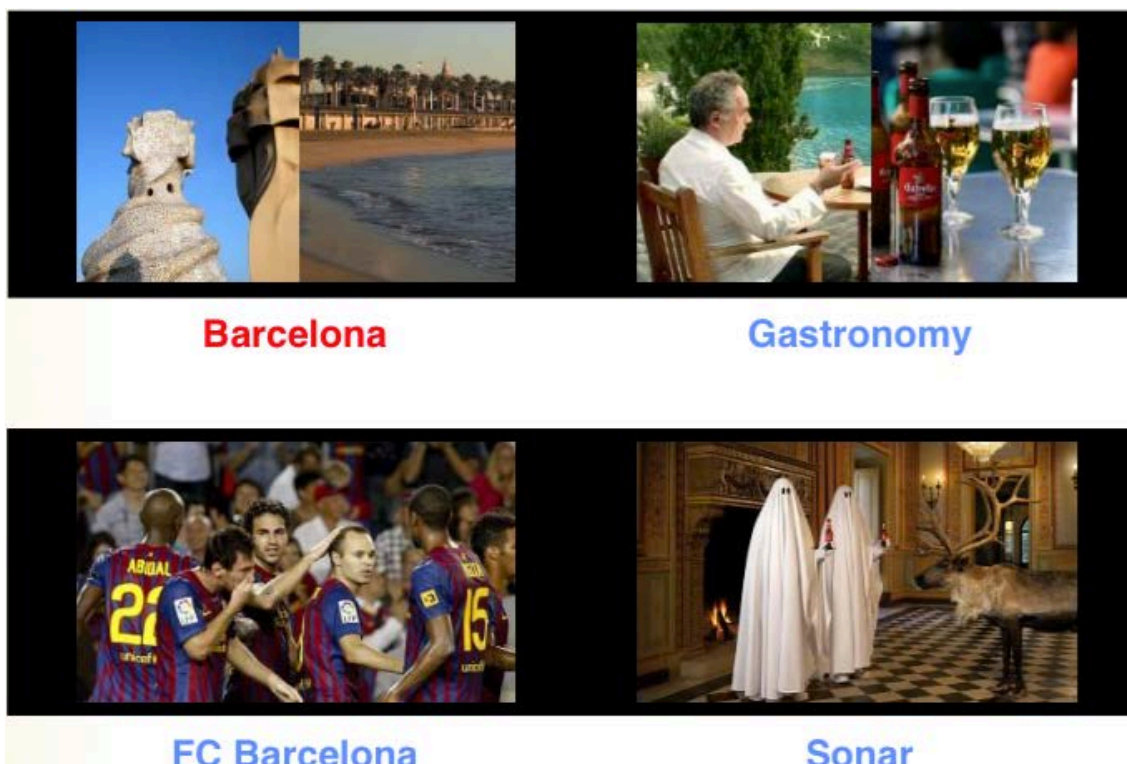
#### 2.1.1. Características del producto

El posicionamiento estratégico define que posición coges en el mercado frente a tu competidores.

En el caso de Damm, su posicionamiento define la esencia de esta marca y la imagen que quieren transmitir. La esencia es la del disfrute de la vida, concretamente de la vida mediterránea. La vida mediterránea se caracteriza por su alta calidad de vida, la rica y saludable gastronomía mediterránea y su gran riqueza y tradición artística.

Damm vende la imagen de “disfrutar de la vida” y la experiencia que hay alrededor, en vez de centrar su publicidad en el producto en sí. En esta categoría entrarían las cervezas alemanas y belgas que se publicitan con la alta calidad de sus cervezas y su antiquísima historia y tradición cervecera.

Figura 16: Propiedades clave de Damm



Fuente: Presentación Corporativa Damm, (2014)

Las propiedades de Damm son, ser la cerveza de Barcelona por excelencia, su gran vínculo con la gastronomía mediterránea y su larga trayectoria de patrocinador oficial del Futbol Club Barcelona y del festival de música Sonar.

El vínculo con Barcelona es muy profundo, ya que Damm fue fundado en la ciudad condal en 1876 y su antigua fábrica en el centro de Barcelona, sigue siendo la oficina central de la compañía. Barcelona es conocida como la capital del Mediterráneo, lo que se puede explicar por su relevancia histórica y cultural en el ámbito mediterráneo y por albergar el secretariado de la Unión por el Mediterráneo. Además Damm es considerada como la mejor cerveza de Barcelona, en 2013 siete de cada diez cervezas vendidas (por horeca) en la ciudad condal eran Estrella Damm, según el informe ACNielsen TAM FM 13.

Al encontrarse en el corazón del Mediterráneo, Damm esta muy ligado a la gastronomía de la región. En Cataluña se encuentran varios de los

restaurantes más galardonados a nivel mundial, como El Bulli y Celler de Can Roca, prueba de la calidad y riqueza de la gastronomía de la región. Damm tiene una receta mediterránea, escogiendo cuidadosamente la mejor materia prima de agricultores locales. A su vez trabaja con los mayores exponentes de la cocina mediterránea, como lo es Ferran Adrià, considerado por muchos el mejor cocinero del mundo. El eslogan de los anuncios de Damm es “Mediterráneamente”, siendo una muestra clara de su compromiso con la región.

Estos han sido los principales motivos por los que Damm asocia su imagen con el Mediterráneo y no con España en general. En parte también se debe a que la cerveza San Miguel, muy potente en Europa y generalmente a nivel internacional, sea la primera cerveza que se asocia con España. Por lo que intentar asociar Damm con España, vía publicidad, tendría muy poco efecto. El vínculo con Barcelona y el Mediterráneo es más inmediato y palpable y transmite mejor su esencia e imagen que vende de “disfrutar de la vida”.

Damm lleva décadas siendo el patrocinador oficial del Fútbol Club Barcelona, siendo así la cerveza oficial del equipo de fútbol. Esta relación con el FC Barcelona otorga a la marca Damm una visibilidad a nivel mundial, al ser el FC Barcelona uno de los equipos más seguidos internacionalmente. Damm tiene gran presencia de marca en el estadio Camp Nou, por ejemplo, aparecen en exclusiva en los videomarcadores que difunden las alineaciones de los equipos y patrocina el espacio gastronómico Camp Nou Lounge. El autobús de Campeones de Estrella Damm, acompaña al FC Barcelona en todas sus celebraciones de títulos y organizan conjuntamente el Trofeo Gamper y el Trofeo al Mejor Jugador del partido. Durante varios años Damm también rodó anuncios homenajeando al FC Barcelona. Damm tiene los derechos de utilizar imágenes del club de fútbol en su publicidad y envasado y hacen uso de ello en mercados no tan familiarizados con Barcelona y la cultura mediterránea, pero con un gran interés futbolístico.

El festival Sonar fue fundado en 1994 y hoy en día es uno de los festivales más conocidos a nivel mundial. Actualmente el evento atrae alrededor de 90.000 amantes de la música, aproximadamente la mitad son extranjeros. Es un festival de música electrónica y experimental con varios eventos artísticos y culturales, que transforma Barcelona durante el mes de Junio. Durante este mes proliferan otros festivales y eventos dentro y fuera del ámbito de Sonar, lo que se traduce en un importante impacto en la economía de la región. Damm es el máximo patrocinador de este evento, por su firme defensa de las actividades culturales y artísticas, especialmente en Barcelona. La cervecera patrocina y apoya muchos otros eventos y actividades dentro y fuera de la ciudad condal como la Copa América de vela, el Campeonato Europeo de Atletismo celebrado en Barcelona en 2010 y la fiesta mayor de Barcelona, La Mercè.

### 2.1.2 Posicionamiento del producto por regiones

**Figura 17: Matriz genérica de Porter**



Fuente: Elaboración propia

Dentro de la matriz genérica de Porter, Damm apuesta por la diferenciación, al vender la imagen de disfrute de vida, ligada a un entorno mediterráneo y artístico. Aún así Damm procura bajar costes y mantenerlos bajos, para poder

ofrecer sus productos a un precio competitivo. En general el sector de la cerveza cuenta con una estructura de costes y precios muy parecidos, de donde obtienen márgenes pequeños. Lo importante es vender grandes volúmenes y para ello procuran diferenciar sus productos. Debido a la necesidad de comercializar en grandes volúmenes, Estrella Damm va dirigida a todo el mercado. Otras marcas como Inedit y Daura van dirigidas a un cierto segmento del mercado y apuestan plenamente por la diferenciación.

La cerveza Estrella Damm es una lager Premium y cuenta como una de las cervezas de mayor calidad en España, por esto y su imagen diferenciada vende sus cervezas a un precio levemente superior que la mayoría de sus principales competidores.

Una consideración muy importante a la hora de negociar con importadores (cervecero, importador u otras empresas de actividad relacionada) es la estrategia de marketing y el posicionamiento de la marca que Damm debe tener en el nuevo mercado. Para acertar con la estrategia de marketing y el posicionamiento de la marca en el nuevo mercado, es fundamental centrarse en las características de Damm que el nuevo mercado considere más importante.

Dependiendo del mercado en el que Damm quiera entrar, se centran en ciertas características o en otras. En la Unión Europea y especialmente en Reino Unido, Damm no utiliza la imagen del FC Barcelona. En Europa el fútbol no evoca una imagen Premium y de exclusividad, más bien lo contrario. Por eso en la Unión Europea utilizan las otras características de Damm, especialmente su vínculo con Barcelona y la gastronomía mediterránea.

En cambio en mercados subdesarrollados la estrategia de Damm es distinta. Estos mercados no suelen tener una relación tan cercana con Barcelona, la gastronomía mediterránea y con el festival Sonar, por lo que una publicidad centrada en estos puntos no surtiría a penas efecto. Suelen preferir marcas



globales como Heineken, que son mundialmente conocidas y suelen asociarse a la Champions League y al fútbol internacional. En estos mercados Damm hace uso de su imagen de sponsor oficial del FC Barcelona, comercializando las cervezas con etiquetado y *packaging* del FC Barcelona. El FC Barcelona es un fenómeno mundial, cuyo partidos son seguidos por millones de espectadores por todo el globo y es uno de los clubes de fútbol con el mayor número de aficionados. Este método de promoción es llevado a cabo especialmente en el continente Africano.

En Asia utilizan la imagen del FC Barcelona y también la imagen de la ciudad condal y de la gastronomía mediterránea. Hacen uso de estos tres ejes, por la gran afición al fútbol en el continente asiático y por el creciente turismo asiático en Europa y en España. El creciente bienestar y poder adquisitivo en la región asiática, aumenta el número de turistas de ese continente en Europa. Uno de sus destinos preferidos es Barcelona y la costa mediterránea, ciudad, gastronomía y entorno que ha ganado mucho reconocimiento y aprecio en Asia.

**Figura 18: Packaging Asia, África y Oriente Medio**



Fuente: Presentación Corporativa Damm, (2014)

En Estados Unidos el fútbol no es un deporte con una popularidad tan grande, debido a que tienen otros deportes nacionales con un mayor seguimiento y mayor fama como el fútbol americano y el beisbol. Además tienen un sentimiento de patriotismo muy desarrollado, por lo que la imagen de un equipo de futbol español no les atraería mucho. Por estas razones Damm se centra en Barcelona (parada obligatoria de los estadounidenses viajando por Europa) y en la gastronomía y cultura mediterránea.

## **2.2. Mercados**

### **2.2.1. Características de los mercados**

A día de hoy se pueden encontrar las cervezas de Damm en alrededor de 67 países distintos.

Los países a los que exporta suelen tener ciertas características como ser mercados desarrollados con una alta cuota de cerveza importada.

En mercados desarrollados suelen conocer mejor las características que distinguen a Damm. Estas son su imagen de cerveza de Barcelona y mediterránea, muy ligada a la gastronomía de esta región. Esto es el caso de Reino Unido y los países escandinavos que son grandes importadores de Damm debido al alto número de turistas que recibe España de estos dos países. Reconocen la calidad de las cervezas de Damm y las asocian con las vacaciones que pasaron en el Mediterráneo y muchas veces las asocian concretamente a Barcelona. La capital catalana es un destino muy popular en Escandinavia y Reino Unido, tanto que se ha convertido en el destino de moda para pasar el fin de semana de los ingleses. Damm es comercializada como la mejor cerveza de Barcelona y se asocia con Barcelona como Corona (En España: Coronita) con Méjico.

Damm también tiene presencia en países con una alta cuota de cerveza importada. Por una parte son países en los que el consumidor aprecia una gran

variedad de cervezas nacionales e importadas, como por ejemplo el Reino Unido. Por otra parte también suelen ser países cuyo sector cervecero no está muy desarrollado y no es capaz de cubrir la demanda interna de su país, por ejemplo Guinea Ecuatorial.

En mercados vírgenes y no muy desarrollados Damm no puede publicitarse con sus principales características. Barcelona y el ambiente mediterráneo no son ampliamente conocidos por la población, aspectos clave en el posicionamiento de la marca. Aún así, como patrocinador oficial del Fútbol Club Barcelona, Damm sí que adquiere una visibilidad a nivel mundial considerable, incluidos estos países en vías de desarrollo, donde el fútbol goza de gran popularidad. Damm se encuentra presente en varios países asiáticos y africanos y para poder seguir creciendo en esos mercados hacen uso de su imagen de sponsor oficial del FC Barcelona. En el packaging y en las latas de las cervezas que comercian en estos países utilizan el escudo del equipo de fútbol e imágenes de sus jugadores más famosos (Ver Figura: 18).

### 2.2.2. Principales mercados de Damm

El mercado británico se caracteriza por su afición a las cervezas importadas y por el grado de conocimiento del que ya gozaba Damm antes de operar en él. Esto se debe a que Barcelona y el mediterráneo son destinos turísticos muy apreciados por los británicos. Recientemente Damm ha intensificado su actividad publicitaria en este país, contando con varios anuncios televisivos (Tara Craig, 2012).

La popularidad de Damm en el extranjero, proviene en un principio por el alto número de turistas extranjeros que ha recibido históricamente el área mediterránea y de Barcelona. Durante su estancia en España han podido apreciar la calidad de Damm y asociar la cerveza con su entorno. Esto le ha abierto a la marca muchas puertas a mercados extranjeros, que hoy día figuran como mercados prioritarios de la compañía. Los mayores mercados en el extranjero son Reino Unido, Estados Unidos, los países escandinavos y

Canadá. En Estados Unidos y en Canadá Damm también ha establecido una subsidiaria que haga las labores de *Brand Ambassador* y determinen la política comercial.

En Guinea Ecuatorial venden grandes cantidades por varias razones. La razón principal es que se trata de una antigua colonia española, donde les gusta mucho la cerveza de nuestro país. El país colonizador suele haber efectuado una cierta imposición cultural en los países que han intervenido. Estas imposiciones van desde materia idiomática y religiosa, hasta conductas. En Guinea Ecuatorial la mayoría de la población es de creencia católica y el idioma oficial del país es el español, siendo el francés y el portugués idiomas cooficiales desde 1998 y 2010. La imposición de ciertas conductas se cristaliza en la creación de un sistema legal y administrativo muy parecido a los del país ocupante (La Porta et al., 1998). Estas similitudes también existen, sobre el papel, entre Guinea Ecuatorial y España, pero el país africano lleva décadas bajo el férreo régimen del dictador Teodoro Obiang. El más claro ejemplo de sistemas compartidos, es el alto número de antiguas colonias inglesas, que utilizan el derecho anglosajón (*Common law*), herencia de la ocupación británica. Estas similitudes culturales e historia compartida suele facilitar la actividad económica entre la antigua colonia y su ex metrópoli. (Rangan & Drummond, 2004). En el caso de Guinea Ecuatorial hay que añadir las razones de que ellos mismos no son grandes productores de cerveza y que se trata de un mercado cervecero grande. Esto explica que importen cantidades tan grandes de productores españoles. En 2014 más de la mitad de las exportaciones totales de cerveza española fueron a parar a Guinea Ecuatorial (Cerveceros de España, 2014).

Damm también ha vendido históricamente mucho en Italia, es distribuida por Radeberger Gruppe Italia, subsidiaria de la alemana Radeberger con la que Damm tiene una alianza estratégica. Otros mercados bastante grandes para Damm son Chile y Uruguay.

Hay mercados que no interesan de manera especial a Damm, como Alemania, Bélgica y República Checa. Esto se debe a que importan muy poca cerveza, ya que tienen un gran número de buenas cervezas propias.

Entre las operaciones más recientes de Damm figura la alianza estratégica con Moosehead que se cerró en enero de 2014. Moosehead es la cervecera independiente más antigua de Canadá. En el mismo ejercicio cerraron un acuerdo con la distribuidora rusa Moscow Brewing Company.

### 2.2.3. Análisis y consideraciones

A la hora de entrar en un mercado nuevo, Damm no fija un volumen mínimo de antemano. El importador les proponen un plan y estima un cantidad que creen con certeza que van a poder vender. Si Damm esta de acuerdo, firmarán un contrato y producirá la cantidad acordada para el importador.

Los análisis de mercado lo suelen hacer la cervecera, importadora o empresa que quiere comercializar Damm en su país. La empresa interesada suele conocer su mercado doméstico y lleva a cabo sus análisis para elaborar un plan estratégico. El plan estratégico se lo presentan a Damm y si ha tenido buena acogida inicial, les pide que especifiquen varios puntos y realicen un análisis de la competencia. Un punto importante es los precios y las ventas que podría conseguir Damm en el nuevo mercado frente a los competidores domésticos que compiten en el mismo segmento. Al mismo tiempo Damm pide una auditoría de su nuevo socio potencial.

## **2.3. Modos de entrada**

### 2.3.1. Comienzos de la expansión de Damm

Desde su fundación, Damm ha sido una cervecera muy ligada a Barcelona y su entorno mediterráneo. A lo largo de su historia ha ido ganado notoriedad y reconocimiento en todo el país, convirtiéndose así en una de las mayores marcas nacionales. Sin embargo, a comienzos del nuevo siglo XXI, vieron la

necesidad de crecer en el extranjero. Esta postura se reafirmó tras el estallido de la crisis económica de 2008, que afectó considerablemente el consumo en España.

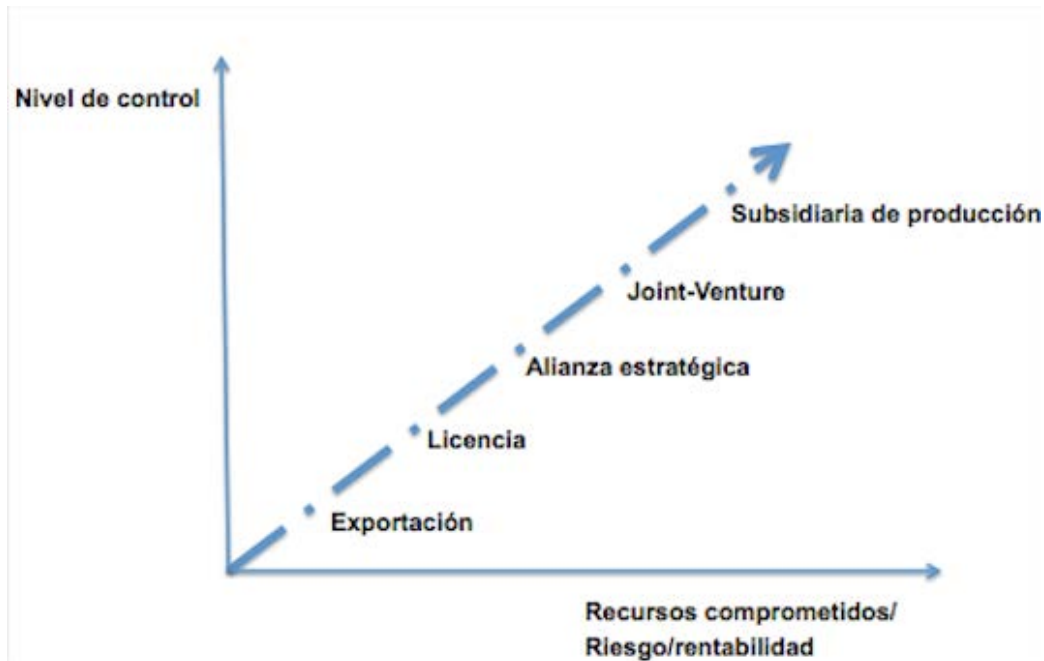
Damm ha buscado activamente crecer fuera de sus fronteras geográficas, siendo sus primeros acuerdos con importadores (cerveceras, importadores u otras empresas relacionadas) de Reino Unido, los países escandinavos y Estados Unidos. Debido al gran éxito en estos mercados (especialmente Reino Unido), Damm ha ganado notoriedad a nivel mundial. Esto ha llevado a que reciba un gran número de propuestas de empresas foráneas para entrar en nuevos mercados.

Otro hecho relevante es la consolidación que se ha llevado a cabo en los últimos años, en el sector de las cerveceras a nivel mundial. Cada vez que una cervecera internacional adquiere otra cervecera, los importadores que tenía la target en mercados extranjeros suelen perder un cliente. La cervecera internacional comercializa los productos de la target, a través de su propia red de distribución global. Los importadores deben, por lo tanto, buscar otras cerveceras pequeñas o medianas, que quieran entrar en ese mercado. Es otra de las razones por la cual se acercan a Damm y les proponen un proyecto.

Damm ha conseguido estar presente en alrededor de 67 países, gracias a su renombre y a estas propuestas externas. Una empresa del tamaño de Damm no hubiese tenido los medios y recursos suficientes para analizar todos esos mercados y concebir una estrategia para cada uno de esos mercados. Además hay que tener en cuenta la gran complejidad del mercado de la cerveza, donde la distribución de bebidas suele variar ostensiblemente según el mercado y en el que los consumidores son sometidos a un gran número de marcas distintas, tanto en superficies de ventas como en locales de hostelería. Únicamente las grandes cerveceras internacionales tienen los recursos y las capacidades de realizar tan amplios análisis. Analizan los mercados potenciales y en caso de resultar un mercado interesante, elaboran una estrategia.

### 2.3.2. Modos de entrada de Damm

Figura 19: Modos de entrada



Fuente: *Elaboración propia*

El modo de entrada en un mercado es una parte fundamental en el proceso de internacionalización de una compañía. Junto a la elección de un mercado adecuado, son las dos decisiones más críticas que condicionarán todo el futuro del proceso de internacionalización (Bradley, 1995). Una definición de la internacionalización es que se trata del proceso de adoptar modos de entrada en transacciones en mercados internacionales (Otto Andersen, 1997). Hay varios marcos conceptuales que tratan de determinar el modo de entrada que va a ser utilizado por una empresa. En el caso de Damm el marco conceptual que más se adecua es el ecléctico. Este determina que la elección de un modo de entrada depende de cuatro variables. El riesgo percibido, la rentabilidad esperada, el nivel de control que se espera mantener y la disponibilidad de recursos (Agarwal and Ramaswami, 1992).

### *Alianza con un cervecero*

El director de Exportación prefiere como primera opción, un acuerdo con un cervecero de marcas de calidad y con alta capacidad de distribución. Una alianza estratégica (*Partnership* lo llaman en Damm) con otra empresa cervecera es la opción ideal. Se trata de una alianza estratégica horizontal, ya que ambas empresas se encuentran en la misma fase de la cadena de valor, las dos producen el mismo producto. Para que no haya competición directa entre las dos empresas tienen que tener claro que las cervezas de Damm complementen el portfolio de la importadora, tengan un rol y no compitan con marcas del otro en el portfolio. No tendría sentido si la otra cervecera vendiese más cervezas españolas con las mismas características. Desde el punto de vista de los recursos aportados, se trata de un acuerdo de colaboración complementario (*Link Alliance*). Damm aporta recursos (cerveza española) que la otra cervecera no tiene y esta ofrece un servicio (conocimiento del mercado y comercialización) que Damm no tiene en ese mercado (Dussauge, Garrette, Mitchel, 2000). Estas cerveceras ya suelen tener sus distribuidoras y saben llegar a los distintos establecimientos.

En España, Damm presta los mismos servicios a su aliado, se ocupa de distribuir y comercializar las cervezas. La alianza con Budweiser es una excepción, porque a parte de comercializar la cerveza americana en España, también tienen la licencia para producirla en su planta de El Prat (Europa Press, 2002). Toda la cerveza de Damm se produce en la fábrica de El Prat, al preferir controlar la producción, no han entregado ninguna licencia.

En otras alianzas estratégicas es común establecer una Joint-Venture y si son más de dos empresas crear un consorcio, pero Damm, por el momento, no ha llegado a establecer una operación de tales características. Establecer una Joint-Venture es una opción que están estudiando actualmente para algún mercado en concreto, según el Jefe de Exportaciones. Esto supondría un gran salto cualitativo y cuantitativo en cuanto a la internacionalización, debido a la



gran cantidad de recursos que se comprometen en tales operaciones y al significar una mayor exposición a posibles riesgos.

En Reino Unido, principal mercado exterior de Damm, tienen una subsidiaria con un equipo de siete empleados. Esta empresa elabora la estrategia comercial junto a la cervecera Wells & Young's Brewery, con quien tienen un acuerdo de colaboración. Wells & Young's Brewery por su parte se encarga de la distribución.

### *Acuerdo con un importador de cervezas*

La segunda opción es un acuerdo con un importador de cervezas *premium*. Es un método parecido a la exportación directa, en la que se busca una empresa en el mercado target para que se ocupe de la distribución. Se trata de un acuerdo de colaboración vertical y complementario, ya que se encuentran en distintas fases de la cadena de valor y aportan distintos productos y servicios. Conjuntamente conciben el posicionamiento de la marca y la estrategia de marketing a seguir. Damm tiene un control íntegro sobre la producción y es un método muy conveniente cuando el volumen exportado no es muy grande. Si el volumen fuese muy grande, sería más conveniente establecer una filial, en vez de pagar altos aranceles y comisiones a importadores o distribuidores.

Al cerrar un acuerdo con un importador o distribuidor tienen que tener en cuenta las mismas consideraciones de antes (que complemente su portfolio), pero la profesionalidad del importador es fundamental. Como Damm tiene recursos limitados a la hora de analizar mercados potenciales y estrategias, debe buscar un importador serio y profesional que haya realizado los análisis pertinentes perfectamente. A menudo descartan posibles importadores, porque no alcanzan el nivel de profesionalidad exigido por Damm.

En Estados Unidos, Damm ha llevado a cabo un paso de internacionalización mayor en cuanto a compromiso y control de los recursos. En 2010 adquirió una participación minoritaria en su distribuidora US Beverage, LLC. Participación

que ha ido aumentando en los años siguientes dado a los buenos resultados de la operación. US Beverage, LLC tiene un amplio portfolio de marcas internacionales como la irlandesa Murphy's y la tailandesa Tiger. Damm también ha establecido una subsidiaria en este país con un *Brand Ambassador*, que coordina la política comercial con la distribuidora. Estados Unidos es el mejor mercado del mundo en términos de beneficio y la evolución de Damm en este país ha sido muy favorable. En los siguientes años Damm apostará firmemente por el mercado estadounidense.

### *Acuerdo con otro tipo de empresas*

La tercera opción es vender la cerveza a través de acuerdos con otro tipo de empresas. Estas suelen dedicarse a una actividad relacionada, pueden ser embotelladoras locales o importadores de vino (es el caso de Chile) o cualquier empresa que se dedique a vender bebidas.

En Chile entraron de una manera peculiar, entraron de la mano de una importadora de vinos. En un principio, es la opción que menos le gusta a Damm, porque el marketing y las ventas del vino son muy distintas que el de la cerveza. Mientras en el sector de la cerveza hay que vender un alto volumen con márgenes más pequeños, en el sector del vino es al revés. Se puede vender en un volumen considerablemente inferior al de la cerveza y obtener márgenes altos. A pesar de las dificultades iniciales en Chile, finalmente la operación esta siendo un éxito actualmente. Al ver el resultado favorable Damm cerró un acuerdo de similares características en Uruguay, que también esta obteniendo buenos resultados.

Este tipo de acuerdos no supone una gran implicación de recursos por parte de Damm. Es un método útil para la entrada en nuevos mercados o en mercados cuya evolución futura plantea cuestiones. Estos acuerdos tienen fecha de caducidad y clausulas que pueden acelerar la salida. Actualmente hay varias consideraciones por parte de Damm, sí dejan el mercado ruso y argentino. Las

sanciones impuestas por la Unión Europea a Rusia y las dificultades de exportar a Argentina, plantean la cuestión de salida.<sup>2</sup>

### *Consideraciones en la negociación de alianzas*

A la hora de negociar estas alianzas, lo más importante para Damm es la negociación del precio y que pueda concluir esta alianza cuando quiera. Damm intentará obtener el precio más alto y el importador intentará pagar el menor precio posible.

Como he mencionado con anterioridad, la rentabilidad y el control sobre la operación, son dos de los cuatro criterios que usa el marco conceptual ecléctico. El marco conceptual determina el modo de entrada que va a escoger la empresa en cuestión. Esperando conseguir una mayor rentabilidad y un mayor control, automáticamente influyen los otros dos criterios, ya que todos están interrelacionados (Agarwal and Ramaswami, 1992). A mayor rentabilidad y control, mayor será la disponibilidad de recursos y menor el riesgo de la operación

Suele haber dos razones para querer concluir una alianza. Una es que no estén contentos con su socio, por que no está haciendo un buen trabajo. La otra razón es que hayan encontrado un socio potencial que se adecua mejor a Damm para ese mercado. El nuevo socio potencial puede tener mayores capacidades y conocimientos o presta un servicio considerablemente mejor en cuestiones calidad-precio.

Sin embargo, a la hora de negociar con un socio potencial la entrada en un mercado, a menudo, éste quiere fijar en el contrato los años que va a durar esa alianza. Eso puede suponer un problema para Damm, si quisiese concluir la

---

<sup>2</sup> Es normal que tomando estas consideraciones, Damm salga de ciertos mercados y apueste por otros. Por eso cuando indico que el número de países en los que Damm tiene presencia, se encuentra alrededor de 67. El número oscila entre esos valores.

alianza antes de tiempo. No podría concluir su alianza antes de tiempo, debido a que los socios de Damm en el extranjero, obtienen la exclusividad de comercializar los productos de Damm en su mercado en concreto. La cervecera española no podría tener dos socios comerciales en un mismo país.

En la negociación del contrato fijan un target, que si no se cumple, daría el derecho a Damm a cancelar el acuerdo. Estiman un horizonte temporal (normalmente entre 2 y 5 años) en el que el importador tendrá que haber vendido una cantidad mínima, previamente acordada en el contrato. Si el importador no cumple el target, Damm puede cancelar el acuerdo. Por estos motivos cada contrato es negociado y diferente al resto.

### 2.3.3. Modos de entrada de cerveceras internacionales

Las grandes cerveceras internacionales pueden hacer un uso más variado de modos de entrada, ya que disponen de mayores recursos y capacidades.

El método más común, si apuestan por una entrada de gran envergadura es a través de la inversión extranjera directa. Una opción es la inversión “greenfield” (realizar un proyecto desde cero), pero las más comunes son la adquisición de un competidor local o la formación de una Joint-Venture. Con estos modos entran de una manera contundente en el nuevo mercado, siendo las dos últimas variantes considerablemente más rápidas que crear una operación desde cero.

Las cerveceras más grandes entran en nuevos mercados principalmente por adquisiciones, comprando la cervecera más importante o la segunda mas importante del país. De este modo desembarcó Heineken en España, adquiriendo la madrileña El Aguila (posteriormente conocida como Amstel) en 1984 y Cruzcampo en 2000 ([www.heinekenespana.es](http://www.heinekenespana.es)).

Mahou hizo lo mismo en la India, estableciendo su primera filial internacional tras adquirir el 100% de Arian Breweries & Distilleries Ltd. En 2012 ya habían adquirido el primer 50%, fruto de una Joint- Venture con la empresa india VI John Group. Esta operación trae consigo muchas dificultades, siendo el mercado indio muy complejo. Los aranceles sobre las bebidas alcohólicas importadas alcanzan el 100% y la burocracia del país es engorrosa según el director General de Mahou San Miguel, Alberto Rodríguez-Toquero (EFE, 2015). Aún así el mercado tiene un enorme potencial por su magnitud demográfica, el creciente poder adquisitivo de su población y un consumo per cápita de cerveza todavía relativamente bajo. Estrella Galicia y Damm también se encuentran presentes en este mercado de la mano de su respectivo distribuidor local, siendo Cerana Imports el socio de Damm. Cerana produce su propia cerveza (Bira 91) y también importa y distribuye marcas internacionales en las mayores ciudades de la India.

Establecer una filial de producción en el extranjero es el mayor grado de internacionalización que puede alcanzar una empresa. Al tener propias instalaciones en el extranjero implican un número mucho mayor de recursos y están expuestos a mayores riesgos.

Cuando la cervecera alcanza o espera alcanzar un cierto tamaño en un nuevo mercado objetivo, deben calcular como obtendrían un mayor margen. A partir de un cierto volumen, les conviene montar su propia estructura en el otro país y dejar de pagar al importador. Estas consideración también las tiene en cuenta el Director de Exportaciones de Damm a la hora de entrar en un mercado.

#### 2.3.4. Principales barreras de entrada

El alcohol y en especial la cerveza se encuentran con varias barreras de entrada, las más comunes son los aranceles que hay que pagar sobre la cerveza. Otra muy recurrente en la actividad de Damm son los requerimientos

de etiquetado. Las operaciones exteriores de Damm han surgido en muchos casos por propuestas empresas interesadas en comercializar Damm en su país. La empresa habrá hecho los análisis pertinentes (5 Fuerzas de Porter, etc.) para identificar todas las barreras de entrada y las tendrá que comunicar a Damm. Estas se tendrán en cuenta a la hora de negociar el contrato. Pero cuando Damm envíe las cantidades acordadas a su socio en el otro país, el socio se tendrá que enfrentar a estas barreras de entrada. La principal barrera para Damm será el etiquetado de los lotes de cerveza que envíen a su socio. En cada mercado piden distintos idiomas y especificaciones y aclaraciones en el etiquetado.

A veces una misma etiqueta vale para varios países y mercados distintos, es el caso de la Unión Europea. Para poder comerciar cerveza dentro de la Unión Europea, la etiqueta debe especificar todos los ingredientes utilizados en la elaboración de la cerveza. Esta norma es aplicable a todos los productos alimentarios comercializados dentro de la Unión Europea según el Reglamento 1169/2011 del Parlamento Europeo y del Consejo, aprobado el 25 de octubre de 2011.

En Canadá el etiquetado debe dar toda la información en ambas lenguas oficiales del país, en inglés y en francés. En la provincia de Quebec, la lengua predominante en el etiquetado debe ser el francés. Existiendo ciertas excepciones a esta normativa, pero no son aplicables a la comercialización de cerveza.

Para comercializar cervezas en EEUU es necesario cambiar el formato del botellín, para que haya lugar para todas las especificaciones exigidas por la autoridad. Por ello utilizan botellines más grandes. Si utilizarasen el mismo formato de que en España, las especificaciones ocuparían prácticamente todo el botellín, según el Director de Exportaciones de Damm.

El etiquetado cuesta tiempo y dinero a Damm y como la cerveza es un negocio que funciona con los binomios de alto volumen y bajo precio, pues hay que calcular si merece la pena producir lotes con un etiquetado distinto. A veces los lotes son tan pequeños, que no merece la pena parar la producción para continuar con un etiquetado distinto. En esos casos se le da la opción a la empresa compradora de hacer las etiquetas ellos mismos.

## ***2.4. Comercialización internacional de Damm***

### **2.4.1. Canales de distribución**

A la hora de entrar en nuevos mercados Damm suele apostar fuerte por el canal Horeca (acrónimo de hoteles, restaurantes y cafeterías), para darse a conocer y ganar visibilidad. Cuando la marca ya ha logrado un cierto grado de reconocimiento y una base de clientes, se comenzará a comercializar la cerveza a través de minoristas.

En Horeca es donde se crea la marca, ganas en visibilidad y en reconocimiento. Este efecto se potencia si tu producto esta presente concretamente en los mejores sitios (restaurantes y hoteles), de mayor prestigio y referentes para su competencia. A veces no sale rentable estar presente en estos sitios emblemáticos, pero los demás locales que toman como referencia estos locales, copiarán sus estrategias y productos. Por lo tanto Damm apuesta por locales emblemáticos, para ganar rápidamente visibilidad y popularidad.

En Reino Unido Damm se venden como Lager Premium, pero con un toque desenfadado. El director de exportación, que trabaja en estas cuestiones conjuntamente con marketing, me lo ha descrito de tal manera: “El consumidor de Damm sería un artista, refinado pero desenfadado que disfruta de una Estrella Damm. Mientras que, por ejemplo, un consumidor de Peroni (SAP Miller) es un señor de traje y corbata.” Por esta razón, Damm se dirige a gastro

pubs finos para que ofrezcan sus productos, mientras que Peroni se dirige a restaurantes más formales.

#### 2.4.2. Negociación con establecimientos

Damm ha elaborado una estrategia para ser comercializado en los mejores gastro-pubs y restaurantes que concuerdan con la esencia y el mensaje de “disfrutar de la vida” que quieren transmitir. Muchos de estos locales son referencias gastronómicas a nivel mundial y no suele ser fácil conseguir que ofrezcan tus productos en establecimientos de este renombre y esta calidad.

A la hora de negociar con los gastro-pubs para que pongan un barril de cerveza Damm, la cervecera española no les puede ofrecer dinero (por lo menos, exclusivamente dinero). Esto se debe a que las grandes cerveceras cuentan con muchísimos recursos y siempre podrían pagar un precio más alto. Damm tiene que ofrecerles “What money can not buy” y eso sería Ferran Adrià y una inmersión en la gastronomía mediterránea vanguardista. Ferran Adrià es una eminencia en el ámbito de la gastronomía, que con su cocina innovadora ha impulsado y modernizado la cocina vanguardista, sirviendo como ejemplo e inspiración a muchos chefs. Durante varios años El Bulli, su restaurante, fue galardonado como el mejor restaurante del mundo y actualmente trabaja en la Universidad de Harvard y con Damm.



**Figura 20: Ferran Adrià, estrecho colaborador de Damm**



*Fuente: Presentación Corporativa Damm, (2014)*

Si los establecimientos aceptan y ofrecen las cervezas de Damm en su local, son invitados a Barcelona a algunos eventos en torno a Ferran Adrià. El cocinero e investigador impartirá una conferencia y mostrará algunos de sus locales. Uno de ellos es Tickets Bar, un proyecto en el que junto a su hermano Albert Adrià creó un bar de tapas vanguardistas. Otro establecimiento de Ferran Adrià es elBulliLab, nuevo laboratorio del cocinero en Barcelona, proyecto de elBullifoundation para fomentar la creatividad culinaria. La fundación también persigue otros proyectos ambiciosos como editar la Bullipedia, una gran enciclopedia digital que recopile todos los conocimientos existentes sobre la gastronomía.

Cuando se trata de gastro pubs muy exclusivos, Damm suele alquilar el Celler de Can Roca. Buque insignia de los hermanos Roca, galardonado como mejor restaurante del mundo durante varios años, título que también lleva este 2015.

Estas iniciativas han tenido una muy buena acogida y han sido un éxito para Damm, lo que es comprensible teniendo en cuenta la relevancia de Ferran

Adrià en el mundo de la gastronomía. El cocinero colabora mucho con Damm, recibiendo un “Fee” por los eventos organizados. Pero la colaboración con Ferran Adrià no se limita a estos eventos, también diseñó junto al equipo de sommeliers de El Bulli la cerveza Inedit. Ferran Adrià dijo que Damm era su cerveza de elección.

# Conclusiones

En este apartado presentaré las conclusiones que he obtenido realizando este trabajo y las divido en conclusiones generales y particulares.

Conclusión general PRIMERA: Las empresas cerveceras españolas han visto la necesidad de internacionalizarse y han comenzado a actuar al respecto. Por una parte para minimizar su dependencia del volátil mercado español y por otra para aumentar su facturación.

Conclusión general SEGUNDA: Las cerveceras españolas se encuentran, exceptuando alguna operación, en fases iniciales de su internacionalización. Apuestan casi únicamente por la exportación directa, a través de importadores y distribuidores. Son muy pocos los casos en los que se haya entregado una licencia, haya establecido una Joint-Venture o una subsidiaria de producción. Observando la buena acogida de la cerveza española, esta mayor involucración en otros mercados es una buena apuesta a futuro. El caso de Damm ha corroborado esta estrategia de internacionalización conservadora y que aún se encuentra en fases iniciales.

Conclusión particular 1: Cabe destacar que los mercados en los que la cerveza española tiene mayor éxito, son generalmente los países de origen de los turistas que recibe España. Los sectores del turismo, la hostelería y la cerveza están muy interrelacionados. El sector de la cerveza puede aprovechar en mayor medida la altísima cuota de turismo internacional que recibe España y el éxito mundial de nuestra gastronomía. Damm esta apostando decididamente por estos dos criterios.

Conclusión particular 2: Es muy destacable cómo el vínculo histórico y cultural facilita durante décadas el comercio entre dos países. Guinea Ecuatorial sigue siendo el mayor importador de cerveza española.

Conclusión particular 3: El hecho de que la cantidad de cerveza importada sea cerca de 2,5 veces mayor que la cantidad de cerveza exportada, destaca que existe un gran potencial para las exportaciones españolas. No he encontrado el valor monetario de ambas cantidades, pero es muy probable que el sector de la cerveza en España tenga un déficit comercial. Teniendo en cuenta la buena acogida de la cerveza española en mercados extranjeros, es un objetivo factible cerrar esta brecha en los siguientes años.

Conclusión particular 4: Damm basa su posicionamiento estratégico en cuatro pilares bien definidos, con muy buena acogida en otros mercados. Suponen una ventaja competitiva que podrán seguir explotando en los siguientes años, pudiendo llevar a cabo operaciones de mayor envergadura y de mayor implicación.

Conclusión particular 5: En 2014 el sector cervecero español y la economía nacional en general han crecido por primera vez desde el estallido de la crisis en 2008. El mercado se encuentra debilitado, por la alta tasa de desempleo que repercute en un menor gasto en hostelería. El mercado actual supone una oportunidad para otras cerveceras, ya que todo implica a que vaya a evolucionar positivamente en los siguientes años.

Conclusión particular 6: El auge de la cerveza artesanal es un fenómeno que apenas se ha documentado. Cada día gana nuevos adeptos y ofrece unas oportunidades enormes, para posicionar España como gran productor mundial de cerveza variada y de calidad.

## Bibliografía

- A. Martín. (2014). *La recuperación del consumo permite a Heineken España volver al crecimiento*. [Online] Disponible en: <http://www.diariodesevilla.es/article/economia/1804852/la/recuperacion/consumo/permite/heineken/espana/volver/crecimiento.html> [Visto: 22 de abril 2015].
- AGARWAL S., & RAMASWAMI, S. N. 1992. *Choice of foreign market entry mode: impact of ownership, location and internationalization factors*. Journal of International Business studies, 23(1): 1-28.
- ALIMARKET. (2014). Alimarket Publicaciones. *CERVEZAS: Cambio de tendencia en la hostelería*.
- ALIMARKET. (2015). *La Zaragoza invertirá 100 M€ para triplicar capacidad*. [Online] Disponible en: <http://www.alimarket.es/noticia/181820/La-Zaragoza-invertira-100-M--para-triplicar-capacidad>. [Visto: 18 de mayo 2015].
- BOE, 2015. La Ley 39/1992, de 28 de diciembre, de impuestos sobre la cerveza . Art. 13
- BRADLEY F. (1995). *International marketing strategy*. 2nd ed. London: Prentice Hall.
- CERVECEROS DE ESPAÑA (2015). *Informe socioeconómico del sector de la cerveza en España*. Madrid: Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente .
- CERVEZA ARTESANA. (2013). *¿Quiénes somos?*. [Online] Disponible en: <http://cervezartesana.es/tienda/quienes-somos/> [Visto: 20 de abril 2015].
- CNMV. (2015). *Resultado de la OPA de exclusión de sociedad anónima Damm formulada por la propia sociedad*. [Online] Disponible en: <http://www.borsabcn.es/docs/hechos/220/HS220969.PDF> [Visto: 27 de mayo 2015].
- CRISTINA G. BOLINCHES. (2012). *Heineken España absorbe el negocio de cervezas internacionales*. [Online] Disponible en:

[http://cincodias.com/cincodias/2012/05/15/empresas/1337089188\\_850215.html](http://cincodias.com/cincodias/2012/05/15/empresas/1337089188_850215.html) [Visto: 22 de abril 2015].

- DAMM (2014). *Damm Group Corporate Presentation*
- DUSSAUGE P., GARRETTE B., MITCHELL W.. (2000). Learning from competing partners: outcomes and durations of scale and link alliances in Europe, North America and Asia. *Strategic Management Journal*. 21 (1), 99-126.
- EFE. (2014). *Mahou San Miguel prevé que China sea su mercado exterior de mayor crecimiento*. [Online] Disponible en: <http://www.expansion.com/agencia/efe/2014/04/10/19419793.html> [Visto: 15 de abril 2015].
- EFE. (2014). *Mahou San Miguel prevé que China sea su mercado exterior de mayor crecimiento*. [Online] Disponible en: <http://www.expansion.com/agencia/efe/2014/04/10/19419793.html> [Visto: 16 de abril 2015].
- EFE. (2014). *Mahou San Miguel se asienta en la India con la compra del 100% de su filial Mahou San Miguel*. [Online] Disponible en: <http://www.expansion.com/2014/04/28/empresas/distribucion/1398696864.html> [Visto: 16 de abril 2015].
- EL PERIÓDICO. (2015). *Damm distribuirá la cerveza británica Carling en España*. [Online] Disponible en: <http://www.elperiodico.com/es/noticias/economia/damm-distribuir-cerveza-britanica-carling-espana-4196319> [Visto: 28 de mayo 2015].
- EMPRESA EXTERIOR. (2008). *Mahou-San Miguel comercializará las sidras inglesas Gaymers y Blackthorn*. [Online] Disponible en: <http://empresaexterior.com/not/18366/mahou-san-miguel-comercializara-las-sidras-inglesas-gaymers-y-blackthorn/>. [Visto: 15 de abril 2015].
- ERATEMA. (2011). *Cerveza con tapas, motor de la economía en tiempos de crisis*. [Online] Disponible en: [http://www.cerveceros.org/download\\_noti.asp?Nombre=NP\\_Mas\\_que\\_tapas\\_19.05.11.doc](http://www.cerveceros.org/download_noti.asp?Nombre=NP_Mas_que_tapas_19.05.11.doc). [Visto: 03 de mayo 2015].

- EUROPA PRESS. (2002). *Damm congela su expansión en Latinoamérica y estudia crecer en agua y vino en España*. [Online] Disponible en: <http://www.europapress.es/economia/noticia-damm-congela-expansion-latinoamerica-estudia-crecer-agua-vino-espana-20020626153551.html> [Visto: 26 de mayo 2015].
- EUROPA PRESS. (2014). *Mahou San Miguel adquiere el 100% de Arian Breweries y establece en India su primera filial fuera de España*. [Online] Disponible en: <http://www.europapress.es/economia/noticia-economia-mahou-san-miguel-adquiere-100-arian-breweries-establece-india-primer-filial-fuera-espana-20140428125532.html> [Visto: 15 de abril 2015].
- EUROPA PRESS. (2014). *Mahou San Miguel y San Miguel Brewing International firman un acuerdo de cooperación internacional*. [Online] Disponible en: <http://www.europapress.es/economia/noticia-economia-empresas-mahou-san-miguel-san-miguel-brewing-international-firman-acuerdo-cooperacion-internacional-20140512125641.html> [Visto: 16 de abril 2015].
- EUROPEAN COMMISSION. (2009). *EU citizens' attitudes towards alcohol*. [Online] Disponible en: [http://ec.europa.eu/health/alcohol/docs/ebs\\_331\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/health/alcohol/docs/ebs_331_en.pdf). [Visto: 03 de mayo 2015].
- FEDE DURÁN. (2011). *La compra de Sagres castiga el beneficio pero no las ventas de Heineken en 2010*. [Online] Disponible en: <http://www.diariodesevilla.es/article/economia/1005586/la/compra/sagres/castiga/beneficio/pero/no/las/ventas/heineken.html> [Visto: 22 de abril 2015].
- FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE HOSTELERÍA Y RESTAURACIÓN (FEHR). (2015). *Memoria de actividades 2014 de la Federación Española de Hostelería*. Memoria FEHR 2014.
- ITZIAR OCHOA. (2012). *La cerveza más 'cool' es española*. [Online] Disponible en: <http://fueraleserie.expansion.com/2012/11/26/gastroteca/1353931955.html> [Visto: 20 de abril 2015].

- JESÚS SÉRVULO GONZÁLEZ. (2015). *La cerveza 0,0% tampoco tiene alcohol para el fisco*. [Online] Disponible en: [http://economia.elpais.com/economia/2015/04/11/actualidad/1428767203\\_265821.html](http://economia.elpais.com/economia/2015/04/11/actualidad/1428767203_265821.html) [Visto: 14 de abril 2015].
- JOHN LA PORTA, FLORENCIO LOPEZ DE SILANES, ANDREI SHEIFER, ROBERT VISHNY. (2008). *Law and Finance*. Journal of Political Economy. 106 (2), 1117-1119.
- JORDI SACRISTÁN. (2014). *Damm contra sobre la cerveza artesana: "La hacen en garajes, tenemos miedo a un fallo de calidad"*. [Online] Disponible en: <http://www.eleconomista.es/emprendedores-pymes/noticias/5920462/07/14/Damm-alerta-del-crecimiento-de-los-artesanos-cerveceros.html> - .Kku87RxmGXc2edY [Visto: 20 de abril 2015].
- LA VOZ DE GALICIA. (2014). *Estrella Galicia empieza a producir en Brasil*. [Online] Disponible en: [http://www.lavozdegalicia.es/noticia/sociedad/2014/06/13/estrella-galicia-empieza-producir-brasil/0003\\_201406G13P37992.htm](http://www.lavozdegalicia.es/noticia/sociedad/2014/06/13/estrella-galicia-empieza-producir-brasil/0003_201406G13P37992.htm) [Visto: 18 de mayo 2015].
- M. NUÑEZ. (2015). *El resultado de Mahou San Miguel creció un 1,8% en 2014, hasta los 168 millones*. [Online] Disponible en: <http://www.abc.es/economia/20150521/abci-mahou-gano-millones-2014-201505211331.html> [Visto: 22 de mayo 2015].
- MAHOU – SAN MIGUEL. (2014). Mahou San Miguel entra en la cervecera Founders, una de las líderes del segmento Craft en EEUU. [Online] Disponible en: <http://www.mahou-sanmiguel.com/es-es/sala-de-prensa/notas-de-prensa/mahou-san-miguel-cervecera-founders>. Last accessed 25 de abril 2015.
- MARÍA IBORRA JUAN, ANGELS DASÍ COSCOLLAR, CONSUELO DOLZ DOLZ, CARMEN FERRER ORTEGA (2014). *Fundamentos de dirección de empresas. Conceptos y habilidades directivas*. Madrid: Ediciones Paraninfo, S.A. 554-573.
- MARKETLINE. (2014). *Market distribution. MarketLine Industry Profile. Beer in Spain*. 1 (1), 13.



- OTTO ANDERSEN. (1997). *Internationalization and market entry mode: A review of theories and conceptual frameworks*. MIR: Management International Review, 27-42.
- RANGAN S., DRUMMOND A. (2004). *Explaining outcomes in competition among foreign multinationals in a focal host country*. Strategic Management Journal, 25(3), 285-293
- RODRIGO CARRETERO. (2010). *Tres décadas y media libres de alcohol*. [Online] Disponible en: [http://cultura.elpais.com/cultura/2010/08/10/actualidad/1281391205\\_850215.html](http://cultura.elpais.com/cultura/2010/08/10/actualidad/1281391205_850215.html) [Visto: 14 de abril 2015].
- T.M. (2012). *Heineken España reduce drásticamente su beneficio por la depreciación de Sagres*. [Online] Disponible en: <http://www.diariodesevilla.es/article/economia/1250363/heineken/espana/reduce/drasticamente/su/beneficio/por/la/depreciacion/sagres.html> [Visto: 22 de abril 2015].
- TARA CRAIG. (2012). *Taking Estrella Damm to the world*. [Online] Disponible en: <http://www.brewersguardian.com/features/1233.html> [Visto: 29 de mayo 2015].
- THE BREWERS OF EUROPE. (2015). *Countries Figures. Spain*. [Online] Disponible en: [http://www.brewersofeurope.org/site/countries/figures.php?doc\\_id=670](http://www.brewersofeurope.org/site/countries/figures.php?doc_id=670). [Visto: 20 de abril 2015].
- VINETUR. (2011). *Ambar presenta la primera cerveza sin alcohol para celíacos del mundo*. [Online] Disponible en: <https://www.vinetur.com/201110044247/ambar-presenta-la-primer-acerveza-sin-alcohol-para-celios-del-mundo.html> [Visto: 14 de abril 2015].
- VINETUR. (2011). *Heineken España cierra sus cuentas con la portuguesa Sagres*. [Online] Disponible en: <https://www.vinetur.com/201106272660/heineken-espana-cierra-sus-cuentas-con-la-portuguesa-sagres.html> [Visto: 22 de abril 2015].
- Webs corporativas de cerveceras: [www.damm.es](http://www.damm.es)

[www.mahou-sanmiguel.com](http://www.mahou-sanmiguel.com)

[www.heinekenespana.es](http://www.heinekenespana.es)

[www.corporacionhijosderivera.com](http://www.corporacionhijosderivera.com)

[www.ccc.es](http://www.ccc.es)