



# **GRADO EN COMERCIO**

## **TRABAJO FIN DE GRADO**

### **“ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN: EL CASO HEINEKEN”**

**MARINA MORCHÓN SANTIAGO**

**FACULTAD DE COMERCIO**

**VALLADOLID, JUNIO 2021**

**UNIVERSIDAD DE VALLADOLID**  
**GRADO EN COMERCIO**

CURSO ACADÉMICO 2020-2021

**TRABAJO FIN DE GRADO**

**“ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DE  
INTERNACIONALIZACIÓN: EL CASO HEINEKEN”**

**Trabajo presentado por: Marina Morchón Santiago**

**Tutor: María Elena Fernández Alonso**

**FACULTAD DE COMERCIO**  
Valladolid, junio 2021

## Índice

1.Introducción .....	4
2.Comercio internacional: concepto y evolución .....	5
2.1 Globalización; Relación conceptual .....	5
2.2 Situación actual del comercio internacional .....	5
2.3 La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional; delimitación conceptual.....	11
3. Proceso de internacionalización.....	12
3.1 La estrategia empresarial .....	12
3.1.1 Fases de la estrategia internacional.....	12
3.2 Estrategia de internacionalización .....	13
3.2.1 Teorías de internacionalización.....	13
3.2.2 Razones para la internacionalización .....	14
3.2.3 Barreras a la internacionalización .....	15
4.Decisiones relevantes para la internacionalización .....	17
4.1 Selección de mercados .....	17
4.1.1 El perfil estratégico del entorno general; análisis PESTEL .....	17
4.2 Formas de entrada .....	19
4.2.1 Exportación indirecta .....	19
4.2.2 Exportación directa .....	20
4.2.3 Acuerdos de cooperación .....	21
4.2.4 Inversión en el exterior.....	22
5. Análisis de Heineken y su estrategia de internacionalización.....	23
5.1 Presentación de la empresa.....	23
5.1.1 Historia .....	23
5.1.2 Actualidad .....	24
5.2 Heineken en el mundo.....	26
5.2.1 África y Oriente Medio.....	29
5.2.2 América .....	34
5.2.3 Asia y Pacífico .....	40
5.2.4 Europa .....	46
5.3 El marketing como estrategia de internacionalización. ....	54
6.Conclusión.....	59
7. Índice de figuras: .....	61
8.Bibliografía y webgrafía .....	62

## 1. Introducción

Hoy en día nos encontramos con un mundo en el que las fronteras son cada vez más pequeñas y los límites cada vez más difusos. La competencia en los mercados locales cada vez está más reñida, como consecuencia del gran número de empresas que existen en la actualidad, con productos muy poco diferenciados en los que es necesario aportar alguna característica que haga que destaquen del resto.

Es en este contexto en el que aparece la necesidad de las empresas de elaborar estrategias de internacionalización, con las que pueda entrar en nuevos países y aumente su capacidad productiva y sus ventas.

El tema elegido para la realización de este Trabajo de Fin de Grado ha sido la estrategia de internacionalización de una empresa, analizando más detenidamente el caso de la multinacional holandesa Heineken International, claro ejemplo de una compañía presente en todo el mundo que muestra a la perfección los pasos a seguir a la hora de expandirse fuera de las fronteras nacionales.

El proyecto está dividido en varias partes. Comienza con un fragmento teórico, donde, además de incluir una breve contextualización sobre el comercio internacional en la actualidad, se analizan las razones que llevan a la decisión de internacionalización, barreras y formas de entrada, así como el estudio de los diferentes países y la elección de estos.

A continuación, se recoge un análisis de como Heineken International ha superado las fronteras nacionales y ha conseguido instalarse en los diferentes continentes.

Analizaremos como se ha instalado en cada región clave, los datos más relevantes en cada una de ellas, los productos que se comercializan y las operaciones estratégicas más importantes que se han llevado a cabo en cada país.

Además, se hace una mención especial a la influencia de la compañía en España, donde cuenta con algunas de las factorías más relevantes para la multinacional en Europa, desde las que se exporta a varios países; y al empleo que la entidad hace del marketing como técnica de internacionalización, contando con la publicidad convencional hasta el patrocinio de grandes eventos musicales, culturales o deportivos.

## 2.Comercio internacional: concepto y evolución

### 2.1 Globalización; Relación conceptual

A lo largo de los años se han formulado varias concepciones para el término globalización.

Una de las primeras la ofreció Levitt (1983), que propuso este término para designar la correlación de los mercados de todo el mundo como principal factor de las relaciones internacionales, de modo que en todos los sitios se vende el mismo producto de la misma manera.

Por su parte, Kenichi Ohmae (1990) amplía esta definición defendiendo que es una forma de gestión integrada a escala mundial de la empresa multinacional. Para él, la empresa en un primer momento exporta teniendo en cuenta su “base nacional”, asentando servicios de venta en el mercado extranjero para después producir localmente y al final, realizar una integración completa.

Teniendo en cuenta las diferentes perspectivas, queda clara la relación entre globalización y empresa internacional.

En este contexto de globalización y conexión intercultural, acentuado por el auge de las nuevas tecnologías e internet, una de las estrategias más relevantes desde el punto de vista de la gestión empresarial es la internacionalización.

### 2.2 Situación actual del comercio internacional

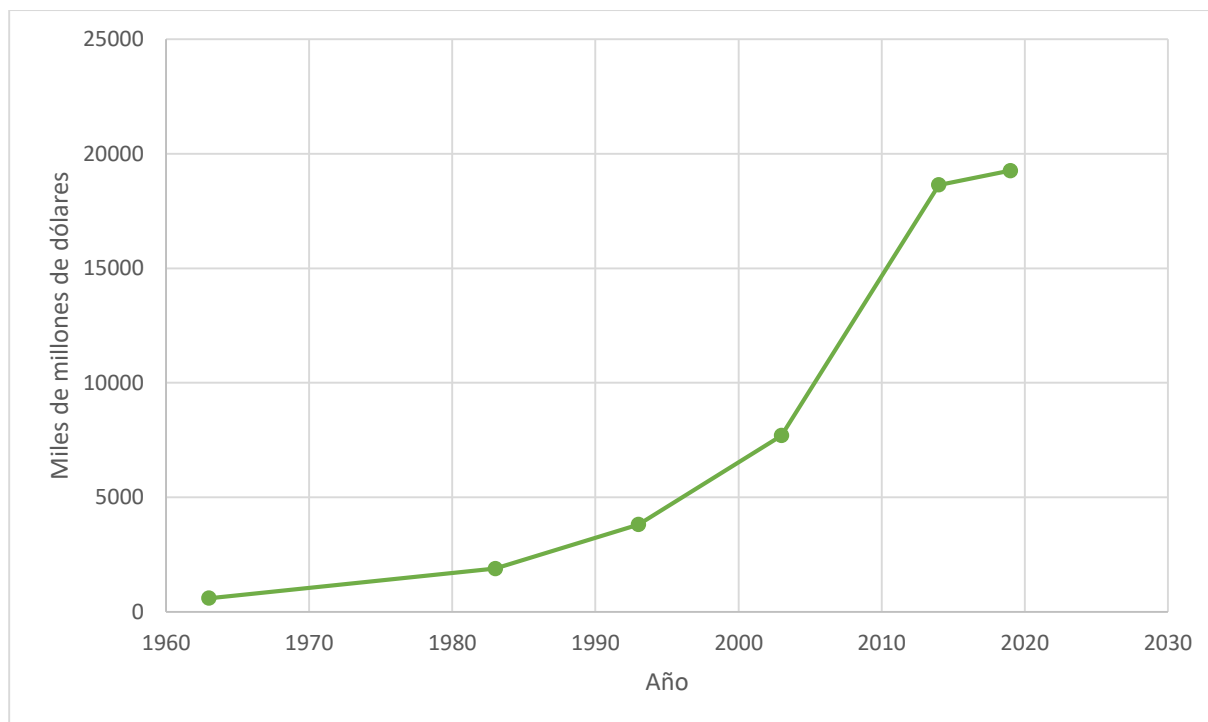
Como es evidente, el comercio internacional cada vez tiene más peso dentro de la economía mundial.

En los últimos años hemos vivido un gran incremento de las transacciones fuera de las fronteras de la nación, acentuadas por la extensión del uso de las TIC's.

Según el FMI, el comercio internacional crece a una tasa media anual del 6% aproximadamente, mientras que la renta real se incrementa a un ritmo del 4%.

Teniendo en cuenta que medimos el comercio de mercancías como la media de las importaciones y las exportaciones, podemos observar en el gráfico 2.1, que el valor de las importaciones mundiales de mercancías (en miles de millones de dólares) ha sufrido un aumento espectacular en las últimas décadas, pasando de 3.802 mil millones de dólares en 1993 a 19.263 en 2019, lo que indica un volumen cuatro veces mayor en poco más de dos décadas.

Gráfico 2.1 Valor de las importaciones mundiales de mercancías



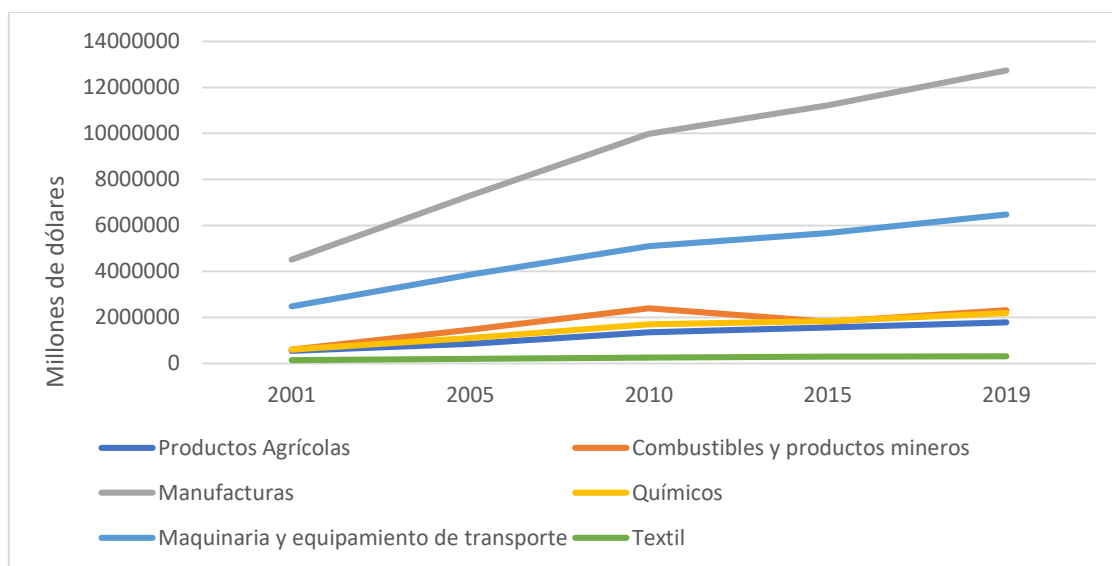
Fuente: Estadísticas del Comercio Internacional (OMC, 2021)

Algunos factores que pueden haber influido en este crecimiento de los movimientos internacionales son, por ejemplo, la disminución de las barreras aduaneras y técnicas (especificaciones, homologaciones...), el abaratamiento y la mejora de los transportes, el aumento de la protección legal y, como se ha citado anteriormente, la homogeneización de los gustos y el consumo como consecuencia de la globalización.

El ritmo de crecimiento de estas exportaciones varía según el tipo de producto o sector. En el gráfico 2.2 se observa como el sector manufacturero ha sido uno de los mayores beneficiados en los últimos años, seguido de la maquinaria.

Por el otro lado, sectores como los combustibles han reducido su relevancia, en gran medida por el cambio de mentalidad concerniente al medioambiente de la última década.

Gráfico 2.1 Exportación mundial de mercancías por sector (2001-2019)



Fuente: Estadísticas del Comercio Internacional (OMC, 2021)

La relación entre el comercio de mercancías y el PIB se redujo abruptamente en 2009 como consecuencia de la crisis económica. Se recuperó entre 2010 y 2011 pero desde entonces ha seguido una tendencia a la baja. Asia, Europa y América del Norte acumulan el 88% del comercio de mercancías dentro de los países que forman la OMC.

El aumento de las tensiones comerciales, con nuevas medidas arancelarias y el debilitamiento general de la economía mundial han reducido el incremento del comercio. En 2019 hubo un ligero receso del 0.1% después de un incremento del 2.9% el año anterior.

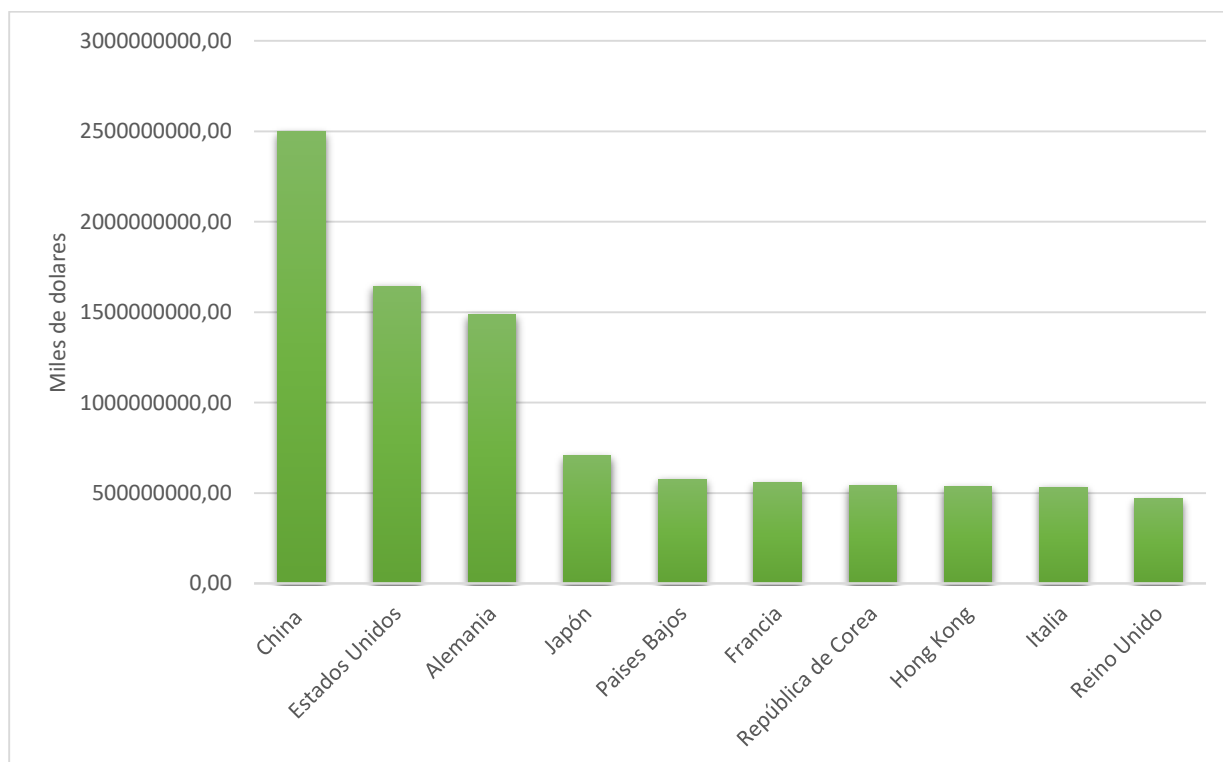
Únicamente la Unión Europea acumuló un 30% del comercio internacional, con un total de 5.670 miles de millones dólares estadounidenses, lo que supone un incremento del valor con respecto a los años anteriores. En 2019 los bienes manufacturados representaron el 70% de las exportaciones mundiales.

Analizando el volumen de exportaciones e importaciones por países, en 2019 el mayor exportador y el segundo importador fue China, a la inversa que Estados Unidos, que es el primer cliente del mundo y su segundo proveedor.

Cabe destacar el enorme crecimiento comercial de países como Japón y Corea del Sur, así como la India, que se posiciona como la décima potencia importadora del globo. Dentro de los países europeos podemos encontrar a Alemania en el tercer lugar, junto a Países Bajos, Francia y Reino Unido.

Podemos ver que el comercio internacional se encuentra dividido en tres regiones principales; Asia, América del Norte y Europa, dominado por las divisas más relevantes del panorama actual; el dólar, el euro y el yen.

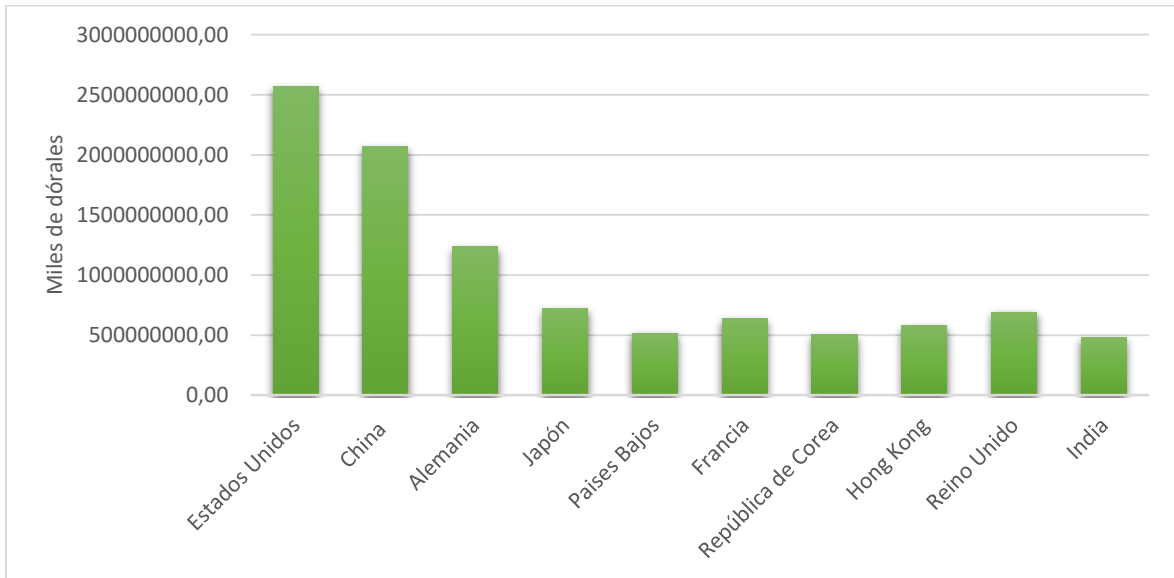
*Gráfico 2.2 Países con mayor volumen de exportación en 2019*



*Fuente: TradeMap (2021)*



Gráfico 2.3 Países con mayor volumen de importación en 2019



Fuente: TradeMap (2021)

La crisis originada por la pandemia de Covid-19 ha supuesto la mayor contracción de la economía en el último siglo.

Como consecuencia del confinamiento y las restricciones a la movilidad, el comercio y la economía se han visto limitados, al igual que ha ocurrido con la producción. Se estima que el comercio global ha caído un 9.2% y la inversión extranjera entre un 30-40% solo en 2020. (OMC, 2021)

Esta disminución de las transacciones ha sido similar a la que se sufrió durante la crisis de 2009, pero la caída del PIB ha resultado ser peor. Se calcula que la caída del producto interior bruto rondará el 5%

Tabla 2.1: Volumen del comercio de mercancías y PIB real, 2015-2021

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021 <sup>1</sup>
<b>Volumen del comercio mundial de mercancías</b>	2,3	1,4	4,7	2,9	-0,1	-9,2	7,2
<b>Exportaciones</b>							
América del Norte	2,6	0,7	3,4	3,8	1	-14,7	10,7
América Central y del Sur	0,6	1,3	2,9	0,1	-2,2	-7,7	5,4
Europa	2,9	1,1	3,7	2	0,1	-11,7	8,2
Asia	1,3	2,3	6,7	3,7	0,9	-4,5	5,7
Otras regiones <sup>2</sup>	1,8	3,5	0,7	0,7	-2,9	-9,5	6,1
<b>Importaciones</b>							
América del Norte	5,2	0,3	4,4	5,2	-0,4	-8,7	6,7
América Central y del Sur	-7,6	-9	4,3	5,3	-2,1	-13,5	6,5
Europa	3,6	3	3	1,5	0,5	-10,3	8,7
Asia	2,1	2,2	8,4	4,9	-0,6	-4,4	6,2
Otras regiones	-3,9	-4,5	3,4	0,3	1,5	-16	5,6
<b>PIB real a tipos de cambio del mercado</b>							
América del Norte	2,8	2,4	3,1	2,8	2,2	-4,8	4,9
América Central y del Sur	2,8	1,7	2,4	2,8	2,1	-4,4	3,9
América Central y del Sur	-0,8	-2	0,8	0,6	-0,2	-7,5	3,8
Europa	2,4	2,1	2,8	2,1	1,5	-7,3	5,2
Asia	4,3	4,2	4,8	4,1	3,9	-2,4	5,9
Otras regiones	1,5	2,4	1,9	2,1	1,4	-5,5	3,5

Fuente: Secretaría de la OMC para los datos comerciales y estimaciones consensuales para el PIB. (2021)

La OMC estima una recuperación del PIB del 4.9%. Las previsiones apuntan a una importante recuperación de los volúmenes de importaciones y exportaciones en 2021. Esto no quiere decir que este incremento mejore las condiciones materiales, por ejemplo; se estima que Asia crezca un 6.2% tras una caída del 4.4, mientras que América del Sur hace frente a una bajada de 13 puntos porcentuales con una elevación del 6.5%

<sup>1</sup> Los datos de 2020 y 2021 son estimaciones

<sup>2</sup> África, Oriente Medio y la Comunidad de Estados Independientes

## 2.3 La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional; delimitación conceptual

Podemos entender el proceso de internacionalización como “una estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena de valor y a la estructura organizativa de la empresa con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional y basado en un conocimiento aumentativo” (Larrinaga, 2005).

Podemos clasificar a la empresa internacional en:

- Empresa exportadora: aquella cuya actividad productiva está en el país de origen y que exporta sus bienes o servicios a uno o más mercados exteriores.
- Empresa multinacional: aquella que posee empleados y activos en más de un mercado, es decir, que ha llevado a cabo inversiones directas en el exterior generando valor fuera de su país de origen

La diferencia primordial entre estos dos tipos de empresa se encuentra en la inversión directa. La mayor liberalización de este tipo de inversión ha propiciado en los últimos 25 años la creciente *multinacionalización* de las empresas previamente internacionalizadas.

En un sentido más amplio, consideraremos a una empresa como multinacional si posee como mínimo una filial en el exterior.

Una vez delimitados el concepto de internacionalización como estrategia de la empresa y empresa multinacional como entidad organizativa, podremos profundizar en los capítulos a continuación con el proceso y las decisiones más relevantes para tener en cuenta a la hora de comenzar la internacionalización empresarial.

## 3. Proceso de internacionalización

### 3.1 La estrategia empresarial

Porter<sup>3</sup>, (1991) defiende la estrategia como una ventaja competitiva, es decir, diferenciación. Trata de funcionar como un generador e impulsor de decisiones que potencien la ventaja competitiva.

#### 3.1.1 Fases de la estrategia internacional

La elaboración de una correcta estrategia empresarial requiere un proceso compuesto de tres tareas; análisis, formulación e implantación.

Realización de un análisis estratégico o un diagnóstico de situación (DAFO).

Este análisis permite a la empresa adelantarse a las posibles amenazas u oportunidades que pueden surgir en el país de destino (situación externa), así como identificar las debilidades y fortalezas de la propia empresa. (situación interna).

Formulación de la estrategia internacional.

En este momento se debe elegir el mercado de destino, la ubicación óptima para la entidad, el grado de adaptación de los productos a las demandas de los consumidores y la necesidad de deslocalizar (o no) las actividades productivas.

Implantación de la estrategia escogida;

En esta fase se pone en marcha la estrategia planeada, determinando planes tácticos, programas y presupuestos.

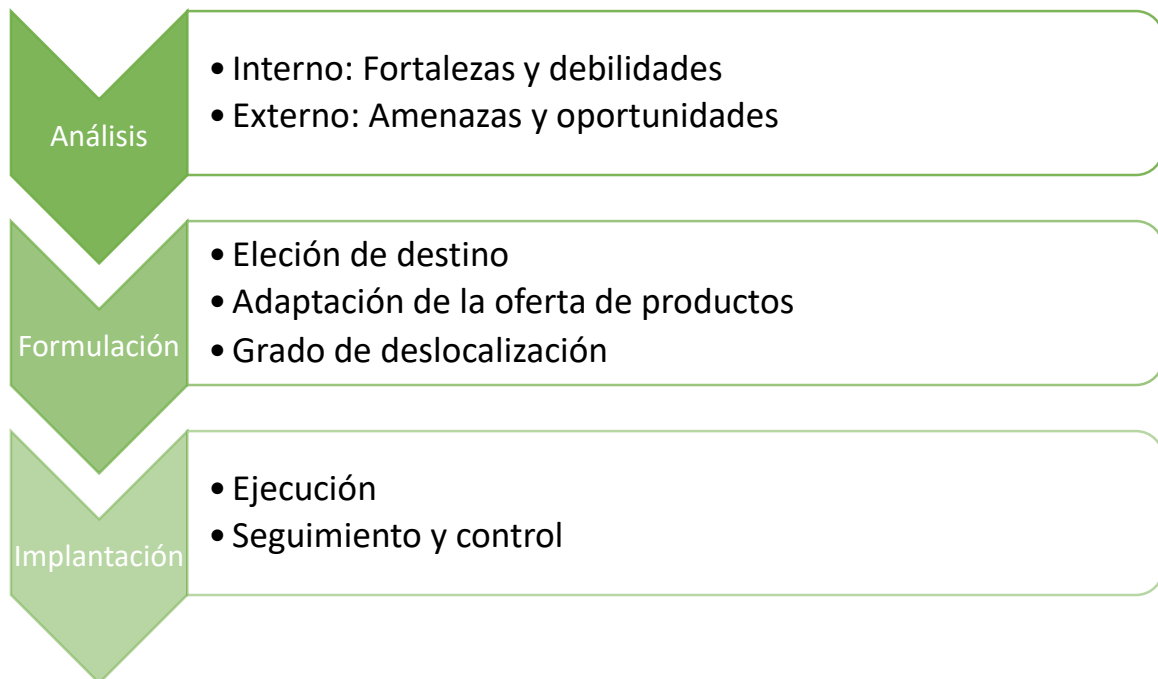
Para ello es necesario gestionar el acceso a los recursos de los que se carece y movilizar aquellos de los que se dispone para llevar a cabo con éxito la entrada en el mercado de destino.

---

<sup>3</sup> Michael Eugene Porter (1947), es un académico estadounidense conocido por sus teorías económicas. Tiene la cátedra Bishop William Lawrence en la Escuela de Negocios Harvard y dirige en esa misma escuela el Institute of Strategy and Competitiveness.

A modo de síntesis, el proceso de estrategia internacional es el siguiente:

Ilustración 3.1 Fases de la estrategia internacional



Fuente: Elaboración propia a partir de Ortiz, 2017

Es evidente que cada mercado está dotado de unas características diferentes que pueden presentar diversos desafíos a la empresa.

Poniendo por ejemplo el caso de una empresa española que quiera expandir su mercado; no será lo mismo hacerlo en México, donde la barrera del idioma es prácticamente inexistente, que en Rusia.

## 3.2 Estrategia de internacionalización

### 3.2.1 Teorías de internacionalización

Existen diversas propuestas teóricas cuyo objetivo es explicar el proceso de internacionalización y sus factores más relevantes.

Desde la perspectiva económica, el comercio internacional se fundamenta en la especialización y la división del trabajo.

Los países producen los bienes y servicios que tienen menores costes de fabricación, de modo que exportan en lo que son más eficientes e importan en lo que no lo son.

Esta teoría sobre el comercio internacional se basa en el principio de la ventaja comparativa, que afirma que los diferentes países se especializarán en la elaboración de los bienes que utilicen de forma intensiva factores de producción relativamente baratos, y en la disposición de cada Estado de exportar, que dependerá de la cantidad de importaciones que tendrá que realizar como compensación.

En la actualidad, la industria está definida por los rendimientos crecientes de escala, de tal manera que los volúmenes de producción son mayores que las necesidades del mercado doméstico.

Para dar salida a estos excedentes las empresas buscan nuevos mercados fuera de las fronteras nacionales.

En los últimos años las teorías se han centrado en empresas que no siguen estos “pasos tradicionales” a la hora de comenzar sus andadas en mercados extranjeros.

Son las definidas empresas *born global*, que se centran en la venta internacional desde el momento de su creación. Gabrielsson y Kirpalani (2004) las definen como “empresas que desde su concepción siguen una visión de ser internacionales y de internacionalizarse rápidamente sin ningún periodo de internacionalización a actividad nacional anterior”.

Las *born global* se caracterizan por ser normalmente pymes con 500 o menos empleados y unas ventas anuales inferiores a los 100 millones de dólares. Son compañías que dependen totalmente de la tecnología para el desarrollo o la innovación de procesos y productos.

### 3.2.2 Razones para la internacionalización

La internacionalización es una decisión de gran importancia para la empresa, ya que en ocasiones puede implicar una gran inversión de capitales y de tiempo, por ello, es vital tener claro cuáles son las mejores justificaciones para comenzar este proceso, así como los puntos negativos.

Tabla 3.1: Ventajas e inconvenientes de la internacionalización

Ventajas de la internacionalización	Inconvenientes de la internacionalización
Repartir el riesgo de las operaciones	Cambio cultural y diferentes hábitos de consumo
Aumento de la facturación de la empresa sin aumentar la presión competitiva en el mercado interior	Situación económica y legal del país; posibles riesgos políticos.
Economías de escala	Contratar personal que conozca la cultura
Cambio de perspectiva de la compañía	Regulaciones propias de cada país; homologaciones y certificados
Revalorización de la imagen de marca	Gran inversión en búsqueda de información.

Fuente: elaboración propia

### 3.2.3 Barreras a la internacionalización

Con frecuencia las empresas se encuentran con diversas dificultades o barreras a la hora de exportar sus productos.

Podemos definir a las barreras a la exportación como cualquier factor interno o externo que obstaculiza a la empresa el inicio, o incremento de su actividad exportadora.

Las barreras de conocimiento están relacionadas con la falta de información por parte de la compañía con los hechos que tienen que ver con la exportación. Dentro de esta categoría encontramos:

El desconocimiento del mercado de destino.

- Falta de información sobre el producto en el país de destino.
- Desconocimiento de las ayudas y subvenciones a la exportación disponibles.
- Desconocimiento de los beneficios que puede generar la exportación.
- Falta de información sobre los pasos que hay que seguir para exportar.

Dentro de las barreras de recursos se engloban tanto los financieros como los productivos:

- Falta de capacidad de producción de la empresa.
- Falta de recursos para realizar una investigación de mercados y para financiar las operaciones de exportación.
- Falta de experiencia con los bancos locales del país de destino, su papel como entidades financieras y su influencia en la actividad exportadora.
- Inconvenientes derivados de los medios de pago internacionales, como los costes o la gestión de los cobros en el extranjero.
- Necesidad de personal cualificado para planificar las actividades en el exterior.

Todos los obstáculos que surgen a medida que se lleva a cabo el procedimiento de exportación se clasifican dentro de las barreras de conocimiento:

- La documentación y burocracia que se ha de realizar con cada operación.
- Las barreras culturales y lingüísticas, así como las diferencias en las costumbres sobre la utilización de los productos.
- Dificultades logísticas como localizar al correcto distribuidor o canales de distribución.
- Costes de transporte
- Las barreras comerciales, que a su vez pueden ser arancelarias o no arancelarias.

Las barreras exógenas surgen como consecuencia de la incertidumbre presente en los mercados internacionales que no pueden ser controlados por la empresa, ya que se originan en las decisiones de gobiernos, competencia u oferta y demanda. Dentro de esta barrera podemos encontrar:

- El riesgo por la variación de los tipos de cambio, ya que la fortaleza de una moneda no implica estabilidad o mejora en los tipos de cambio.
- Inestabilidad política en los países de destino.
- Intensidad de la competencia en el mercado exterior



## 4. Decisiones relevantes para la internacionalización

### 4.1 Selección de mercados

Para que una empresa efectúe su proceso de internacionalización con éxito es necesario que antes realice una investigación absoluta sobre los posibles mercados en los que se puede instalar.

Este proceso de selección de mercados pretende que la empresa analice dos variantes de información; en primer lugar, es mandatorio analizar tanto el país de origen de la empresa como los posibles destinos.

También es adecuado realizar un estudio de las características de la industria a la que se dedica la empresa en el país de destino.

Para conocer el grado de dificultad al que se va a enfrentar la entidad en el país de destino, los directivos de la empresa pueden utilizar varios modelos, los cuales se detallan a continuación.

#### 4.1.1 El perfil estratégico del entorno general; análisis PESTEL

El entorno general recoge todas las dimensiones de un territorio nacional. El directivo que considere un mercado para la expansión internacional deberá realizar un análisis PESTEL con el objetivo de estudiar las variables político-legales, económicas, socio-culturales, tecnológicas, ecológicas y legales del país.

Este examen permite evaluar si la nación candidata de la empresa es la idónea, ya que muestra el atractivo del país y las ventajas e inconvenientes que puede tener para la empresa penetrar en ese país.

Todas estas variables afectarán de forma diferente a cada empresa, dependiendo del sector de trabajo o de los propios recursos de la compañía.

Poco a poco la dimensión ecológica va ganando mayor importancia. Esta variable puede ser entendida por la empresa bien como una ventaja, bien como una amenaza.

En un país con una estricta legislación ecológica, la empresa que obtenga certificaciones como “empresa verde” contará con todos los beneficios y recomendaciones que la administración local le pueda otorgar, esto será una importante ventaja competitiva respecto a otros competidores, lo que podrá ser clave para que el consumidor final se decante por nuestra y no otra empresa.

Por el otro lado, para empresas de determinados sectores, un régimen ecológico demasiado estricto podría obligarles a limitar la producción y alterar el funcionamiento habitual de las instalaciones, lo que les podría perjudicar en exceso.

La distancia nacional entre el país de origen y el de destino es compleja, y conforma cuatro variables distintas;

1. La distancia geográfica. La falta de fronteras comunes, las diferencias de clima o los costes de transporte pueden ser un gran impedimento a la hora de realizar movimientos entre países.
2. Distancia económica. Los distintos niveles de vida o de renta, diferencias en costes, infraestructuras, mano de obra...
3. Distancia política, por ejemplo, la pertenencia o no a diferentes asociaciones políticas o económicas, tales como la Unión Europea o la USMCA.<sup>4</sup>
4. Distancia cultural; lenguaje, costumbres, gustos, religiones, grupos étnicos...

Parece de sentido común que una empresa que quiera iniciar su actividad en otro país comience primero en aquel con el que guarde una baja distancia nacional para, con el tiempo, continuar su expansión hacia países más “complejos”. (Ortiz, 2017).

En definitiva, el éxito o fracaso de la acción de salir al extranjero dependerá de la necesidad de adaptación del producto a las exigencias de la nueva clientela, las diferencias culturales que se dan tanto en el uso de los productos como en la manera de realizar negocios, y las condiciones locales, que marcarán la mayor capacidad de obtener cuotas de mercado.

---

<sup>4</sup> El tratado de libre comercio USMCA (United States, Mexico, Canada), contiene normas de origen, disposiciones de acceso al mercado, trabajo, medio ambiente y derechos de propiedad intelectual entre otros.

## 4.2 Formas de entrada

Una vez que la empresa ya ha decidido con qué país va a comenzar a operar, el siguiente paso en la estrategia es decidir cómo llegar al consumidor.

A continuación, se estudiarán brevemente las principales opciones de entrada de las que dispone la empresa, divididas en cuatro grupos principales;

*Ilustración 4.1: Alternativas de formas de entrada en mercados exteriores*



*Fuente: Elaboración propia a partir de Areaga Ortiz ((2017)*

### 4.2.1 Exportación indirecta

Es el método más tradicional y sencillo, especialmente útil para empresas que van a comenzar su primera incursión internacional. La producción se realiza en el país de origen, desde el cual se suministra a los distintos mercados. Su principal ventaja es que se evitan los costes de inversión y fabricación en el país anfitrión, y la mayor facilidad de obtener economías en coste gracias a la mayor experiencia y las economías de localización.

En la exportación indirecta, se contrata a un intermediario para que se encargue de la gestión de las diferentes acciones que requiere la operación, además de la venta del producto a otras empresas.

Las trading companies son empresas centradas en el comercio internacional, especialmente en mercados que suelen ser complicados o de riesgo. Actúan tanto como de compradores como de vendedores, del mismo modo que, dependiendo del producto, pueden adquirir la mercancía (*traders*) o simplemente mediar en su intercambio (*brokers*).

El agente comercial es una persona, ya sea física o jurídica, independiente que se dedica a intermediar en operaciones de comercio internacional por cuenta de otros, pero sin asumir el riesgo de las operaciones en que participan.

Por último, existe la opción del distribuidor, importador o mayorista. Se suele utilizar con empresas cuyo surtido se vende al detalle o donde el servicio posventa cuenta con gran relevancia. Se suele negociar con empresas que se dedican a la importación de mercancías para posteriormente venderlas en su mercado de influencia.

#### 4.2.2 Exportación directa

En este caso es la compañía la que realiza la búsqueda de contactos en el país anfitrión, realiza la investigación de mercados y fijación de precios, gestiona las marcas y la logística en sí, lo que implica un mayor control del servicio posventa y las condiciones de distribución.

El aumento de la venta por internet en los últimos años ha propiciado el crecimiento de los market places, entre los que se encuentran grandes compañías como Amazon o Alibabá.

La venta directa a grandes detallistas ha incrementado su relevancia en cierto modo como consecuencia de la expansión de grupos de distribuidores internacionales que adquieren productos a proveedores tanto nacionales como extranjeros.

Esta forma de entrada en mercados requiere que la empresa sea capaz de generar grandes volúmenes de producción y pueda ser competitiva a través de los precios o de la diferenciación del producto (calidad, diseño, marca...)

La principal ventaja es la obtención rápida de experiencia en el país destino, sumando los grandes volúmenes de pedidos. El inconveniente es la exigencia demandada en cuanto al margen comercial y las condiciones de precios y entregas.

La venta directa al cliente final es habitual en empresas industriales B2B<sup>5</sup>. Es necesario que el departamento de exportación tenga una estrecha relación con sus clientes, y sepa intuir las necesidades de la demanda y evoluciones de los mercados extranjeros.

#### 4.2.3 Acuerdos de cooperación

En los acuerdos de cooperación los derechos de producción son transferidos a empresas extranjeras, bajo unas condiciones pactadas previamente, a cambio de que la empresa nacional obtenga una contraprestación económica. Es común que este tipo de acuerdos estén asociados a activos intangibles tales como marcas, patentes o *know-how*, lo que hace que sea la forma de internacionalización con más proyección en los últimos años.

A continuación, se expondrán cuatro tipos de convenios de cooperación, de menor a mayor riesgo en las operaciones.

Piggyback: Este modelo permite emplear la red de otra compañía para vender los productos a través de ella. Intervienen dos entidades; por un lado, la empresa canalizadora, que es la poseedora de los canales de distribución, y por otro la suministradora, que es la que solicita el uso de estos, siempre mediante el pago de una comisión o “descuento”.

Las licencias son acuerdos contractuales a largo plazo sin vínculo accionarial entre las dos partes, en los que un licenciataria extranjero adquiere los derechos de fabricación de los productos de una compañía en su país, siendo el licenciataria el que aporta la mayor parte del capital para poner en marcha la operación extranjera (Guerras & Navas, 2015). Se trata, por tanto, de una transferencia de activos intangibles y no de capitales. Cabe resaltar que estos permisos se conceden por un tiempo y para un territorio determinado.

Mediante una franquicia, el franquiciador (*franchisor*), cede su marca, tecnología y *know-how* al franquiciado (*franchisee*) en el país de destino, siendo este último el encargado del funcionamiento en el mercado exterior, a cambio de un pago al contado (canon de entrada) y unos royalties. La principal diferencia entre la licencia y la franquicia es el nivel de cesión.

Como ya he apuntado, en este caso se cede todo un negocio, y no solo la propiedad intelectual. Así, el franquiciador mantiene un control razonable sobre el negocio sin necesidad de que el franquiciado realice grandes inversiones. La expansión a bajo coste

---

<sup>5</sup> Business to business: venta de productos o servicios de empresa a empresa, no al cliente final.

es mucho más efectiva, y por lo general, los gobiernos favorecen este modelo ya que ayuda a crear redes empresariales locales.

Es evidente, que una franquicia en el país de destino requerirá ciertas adaptaciones, especialmente en sectores relacionados con el entorno cultural, como las cadenas de comida rápida o algunas empresas de servicios.

#### 4.2.4 Inversión en el exterior

La inversión en el exterior es el método de internacionalización más adecuado para empresas con amplia experiencia internacional, ya que no es hasta el largo plazo cuando comienza a ofrecer rentabilidad. La cuestión principal radica en la conveniencia de realizar la inversión en solitario o compartirla con otra empresa.

Una *Joint Venture* es un acuerdo de cooperación entre al menos dos accionistas, cuando por lo menos uno de ellos está emprendiendo actuaciones fuera de su ámbito nacional. Este tipo de asociación tiene la ventaja de que se reparten los riesgos (políticos y económicos) y los costes, pero también cuenta con desventajas, como el riesgo de la empresa extranjera de perder el *know-how* o la falta de control absoluto sobre las subsidiarias.

La *Joint Venture* permite acceder tanto a los recursos propios como a los de la empresa adquirente. Es un método bastante rápido de acceso al país, como consecuencia de la superación de barreras de entrada, tanto culturales como gubernamentales, al asociarse con empresas ya establecidas.

En el caso de que la entidad quiera emprender su actividad en solitario, establecerá en el país de destino filiales propias, cuyo principal inconveniente es la falta de flexibilidad de la dirección. Es una buena alternativa cuando la ventaja competitiva se basa en el control de determinadas habilidades tecnológicas, lo que reduce el riesgo de perder ese control. Es el método de expansión más costoso, y cuenta con los riesgos de desconocimiento del mercado.

## 5. Análisis de Heineken y su estrategia de internacionalización.

### 5.1 Presentación de la empresa

#### 5.1.1 Historia



Heineken International es una empresa multinacional neerlandesa, dedicada a la fabricación y comercialización de cerveza.

Heineken nace en 1864, cuando Gerard Adriaan Heineken adquiere De Hooiberg, una fábrica de cerveza en Ámsterdam. En ese lugar comienza a elaborar cerveza *lager*, que destaca rápidamente por ser la única fábrica del momento que tenía instaurado un laboratorio de calidad.

Aunque en esta época ya exportaban su producto hacia Francia, no fue hasta después de la Primera Guerra Mundial cuando la compañía comenzó a planear su expansión a mercados exteriores. Con este objetivo de internacionalización, Heineken fue la primera cerveza de importación en consumirse en Estados Unidos después de la abolición de la *Ley Seca*. Desde ese momento, Heineken es una de las marcas de importación más relevantes en el mercado estadounidense.

En 1968, la entidad se fusionó con su mayor competidor, Amstel. En la década de los 70 comenzó su expansión por el resto de Europa, donde tenía un 2.5% de cuota de mercado. En los años 80 ya estaba presente en 145 países.

A partir de los 70, Heineken se centra en la adquisición de marcas y cervecerías en Europa, y a partir de los 90 en el resto del mundo.

En 2008 adquirió la cervecera británica Scottish and Newcastle junto a Carlsberg, repartiéndose los mercados de la que era la séptima empresa cervecera del mundo.

Heineken se quedó con India, Portugal, Irlanda, Finlandia, Bélgica y Reino Unido, mientras que Carlsberg obtuvo Francia, Grecia, Rusia, China y Vietnam.

Con esta adquisición se convirtió en la tercera empresa más relevante del sector en función de sus ingresos.

### 5.1.2 Actualidad

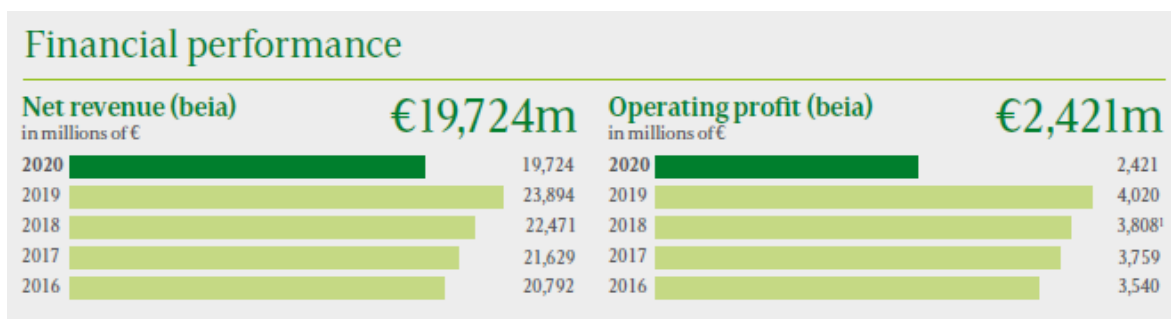
En la actualidad, cuenta con más de 84.000 empleados en todo el mundo, posee más de 300 marcas de cerveza (a nivel regional, local e internacional) y está presente en 192 países.

Cuenta con una producción anual de 181.2 millones de hectolitros, lo que la coloca como uno de los mayores fabricantes de cerveza del mundo. En este momento, es la segunda empresa cervecera del globo, con una cuota de mercado del 9.7 % y una capitalización bursátil de 56.000 millones de euros, por detrás de la multinacional belga Anheuser-Busch InBev (ABI), que cuenta con marcas como Budweiser, Corona o Stella Artois.

En este momento, su estrategia de expansión se centra en alcanzar mayores consumidores a través del e-commerce o el patrocinio de eventos deportivos, musicales o incluso películas.

Debido a la pandemia originada por el virus de Covid-19, la sociedad y la economía mundial se vieron afectados, incluyendo a las grandes multinacionales.

Ilustración 5.1 Comparativa financiera de Heineken Internacional (2016-2020)



Fuente: Heineken NV annual report (2020)



Los ingresos netos del grupo descendieron en 4.170 millones de euros, pasando de 23.894 en 2019 a 19.724 en 2020. Los beneficios también descendieron, durante el 2020 dejaron de ganar 1599 millones de euros con respecto al periodo anterior. Esto rompe una tendencia positiva en la que la entidad gradualmente aumentaba sus beneficios.

Estos datos cuadran a la perfección con el descenso generalizado del consumo de cerveza que hubo durante el año pasado.

Ilustración 5.2 Volumen de cerveza consumida en el mundo (2016-2020)



Fuente: Heineken NV annual report (2020)

Como podemos observar, durante el año 2020, el consumo de cerveza a nivel mundial descendió significativamente, pasando de 241 millones de hectolitros en 2019 a 221 el año siguiente. Esta bajada en el consumo es completamente lógica, ya que durante 2020 y gran parte de 2021, muchos países tomaron acciones de confinamiento de la población, lo que derivó en el cierre de la hostelería, uno de los principales lugares de consumo de este tipo de productos.

Aún con la extraña situación que se vivió en 2020, Heineken International consiguió aumentar su volumen de venta en más de 25 mercados, entre ellos Brasil, Nigeria, Singapur, Polonia y Reino Unido.

El objetivo actual de la compañía se basa en liderar el sector de cerveza premium internacional, así como de otros productos como el cidrer (sidra), gracias a su gran variedad de marcas y su extenso portfolio de productos.

## 5.2 Heineken en el mundo

En un mundo cada día más conectado, en el que los gustos y preferencias de cada región se difuminan con los del resto del globo, muchas empresas han aprovechado la oportunidad y han sido capaces de ofrecer sus productos en gran infinidad de mercados.

Sin lugar a duda, Heineken International ha sido una de esas compañías. Ha conseguido vislumbrar y aprovechar las posibilidades de crecimiento de los diferentes mercados, ofreciendo gran variedad de alternativas para cada consumidor.

Los factores clave que hacen que Heineken International se decida por una localización son:

- Mercados con una suficiente demanda de cerveza.
- Abastecimiento de materias primas de calidad a precio asequible
- Medios de transporte y comunicación eficientes, capaz de trasladar la mercancía sin incrementar demasiado los costes.
- Terrenos asequibles donde construir sus nuevas factorías.
- Estabilidad política y social
- Estilo de vida de la región.

El modelo de internacionalización de Heineken ha sido desde prácticamente el principio la implantación de fábricas y centros de producción en los países de destino para posteriormente iniciar las acciones de comercialización.

En la actualidad, esta estrategia de inversión directa se está llevando a cabo en países con economías emergentes como Brasil, Vietnam o Costa de Marfil, como veremos en apartados posteriores.

A pesar de que este modelo de inversión directa sea el más utilizado por la entidad, en ocasiones penetra en nuevos mercados a través de acuerdos de cooperación junto a productores locales, la adquisición de otras empresas o simplemente a través de la exportación.

En 1928 la compañía formó una alianza con unos productores locales de Singapur, creando la Malayan Breweries Limited, compañía que cuatro años después empezaría a producir la marca líder en el mercado asiático en la actualidad, *Tiger*.

En muchos casos, Heineken International realiza adquisiciones; dependiendo del tipo de entidad y su rentabilidad, puede adquirir el 100% o sólo una parte.

En 2010, adquirió la filial cervecera de Femsa, una compañía de bebidas mexicana, por un total de 7.700 millones de dólares. De esta manera, Heineken se hizo con el 100% del control de la compañía en México y el 83% en Brasil, añadiendo a su ya extenso portfolio, las marcas Dos Equis, Tecate y Sol. El objetivo de la entidad con esta adquisición fue el desembarco en América Latina, una economía emergente con grandes perspectivas de crecimiento y muy cercana a Estados Unidos.

Las operaciones llevadas a cabo a lo largo de los 192 países en los que está presente se estructuran de acuerdo con cuatro zonas geográficas, que garantizan la correcta orientación de la estrategia a las características de cada sección. Estas zonas son: África y Oriente Medio, Asia y Pacífico, Europa y, finalmente, América.

Ilustración 5.3. Volumen de cerveza de las diferentes marcas de la compañía consumido en 2020



Fuente: Heineken NV annual report (2020)

La cobertura geográfica de la entidad es una de las más fuertes en la actualidad, ya que posee plantas de producción en más de 65 territorios.

Desde estos 65 países, se realiza la exportación al resto de lugares, haciendo que los productos puedan encontrarse en prácticamente cualquier lugar del planeta.

No solo emplean capital en la fabricación de nuevas plantas, sino que también realizan ambiciosas inversiones para aumentar la productividad de estas y su eficiencia.

La inversión e investigación en nuevos productos es una de las señas de identidad de esta compañía. La versión sin alcohol, Heineken 0.0 se comercializa ahora en 84 mercados, incluyendo un exitoso lanzamiento en Brasil y otros 11 países en 2020. Otra de sus nuevas bebidas, Heineken Silver, tuvo gran éxito en la zona asiática, especialmente en Vietnam y China.

### 5.2.1 África y Oriente Medio.

África es una de las regiones con mayor potencial de crecimiento en los próximos años. Aunque hoy en día la economía africana sigue siendo pequeña en comparación con la de otras regiones, en la última década ha crecido a un ritmo del 6% anual, y se espera que en torno a 2050, su PNB esté en torno a los 30 billones de dólares.

Con unas perspectivas económicas tan favorables, muchas empresas internacionales ya han puesto su punto de mira en esta región. Heineken fue una de las primeras en comenzar sus operaciones allí.

Heineken se encuentra presente en un total de 23 países en el continente, entre ellos Egipto, Etiopía, Ruanda, Sierra Leona, Jordania o Túnez.

Durante el año 2020 obtuvieron un total de 2.782 millones de euros de ingresos netos en la región, lo que se tradujo en un beneficio operativo de 264 millones de euros.

Estos datos contrastan enormemente con los que obtuvieron en el ejercicio anterior, cuando el beneficio fue de 408 millones de euros.

Aun habiendo reducido sus beneficios, el porcentaje de importancia de la región sobre el global de la entidad ha crecido, pasando de proporcionar un 9.9% del beneficio en 2019 al 10.1 en 2020.

#### **Marcas clave**

Heineken, Strongbow o Amstel son sólo algunas de las marcas que se pueden encontrar en la zona. Además, hay otras producciones locales como Star en Nigeria o Primus, fabricada en cuatro países del centro de África.

Ilustración 5.4. Marcas más populares en la región de África y Medio Oriente



Fuente: [theheinekencompany.com](http://theheinekencompany.com)

### **Formas de entrada.**

Una de las formas de entrada de Heineken es a través de la inversión directa mediante el establecimiento de plantas de producción, donde se fabrican, además de la marca insignia, las locales.

En la zona de África y Oriente Medio cuenta con 22 fábricas, las más recientes inauguradas en Mozambique y la República Democrática del Congo.

En marzo de 2019, se inauguró la primera cervecera de la multinacional en Mozambique, que supuso una inversión de 85 millones de euros. Se espera que los 200 empleados con los que cuenta la factoría produzcan 0.8 millones de hectolitros anuales, con ayuda de la última tecnología.

La primera marca en iniciar su producción fue Txilar, una nueva creación que la compañía dirigirá exclusivamente al mercado de Mozambique, aunque está previsto que en un periodo corto de tiempo también fabrique otras de las marcas más internacionales de la empresa.

Una de las razones que llevó a la entidad a situar la planta de producción allí fue el gran porcentaje de población joven del país, una clase media cada vez más grande y un éxodo rural que hace que las perspectivas económicas de las familias sean cada vez mejores (en 2018, el PIB creció un 3.8% con respecto al año anterior). Todo esto, unido a un consumo medio de cerveza de 10.5 litros por persona, hizo que la compañía se decidiese a establecer la edificación en el país.

Hasta ese momento, las actividades comerciales en Mozambique se basaban en acciones de marketing y la importación de las marcas internacionales.

En República Democrática del Congo, Heineken opera a través de Bralima, una de las empresas productoras y distribuidoras de bebidas más grandes del país. Su relación comenzó en 1987, cuando la compañía holandesa adquirió el 95% de las acciones de la entidad congoleña.

En la actualidad, Heineken planea invertir 9 millones de euros en la planta de Bralima, con el objetivo de reducir el coste de la bebida en un 35%. La inversión, que se realizará a lo largo de 5 años, intenta conseguir que el precio baje desde los 2.300 francos congoleños (0.94 €), hasta los 1.500 (0.77€)

De esta manera, Heineken se reafirma en su compromiso de establecer lazos permanentes en suelo congoleño, a pesar de las dificultades de inversión que había experimentado con anterioridad y de la incertidumbre política.

Nigeria es uno de los mercados estrella de la empresa, junto a Brasil y Reino Unido conforma los países en los que se consumió más de un millón de hectolitros de la marca en 2019. Como consecuencia de su éxito en este mercado, adquirió hace unos meses el 85% de las acciones de *Nigeria Brewer Champion Breweries*, empresa encargada de la fabricación de marcas como Star, Goldberg o Amstel.

Con esta última adquisición, son ya 11 las propiedades de Heineken International en Nigeria, donde tiene aproximadamente un 68% de la cuota de mercado y una producción cercana a los 16 millones de hectolitros. El mercado de la cerveza en Nigeria ha crecido a un ritmo de un 9% anual en los últimos diez años, lo que lo convierte en uno de los mercados más atractivos de la actualidad.

En Sudáfrica, Heineken 0.0 es líder en el mercado, gracias a las mejoras en la distribución del producto, pasando a una estrategia más extensiva y a su mayor disponibilidad en portales online mientras que la planta de Costa de Marfil se ha convertido en la única en producir *Desperados* en el continente.

A continuación, se expone una lista de las adquisiciones de cerveceras que Heineken International ha llevado a cabo en los últimos años en el área de África y Oriente Medio:

Tabla 5.1: Cerveceras adquiridas por Heineken International en África y Oriente Medio

PAIS	CERVECERA
Egipto	Al Ahram Beverages Company
Etiopia	Harar Brewery
Ruanda	Bralirwa
Burundi	Brarudi
Líbano	Brasserie Almaza
Reunión	Brasseries de Bourbon
Camerún	Brasseries du Cameroun
República Democrática del Congo	Brasseries du Congo
República Democrática del Congo	Bralima
Nigeria	Consolidated Breweries
Ghana	Guinness Ghana Breweries
Jordania	General Investment
Namibia	Namibia Breweries
Argelia	Groupe Castel Algérie
Nigeria	Nigerian Breweries
Argelia	Tango Brewery
Túnez	Société nouvelles des Brasseries SONOBRA
Sierra Leona	Sierra Leone Brewery Limited
Sudáfrica	Sedibeng Brewery
Israel	Tempo Beer Industries

Fuente: Elaboración propia a partir de [theheinekencompany.com](http://theheinekencompany.com)

En los países en los que no produce ni ha adquirido ninguna cervecera, está presente a través de la exportación.

En la actualidad se encuentra barajando opciones para adquirir o cooperar con otras productoras en los países en los que aún no está presente como ya hizo en 2010, cuando formó una Joint Venture con *Diaego* en Sudáfrica, para producir cinco variedades de su cerveza.





## 5.2.2 América

Heineken está presente en el continente americano desde 1933.

Su primera incursión fue en Estados Unidos, justo después de la abolición de la *Ley Seca*. De ese modo, consiguió convertirse en la primera cerveza de importación en venderse en el país, lo que la garantizó gran prestigio y cuota de mercado.

A pesar de que en 2020 hubo un descenso del consumo de sus productos (79.1 millones de hectolitros) en comparación con 2019, (85.6 millones de hectolitros), el mercado americano sigue siendo su mejor cliente.

En 2020, la multinacional holandesa ingresó únicamente en esta región 6.319 millones de euros, lo que le brindó un beneficio de 1.045 millones de euros.

Sobre el total de las regiones, la división americana aportó el 39.8% de los beneficios en el año marcado por la pandemia, aumentando más de diez puntos en comparación con 2019 (29.1%). Esto se debe en gran parte al aumento del consumo en países como México, Ecuador, Perú o Panamá

### **Marcas clave**

Además de la marca estrella de la compañía, Lagunitas, Dos equis, Tecate y Schin cuentan con gran relevancia en sus respectivos segmentos del mercado.

Dos Equis es una de las marcas de cerveza que mayor crecimiento está experimentando en el mercado estadounidense, mientras que Tecate es el producto líder en México.

Ilustración 5.6 Marcas más populares en la región americana.



Fuente: [theheinekencompany.com](http://theheinekencompany.com)

### **Formas de entrada**

En Estados Unidos, Heineken está presente a través de la exportación y la adquisición de otras compañías, ya que no dispone de ninguna planta de producción propia en este territorio.

En 2015, adquiere el 50% de Lagunitas Brewing Company, que en ese momento era la quinta cerveza artesanal más vendida de Estados Unidos. Dos años más tarde adquiere la otra mitad, en un movimiento del que no se revelaron los costes financieros. Bajo completo control de Heineken, la compañía dirigida por Tony Magee construyó una tercera factoría, con capacidad de producción de 2.200.000 hectolitros.

No todas las acciones de la gigante holandesa son completamente exitosas, ya que ese mismo año se tuvo que reducir la plantilla en un 12%, lo que afectó a cientos de puestos de trabajo.

Ilustración 5.7 Logotipo de Lagunitas Brewing Company



Fuente: Google imágenes

Femsa, la mayor compañía de bebidas mexicana vendió en 2010 la rama cervecera del negocio, Cauahémoc Mocteztuma, a la multinacional por un total de 7.700 millones de dólares. Con esta transacción, Heineken obtuvo el 100% del negocio que poseía Femsa en México y el 83% del brasileño.

El acuerdo consistió en un intercambio accionarial por el que Femsa se desprendía de su subsidiaria por una participación del 20% de las acciones de Heineken.

Con esta adquisición, ingresó en dos economías emergentes, y se aseguró una buena posición en el mercado estadounidense, que por entonces era uno de los más relevantes del sector.

En 2018, tras una inversión de 500 millones de dólares, inauguraron su séptima planta en el país centroamericano, con capacidad de producción de 6 millones de hectolitros, suficiente para abastecer tanto al mercado nacional como al extranjero.

En este momento opera plantas cerveceras en 14 ciudades del país y produce un total de 17 marcas distintas; entre ellas Tecate, Coors Light y Sol.

En el mercado brasileño, considerado el tercer mercado más grande en esta categoría de bebidas, la multinacional holandesa se convirtió en la segunda mayor empresa cervecera después de la adquisición de la filial en este país de Kirin Holdings, propietaria de la marca *Schin*

La transacción se llevó a cabo en 2017 por 664 millones de euros, después de los malos resultados que la empresa japonesa obtuvo los años previos. La contracción económica del país afectó al gasto de los consumidores, y provocó el desplome del consumo de este tipo de productos.

Brasil Kirin contaba con una cuota del mercado en el país del 9% en 2015.

Como es habitual, en esta nación la empresa también realiza inversiones para mejorar su productividad. La última comenzó en 2021 y se enfoca en mejorar la cervecería que poseen en Ponta Grossa. El coste será de aproximadamente 185 millones de dólares y se estima que la capacidad productiva aumentará un 75%.

Uno de los objetivos que se perseguían con la compra de Brasil Kirin era utilizar su sistema de distribución para comercializar el portfolio de la empresa, ya que, hasta ese momento, los productos eran distribuidos por embotelladores de Coca-Cola en el país.

Con esta operación, Heineken International dobló su cuota de mercado (llegando al 22%) en el país carioca, añadió 12 nuevas factorías a las 5 que ya poseía y más de 10.000 empleados.

En 2021 comenzó el rediseño del sistema de distribución en Brasil, por el que las marcas Heineken y Amstel pasarán a distribuirse a través de la red de Heineken Brasil, mientras que Coca-cola Brasil ofrecerá Kaiser, Bavaria y Sol

*Ilustración 5.8 Tres Cruces; marca peruana adquirida por Heineken Intertational*



*Fuente: Heineken NV annual report (2020)*

En 2020, la entidad comenzó su incursión en el mercado peruano tras la adquisición de una de las marcas del Grupo Aje, Tres Cruces.

La empresa con sede en Lima se convertirá así en el socio local de ventas y distribución de la compañía holandesa. Uno de los motivos que impulsaron a la compra de esta marca es la tendencia creciente del mercado peruano hacia este tipo de bebida, que cuenta con aproximadamente 14 millones de hectolitros de ventas anuales de cerveza, de los cuales el 40% se venden solo en la capital.

A través de esta colaboración, Heineken intentará impulsar su marca insignia en un mercado donde el segmento de la cerveza premium se encuentra “subdesarrollado” y representa menos del 4% de las ventas de cerveza en el país.

En 2019, Heineken anunció la adquisición de la participación mayoritaria de las acciones de Biela y Bebidas Ecuador S.A, con el primer objetivo de comercializar marcas premium e internacionales para después elaborar Heineken en la planta de Guayaquil.

Según la multinacional, Ecuador es un mercado atractivo y con mucho potencial de crecimiento ya que el consumo de cerveza, comparándolo con otros países de América del Sur, es relativamente bajo. En 2019, el consumo de esta bebida en el país fue de 6 millones de hectolitros, con una media de 39 litros por persona.

*Ilustración 5.9 Países americanos que cuentan con plantas de producción propiedad de Heineken*



*Fuente: elaboración propia*

En un continente con tanta diversidad cultural y económica es evidente que el posicionamiento de la marca varía según el país.

En Canadá, donde solo están presentes gracias a la exportación, la marca insignia de la compañía se posiciona como una marca global premium, lo que hace que su precio sea más elevado que el de la competencia. En 2020, aumentaron el periodo de colaboración que ya tenían con Molson Coors Canada Inc, por el que la empresa canadiense distribuye y comercializa productos como Heineken 0.0, Sol, Strongbow, Tecate o Dos Equis.

En Estados Unidos, aunque su posicionamiento sigue siendo premium, el precio se ajusta más al de los competidores. Es en este país donde el formato de embotellado es más grande, para cubrir las necesidades del mercado.

En Brasil, Heineken se posiciona en el segmento premium, mientras que otras marcas como Amstel están en la categoría más convencional. También cuentan con otros productos más económicos como Glacial o Kaiser

En Perú, Tres Cruces se puede encontrar en los canales más tradicionales (bodegas, licorerías, supermercados...), e-commerce a través de Aje Delivery y en hostelería.

A continuación, se expone un listado con las empresas cerveceras adquiridas por Heineken en el continente americano durante los últimos años:

Tabla 5.2: Cerveceras adquiridas por Heineken International en América

PAIS	CERVECERA
Colombia	Central Cervecera de Colombia
Guatemala	Cervecería Centroamericana S.A
Haití	Brasserie Nationale d'Haiti
Argentina	Compañía de Cervecerías Unidas
Las Bahamas	Commonwealth Brewery
Brasil	Cervejarias Kaiser
Chile	Compañía de Cervecerías Unidas
Costa Rica	Cervecería Costa Rica
Perú	Cervecería Tres Cruces
República Dominicana	Cervecería Nacional Dominicana
Jamaica	Desnoes &Geddes
México	Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma
Panamá	Cervecerías Barú-Panamá
Santa Lucía	Windward &Leeward Brewery
Surinam	Surinaamse Brouwerij
Ecuador	Biela Ecuador

Fuente: elaboración propia a partir de [theheinekencompany.com](http://theheinekencompany.com)

### 5.2.3 Asia y Pacífico

La región de Asia y Pacífico conforma el área más diversa. Reúne a más del 60% de la población mundial, 11 zonas horarias y más de 3.500 idiomas. Con tales números, es evidente que es un mercado especialmente potencial para cualquier tipo de empresa, y en especial, para las de productos de alimentación.

La presencia de Heineken International en Asia comienza en 1931, cuando forma una *Joint Venture* junto a F&N<sup>6</sup> para construir una cervecería en Singapur; Malaysian Breweries Ltd (MBL).

Tan sólo un año después lanzan su producto estrella en la región, *Tiger*.

<sup>6</sup> Fraser and Neave es una compañía de alimentación con sede en Singapur.



A finales de los años 80 es cuando experimentan el mayor crecimiento en la región.

Como es evidente, en 2020 sufrieron un descenso en las ventas. Se consumieron 28.1 millones de hectolitros, 3 menos que en el periodo anterior.

Sobre el total de las regiones, aportó el 33.1% de los beneficios a la empresa, aumentando en 7 puntos porcentuales con respecto a 2019.

Los beneficios que obtuvieron en el año previo a la pandemia fueron de 1.085 millones de euros, mientras que en 2020 fueron de 867 millones de euros; cifras totalmente comprensibles teniendo en cuenta el duro confinamiento y la prohibición de recibir turistas a la que se sometieron muchas regiones.

### **Marcas clave**

Las marcas líderes en el continente asiático son Heineken, Tiger, Anchor, ABS Larue y Bintang.

En una zona con tanta diversidad cultural, el portfolio de productos también es muy variado. En Nueva Zelanda triunfa Old Mout, una versión afrutada de la tradicional cerveza.

Tiger es en la actualidad la cerveza más consumida dentro del segmento premium, mientras que Bir Bintang es la más consumida por los turistas en la región de Bali.

*Ilustración 5.10 Marcas más populares en la región de Asia Pacífico*



*Fuente: theheinekencompany.com*

### **Formas de entrada:**

Debido a la complejidad del mercado asiático, Heineken International utiliza varios métodos a la hora de penetrar en un nuevo mercado.

En la actualidad están presentes en 24 países; en 15 de ellos a través de sus propias plantas de producción o adquisiciones, y en los otros nueve gracias a la concesión de licencias de producción o por medio de *Joint Ventures*.

Dentro de esos quince países en los que cuentan con sus propias factorías, encontramos 23 cerveceras, una planta de bebidas “suaves”, una planta de agua y otra de sidra.

En Australia, es Lion Nathan Aus. la encargada de producir los productos de la multinacional holandesa. Con esta licencia de producción, la empresa europea buscaba aumentar su presencia en el país utilizando los canales de distribución ya establecidos por su socia local.

La producción, que comenzó en 2004, permitía a la entidad australiana fabricar la marca insignia, con la opción de más adelante también producir otras marcas de la compañía.

Con este movimiento, Heineken International se aseguró una mayor presencia en las áreas más metropolitanas del país, como Sídney, Brisbane o Perth, además de en otras zonas menos pobladas, donde a través de la exportación era más complicado llegar.

En la época en la que estas operaciones comenzaron, el sector de la cerveza premium en el país representaba el 9.7% del mercado de la cerveza.

Aunque en 2008 Heineken había adquirido la empresa que poseía la marca Strongbow, los derechos de dicha marca en Australia pertenecían a AB InBev. No fue hasta 2020 que su competidora se desprendió de sus activos en este país que Heineken pudo adquirir los derechos de su producto de cidre estrella en la isla.

Además de Strongbow, también adquirió otras cuatro marcas para su producción en Australia: Stella Artois, Beck, Little Green y Bonamy.

Ilustración 5.11 Presencia de Heineken Internacional en Asia y Pacífico



Fuente: [theheinekencompany.com](http://theheinekencompany.com)

En 2016, creó una *Joint Venture* junto a la filipina Asia Brewery, la mayor productora de cerveza del país. La nueva empresa conjunta, Heineken Philippines, reformó las plantas que operaba Asia Brewery para que pudieran elaborar las marcas de Heineken.

El acuerdo también establecía que la compañía filipina sería la encargada de distribuir tanto la marca Heineken como Tiger.

Heineken inició su presencia en el complejo mercado chino en 1983, pero no ha sido capaz de establecer redes de distribución sólidas por su cuenta.

El país asiático es el mayor mercado mundial de cerveza por volumen, y el segundo en la categoría premium, gracias en gran medida al crecimiento de su clase media. La cerveza

de importación se encuentra muy bien valorada en China, pero resulta muy complicado para las empresas extranjeras establecerse allí como consecuencia de la estricta normativa a la que se deben someter.

En 2018, en un intento de mejorar su presencia en la zona, Heineken adquirió el 40% de la mayor cervecera del país; CHINA RESOURCES BEER, por 2.675 millones de euros. La buena estima de la marca holandesa (que en ese momento solo contaba con un 0.5% de cuota de mercado en el gigante asiático) y su estrategia de marketing, junto con el conocimiento del mercado que posee la compañía china, aseguraron una buena posición a las cervezas premium de la marca.

Otra de las razones por las que Heineken adquirió CRB fue su excelente red de distribución, una de las más fuertes en el país.

Por otra parte, CHINA ROSOURCES BEER adquirió 5.2 millones de acciones de la cervecera europea por un total de 464 millones de euros, con el objetivo de utilizar esta alianza para adentrarse en el mercado internacional. CRB utiliza los canales de distribución global de Heineken para impulsar la comercialización de su marca Snow.

En 2004 la empresa mixta de Heineken con Fraser&Neave, Asia Pacific Brewer, compró una participación del 21% de Guangdong Brewery por un total de 57 millones de euros. El objetivo primordial de este movimiento fue el establecimiento en la provincia de Guangdong, una de las más relevantes de China en este sector.

Su incursión en la India comenzó en 2009, cuando adquirió el 37.5% de United Breweries, que en ese momento tenía una cuota de mercado en el país del 48%.

Esto generó cierto conflicto de intereses, ya que Heineken en ese momento poseía gran parte de las acciones de Asia Pacific Breweries en Singapur, que contaba con dos factorías en la India produciendo *Tiger*.

El acuerdo estipulaba que United Breweries produciría y distribuiría Heineken por el mercado indio, mientras que la empresa europea utilizaría su red global para promover la marca india, Kingfisher, en mercados internacionales.

Con las negociaciones también se llegó al acuerdo de que las dos factorías de Asia Pacific pasarían a manos de la entidad local.

El consumo anual de cerveza en la India era de solo 1.2 litros por persona, comparado con los 50 litros de media en otros mercados maduros, lo que lo convertía en una gran oportunidad de crecimiento.

Dos años después de este acuerdo, Heineken ya estaba presentes en ciudades tan relevantes como Mumbai, Bangalore y Delhi.

*Tabla 5.3: Cerveceras adquiridas por Heineken International en Asia y Pacífico*

PAIS	CERVECERA
Camboya	Cambodia Brewery Ltd
China	Shanghai Asia Pacific Brewery
China	Hainan Asia Pacific Brewery
Indonesia	Multi Bintang Indonesia
India	Asia Pacific Breweries Aurangabad
India	Asia Pacific Breweries-Pearl Private
Japón	Heineken Kirin
Laos	Lao Asia Pacific Brewery
Nueva Zelanda	DB Breweries
Papúa Nueva Guinea	South Pacific Brewery
Singapur	Asia Pacific Breweries
Sri Lanka	Asia Pacific Breweries Lanka
Tailandia	Thai Asia Pacific Brewery
Vietnam	Vietnam Brewery
Vietnam	Hatay Brewery

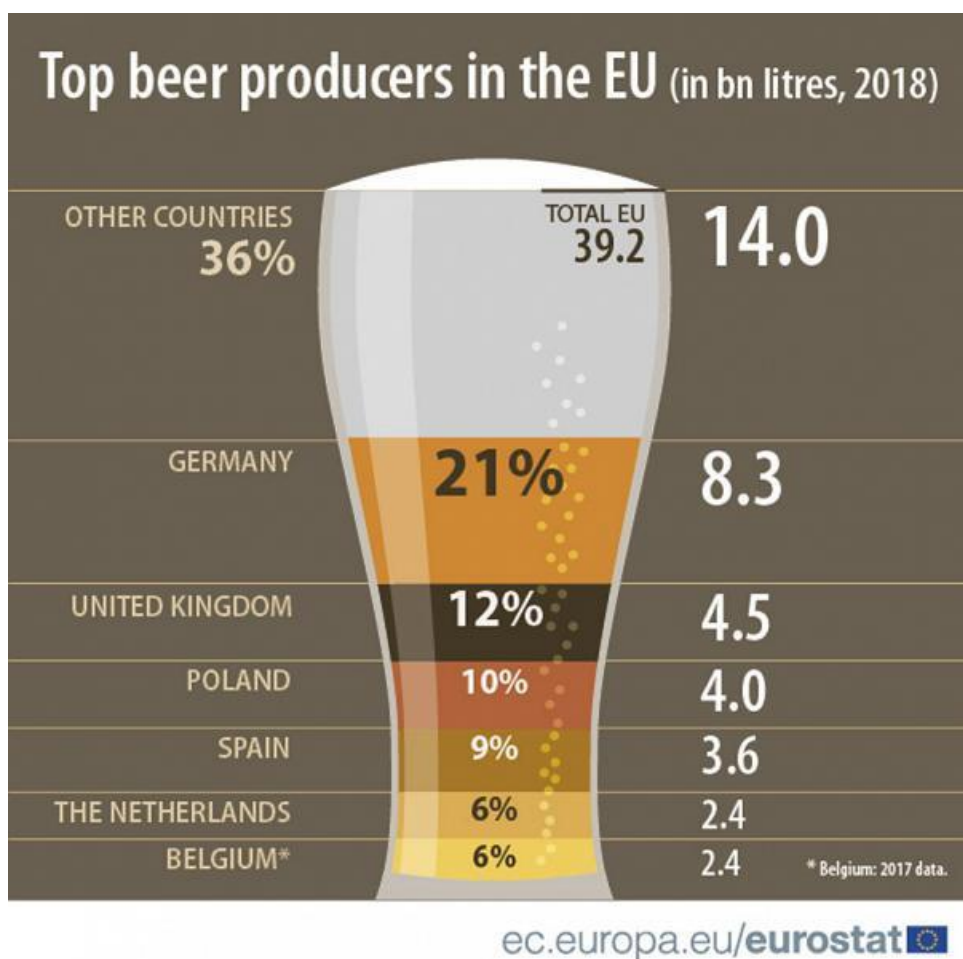
*Fuente: elaboración propia*

## 5.2.4 Europa

Europa es el continente de nacimiento de la compañía, y también es el que más plantas de producción tiene.

Europa es el continente donde más cerveza se consume en el mundo. Según Eurostat, en 2018, se produjeron en el antiguo continente 39.000 millones de litros.

Ilustración 5.12. Principales productores de cerveza en Europa



Fuente: Eurostat

El consumo por persona también es bastante elevado. El país con los mayores consumidores es República Checa, con una media de 138 litros por persona, seguido de Austria y Alemania. España se encuentra en el puesto número 23, con una media de 48 litros por ciudadano al año.

Todo esto, conforma al continente como un mercado ya maduro y en el que el crecimiento de la cuota de mercado es cada vez más complejo.

Los ingresos netos de Heineken en su división natal fueron en 2019 de 10.629 millones de euros, mientras que los beneficios rondaron los 1.436 millones de euros.

Por razones evidentes, en el periodo siguiente tanto ingresos como beneficios descendieron, siendo estos 8.631 y 447 millones de euros respectivamente.

En el conjunto de las regiones, aportó el 33.7% de los beneficios, prácticamente lo mismo que el año anterior.

En 2014, Heineken International contaba con una cuota de mercado del 19% dentro del segmento premium.

En 2019, las ventas de la marca Heineken crecieron un 3.1% con respecto al año anterior. A pesar de esto, en el conjunto de todas las marcas, el volumen vendido fue marginalmente más bajo que en 2018, año en el que se celebró la Copa del Mundo de la FIFA, evento en el que la bebida estrella es la cerveza.

Los ingresos crecieron fuertemente en mercados como Italia, Austria, Portugal, Alemania, Hungría y Rumania.

### **Marcas clave**

Siendo el lugar de nacimiento de la marca, no es de extrañar que Heineken sea el producto estrella en el continente. Lo mismo ocurre con Amstel y otras icónicas insignias como Cruzcampo, Birra Moretti, Desperados y Strongbow.

En la actualidad la compañía se está centrando en incrementar el consumo de otras variedades de producto, con marcas como Lagunitas, Soproni, Zywiec y Beavertown.

La estrategia que se centraba en el desarrollo de la categoría *cíder*<sup>7</sup> comienza a mostrar resultados, sobre todo en España, con la creación de Ladrón de Manzanas, la versión local de Orchard Thieves

---

<sup>7</sup> La sidra de estilo americano (*cíder*) es una bajebida alcohólica cuyo ingrediente principal es la manzana.

Ilustración 5.13: Marcas clave en Europa



Fuente: [theheinekencompany.com](http://theheinekencompany.com)

### **Formas de entrada**

El mercado en Europa para la entidad ya está bastante consolidado, por lo que las operaciones de adquisición o construcción de nuevas plantas no son tan abundantes como son en otras regiones.

Esto no significa que su trabajo en el continente se haya detenido, ya que continúan realizando inversiones en las factorías y marcas que ya poseen, con el objetivo de mejorar los productos y la eficiencia en su elaboración.

Estar presente en tantos mercados implica una planificación minuciosa tanto de la distribución como del transporte. En la fábrica más importante de la compañía, localizada en los Países Bajos, llegan a salir entre 300 y 400 camiones al día, espaciados en franjas de apenas minutos. Nueve mil litros de cerveza son distribuidos a través de 200 contenedores al muelle privado que la empresa tiene en el puerto de Rotterdam (uno de los mayores puertos comerciales en la actualidad), lo que sirve para hacerse una idea de las cantidades de producto que mueve la empresa al día.



En 2019 comenzó la producción de Lagunitas en una de las cervecerías que la empresa posee en los Países Bajos, para acompañar la creciente tendencia del mercado de consumir cerveza artesanal. Otras extensiones de esta línea de productos como Affligern Cuvée Legere en Francia y El Águila en España también muestran buenos resultados.

Ese mismo año adquirió una participación minoritaria del fabricante artesanal Oedipus Brewing. La empresa, con sede en Ámsterdam y que solo cuenta con 7 años de vida, aumentará, con ayuda de la inyección de capital, la calidad de su producto y la distribución.

*Ilustración 5.14: Gama de productos de Oedipus Brewing*



*Fuente: foodbev.com*

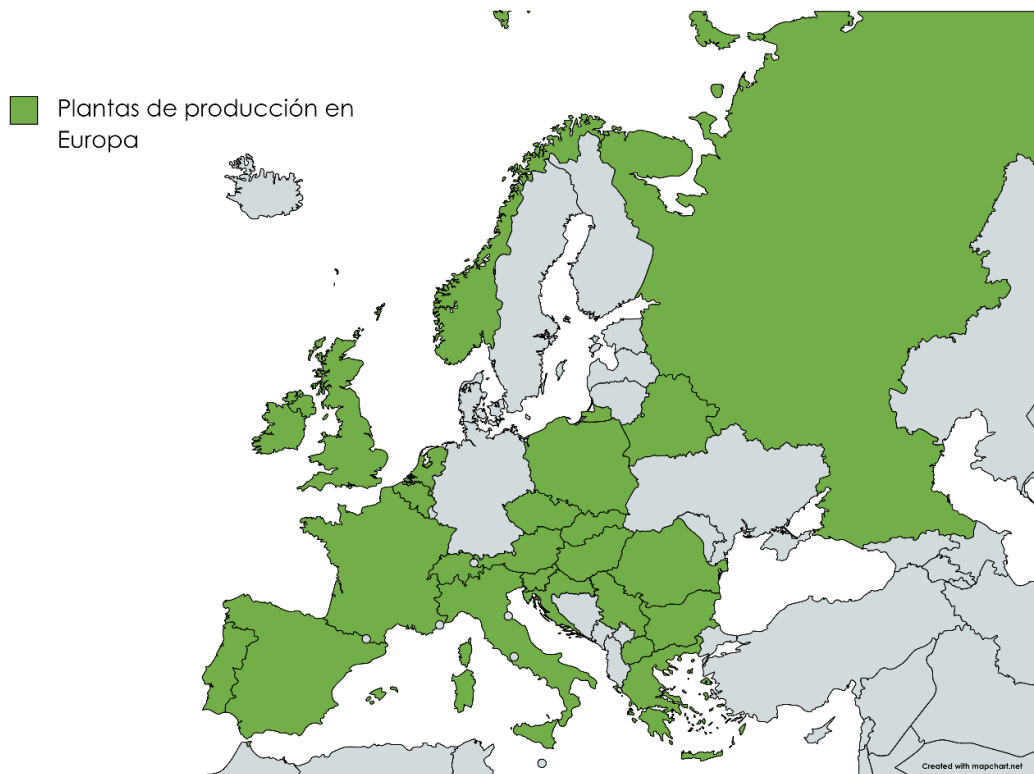
Ese mismo año también adquirió una porción de la francesa Pantin Gallia, con el propósito de, como ya ocurrió con Lagunitas, hacerse con el poder total de la empresa en unos años.

La empresa francesa ya ha quintuplicado su producción gracias a la inversión de la multinacional y ha presentado una nueva imagen de marca, más llamativa y moderna que la previa a la aparición de Heineken, dirigida a un público más joven. Se prevé que en los próximos años se comience a producir en una segunda fábrica situada en Sucy-en-Brie.

Brixton Brewery, cervecera artesanal con sede en Londres, es desde febrero propiedad de Heineken International. Aunque continuará siendo liderada por sus fundadores, aprovecharán las rutas de comercialización de Heineken y aumentarán su disponibilidad por todo el Reino Unido.

No es la primera adquisición que realiza en Reino Unido, ya que, en 2008, compró junto a Carlsberg la empresa Scottish & Newcastle, por un valor de 10.748 millones de euros a través de una Oferta Pública de Adquisición.

Ilustración 5.15: Plantas de producción propiedad de Heineken en Europa



Fuente: elaboración propia

Con esta compra, Carlsberg adquirió el negocio en Rusia, Francia, Grecia, China y Vietnam, mientras que Heineken se quedó con el negocio en Reino Unido (con marcas como Strongbow y Kronenbourg), Bélgica, Portugal, Irlanda, Estados Unidos y la India.

En 2016, la entidad holandesa volvió a hacer uso de las opas en colaboración con Patron Capital para controlar la segunda mayor cadena de pubs británica, Punch Taverns.

Esta cadena, que poseía 3.300 tabernas en Reino Unido, aceptó la oferta de 2.130 millones de euros. La cervecera holandesa se quedó con 1.900 de esos pubs, por lo que desembolsó 1.440 millones de euros.

El interés de Heineken por la empresa radica en que se aseguró la distribución de sus productos a través de esa cadena.

Tabla 5.4.: Cerveceras adquiridas por Heineken International en Europa

PAIS	CERVECERA
Austria	Brau Union Österreich
Bielorrusia	Syabar Brewing Company
Bélgica	Alken-Maes
Bulgaria	Zagorka Brewery
Croacia	Karlovačka pivovara
Republica Checa	Starobrno
Inglaterra	H.P Bulmer
Inglaterra	John Smith's
Inglaterra	Royal Brewery
Francia	Brasserie de l'Espérance, Schiltigheim
Francia	Brasserie Pelforth, Mons-en-Baroeul
Francia	Brasserie de la Valentine, Marsella
España	Heineken España,
Grecia	Athenian Brewery
Hungría	Heineken Hungaria
Irlanda	Heineken Ireland
Italia	Heineken Italia
Kazajistán	Dinal
Macedonia	Pivara Skopje
Países Bajos	Heineken Nederland
Noruega	Hansa Borg Bryggerier
Polonia	Zywiec Brewery
Rumania	Heineken Romania
Portugal	Central de Cervejas
Rusia	Heineken Brewery LLC
Serbia	Pivara MB/ Pivara Zajecar
Escocia	Caledonian Brewery
Eslovaquia	Heineken Slovensko
Eslovenia	Pivovarna Lasko
Suiza	Heineken Switzerland / Calanda Bräu

Fuente: elaboración propia

## **Heineken en España**

Heineken España nace en el año 2000 como fruto de la fusión entre el Grupo Cruzcampo y El Águila-Heineken.

La filial de la multinacional en España cuenta con más de 60 variedades de cerveza, entre las que se encuentran Amstel, Desperados, El Águila, Ladrón de Manzanas 18/70 o El Alcázar.

A demás de fabricar sus productos, también se encarga de la distribución por el país de otras etiquetas como Guinness, Birra Moretti, Affligem o Strongbow.

Los cuatro centros de fabricación produjeron más de 10 millones de hectolitros gracias al trabajo de los 1585 empleados con los que cuenta la entidad.

La Fábrica de Madrid lleva más de 50 años dedicada a la producción de esta bebida, y es de las más relevantes de Europa para el grupo Heineken por volumen. En ella se elaboran Heineken 0.0, Ladrón de Manzanas y El Águila.

En 2017 se ampliaron las edificaciones para aumentar la producción de 2.9 millones de hectolitro a 3.2.

Estas instalaciones son las encargadas de la producción del 45% de la cerveza de la compañía en España, con una media de 800.000 botellas al día.

*Ilustración 5.16: Planta de producción de Heineken en Madrid*



*Fuente: infoetail.com*

En Sevilla se encuentra la planta más moderna de la compañía en todo el globo. Fue premiada en 2018 con el “Innovation Excellence (INEX) 2018”, gracias a su modelo logístico, capaz de elaborar 8 millones de cañas al día. Inaugurada en 2008, es una de las fábricas más importantes de la multinacional en Europa y cuenta con hasta 300 empleados en los meses de alta producción.

Durante la primera ola de la pandemia causada por el Covid-19, la planta sevillana se vio forzada a adaptar su producción.

Mientras la hostelería permanecía cerrada, la entidad detuvo la fabricación y envasado de los productos destinados al canal Horeca (hostelería, restauración y catering), y al mismo tiempo aumentaban ligeramente los productos destinados al consumo en los hogares, como son las botellas no retornables y las latas.

La planta hispalense cuenta con ocho líneas de envasado diferenciadas: cinco de botellas (que producen 280.000 unidades por hora), una de latas (90.000 unidades por hora) y dos de barriles.

En los últimos cuatro años, han realizado inversiones por más de 20 millones de euros con el objetivo de mejorar la capacidad de producción y la flexibilidad, así como para reducir el consumo de agua y energía.

La planta ubicada en Jaén se caracteriza por ser la primera planta cervecera cero emisiones de España, y la más grande de Europa.

Es la única fábrica en España que funciona exclusivamente con electricidad verde de origen solar y energía térmica. Incluye una nueva planta de biomasa que convierte los restos de dopa de olivar en energía térmica renovable, lo que genera en 70% de la energía necesaria para elaborar los productos. El otro 30% proviene de la planta fotovoltaica que abastece a todas las plantas Heineken en la península. La adaptación de las edificaciones supuso una inversión de 1.4 millones de euros. (heinekenespana.es, 2021).

La cuarta factoría se localiza en Valencia, y da empleo directo a más de 300 personas.

Heineken España tiene acuerdos con 2.192 empresas proveedoras, lo que brinda ventajas como una menor dependencia y menor riesgo si se interrumpe el suministro. Estas empresas están integradas tanto en el proceso de calidad como en la política medioambiental de la compañía.

En los últimos años, la cuota de mercado en España ha aumentado, en gran medida como consecuencia de los acuerdos de distribución a los que ha llegado con grandes cadenas de hostelería como 100 Montaditos, La Sureña y la cadena de hamburgueserías TGB.

### 5.3 El marketing como estrategia de internacionalización.

Fue Alfred Henry Heineken, ferviente apasionado del marketing, el que dio el color verde a todos los productos de la marca, inventó el logo de la estrella y dejó eslóganes tan reconocidos como “No vendo cerveza, vendo calor humano”.

Entre sus otros proyectos estuvo la botella cuadrada, para que después de usarla pudiese convertirse en un ladrillo y contribuir a la solución de los problemas de alojamiento del tercer mundo.

Queda claro que el marketing forma parte del ADN de la compañía, y desde sus inicios lo han utilizado exitosamente para mejorar su imagen a lo largo de todo el globo.

Resulta evidente que los nuevos medios de comunicación, y en especial el auge de las redes sociales, han ayudado a las empresas a extender su marca de manera más rápida y efectiva.

En 2015 la entidad recibió el premio Marketer of the Year por ser la compañía que hacía una apuesta más decidida por el marketing.

Con sus diferentes marcas, Heineken utiliza la estrategia Shadow Endorser, es decir, los consumidores son conscientes de la conexión que existe entre dos marcas, aunque visiblemente el nombre de una no esté ligado a la otra.

Esta estrategia cuenta con grandes ventajas; como el respaldo de una entidad conocida a una marca peor posicionada y la minimización de la asociación por contaminación (si alguna controversia perjudica a la marca, se evita que afecte al resto de productos de la empresa).

Un claro ejemplo se puede ver en las botellas de Amstel. Aunque el público sepa que es una marca propiedad de Heineken, en el embotellado no hay ningún distintivo que así lo indique.

La marca Heineken se vende como aspiración, juventud, socialización y ambición. El packaging es realmente el mismo en todo el mundo; botella verde, estrella roja y hoja de lúpulo.

Ilustración 5.17: Adaptación de etiquetado para el mercado chino.



Fuente: [theheinekencompany.com](http://theheinekencompany.com)

El nombre tampoco varía y se pronuncia igual en todos los países, aunque en ocasiones se hacen pequeñas adaptaciones; como en China, que se introdujo una inscripción en la etiqueta para ayudar a facilitar la pronunciación de la marca.

El formato también ha sufrido adaptaciones; mientras que Estados Unidos cuenta con la botella más grande (70cl), en Francia las botellas son más pequeñas, pensadas para el consumidor ocasional.

Posicionada como una de las mejores cervezas premium del mercado, Heineken es la marca más recordada mundialmente, con un 88% de nivel de recuerdo. Esto es consecuencia de la apuesta de la entidad por la publicidad a través de todo tipo de medios para ganar más clientes y notoriedad.

Al tratarse de una bebida alcohólica, su publicidad en medios de comunicación sólo se emite en programas o espacios donde al menos el 70% de la audiencia es mayor de 18 años. Aunque tradicionalmente Heineken era un producto consumido mayoritariamente por un público masculino, en los últimos años el consumo entre mujeres ha aumentado considerablemente, haciendo que se conviertan en un objetivo para las acciones promocionales.

Una de sus campañas más populares salió a la luz en 2018; “A dam Fresh Heineken”.

Con ella intentaban competir con la creciente popularidad de la cerveza artesanal recordando a los turistas su estatus como cerveza original de Ámsterdam.

Mediante una campaña de banners<sup>8</sup>, adwords<sup>9</sup> y remarketing<sup>10</sup>, la marca llegó a una audiencia de turistas jóvenes que llegaban a la ciudad. Utilizó datos de aerolíneas y hoteles para llegar a un público que había reservado viajes a Ámsterdam en los siguientes 30 días.

La campaña se lanzó simultáneamente en Reino Unido, Irlanda, Estados Unidos, Alemania, Italia y España. Una vez que los participantes enviaban un formulario, la marca utilizaba el nombre y los datos de cada viajero para crear una botella personalizada. Cuando los turistas llegaban a la ciudad, solo tenían que desplazarse a la cervecería Heineken, donde su botella les esperaba, con una etiqueta que contenía su nombre y datos de vuelo, además de un mapa personalizado de Ámsterdam.

*Ilustración 5.18: Botellas personalizadas como resultado de una campaña publicitaria*



*Fuente: InfoRetail.com*

Heineken apuesta por todos los medios, ya sean internet, radio, televisión. El uso de redes sociales, tales como YouTube, Twitter o Instagram también ha aumentado. Esto no ha desplazado a otros medios más tradicionales como pueden ser las vallas publicitarias, cartelería o productos promocionales (gorras, posavasos...)

<sup>8</sup> Espacio publicitario que se inserta en una página web.

<sup>9</sup> Sistema desarrollado por Google que permite a las empresas incluir sus anuncios en los resultados de las búsquedas que se realizan en internet.

<sup>10</sup> Creación de campañas de publicidad personalizadas para usuarios que hayan visitado previamente una página web.



Como respuesta a la crisis originada por el confinamiento sufrido en 2020, Heineken creó la plataforma FUERZABAR (BackToTheBars en la versión en inglés) para apoyar al sector hostelero en España. En este espacio, la compañía ofrece a los encargados de establecimientos recomendaciones relacionadas con el Covid-19, la gestión comercial y digitalización del negocio, canales de distribución y pautas para impulsar las ventas.

Pero si hay una acción de marketing en la que Heineken es especialmente conocido es en el patrocinio de diversos eventos deportivos.

Desde 2016, Heineken es uno de los patrocinadores principales de la Fórmula 1. El acuerdo de patrocinio, que durará hasta 2025, da la posibilidad a la empresa de ser el sponsor principal de tres carreras al año, más la publicidad dentro del circuito en todos los grandes premios. Heineken pagará a lo largo de todo el periodo pactado en torno a 250 millones de euros.

En los grandes premios que patrocine, la empresa verá su nombre en la denominación oficial de la carrera, vallas publicitarias a lo largo del circuito, anuncios de la marca durante la publicidad en televisión e incluso el trofeo a los ganadores tendrá la forma de la emblemática estrella roja.

Con este acuerdo, la multinacional holandesa se asegura una gran exposición en un deporte cuya audiencia el día de carrera está en torno a los 87 millones de espectadores en todo el mundo.

A demás de la Fórmula 1, Heineken también patrocina la UEFA Champions League, Fórmula E y la Copa de Rugby.

Ilustración 5.19: El holandés Max Verstappen, levantando el trofeo con la forma de la marca en el Gran Premio de Brasil



Fuente: [Theheinekencompany.com](http://Theheinekencompany.com)

Con la campaña “Por fin juntos para volver a ser rivales”, la empresa pretende poner el foco a la celebración de la UEFA EURO2020 desde una perspectiva divertida, amistosa y de respeto al rival. Para hacerlo, ha creado una edición limitada de la mítica botella verde con las diferentes banderas de las selecciones que participan en esta competición que moviliza a millones de aficionados a lo largo del mundo.

## 6. Conclusión

A lo largo de sus 157 años de historia, Heineken ha logrado situarse en una posición preferente en el mercado, ofreciendo siempre productos de gran prestigio en todas las partes del mundo.

Gracias a la imagen que ha conseguido transmitir, la marca ha demostrado su capacidad en Europa y América, donde la empresa ocupa los primeros puestos en su sector, y está creciendo en otros mercados, como el asiático o el africano.

Heineken se ha convertido en un referente dentro y fuera de su sector de actuación, en parte debido a su estrategia de internacionalización sostenible y rentable, la cadena de liderazgo en la compañía y el código de conducta que exige no solo dentro de la institución, sino también a proveedores y colaboradores.

Como hemos podido observar a lo largo de sus cuatro áreas de actuación, las formas de entrada en los diferentes países varían.

África y en Europa el método de establecimiento que más éxito ha tenido ha sido la propia implantación de sus fábricas. En el continente africano cuenta con un total de 22 plantas de producción propias, mientras que en Europa cuenta con más de 26 centros.

En Asia triunfa gracias a los nueve acuerdos de cooperación que tiene con empresas en nueve países distintos, así como con sus 15 plantas de producción propias.

En América la estrategia que mejores resultados ha dado a la multinacional holandesa es la adquisición de otras compañías ya establecidas, como ya ocurrió con Lagunitas, Dos Equis o Tecate.

Cabe destacar el uso de la responsabilidad social corporativa que la empresa realiza en diversas áreas de actividad.

Desde 2008, la entidad ha reducido en un 51% las emisiones de dióxido de carbono en sus factorías., así como el consumo de agua en un 33%. La entidad también asegura que un 58% de los cultivos que utilizan provienen de una producción sostenible.

También cuentan con una política de responsabilidad contra el abuso del alcohol y la moderación de su consumo. En 2020 utilizaron un 10% de su presupuesto en marketing en campañas a favor del consumo responsable.

Ilustración 6.1: Campaña publicitaria a favor del consumo responsable



Heineken ha conseguido llegar a la excelencia operativa, algo que junto con otras acertadas decisiones empresariales le han permitido convertirse en la cervecera más conocida en la actualidad.

Las cifras de negocio de la empresa holandesa son espectaculares. Tales magnitudes solo son posibles gracias a una cuidada estrategia empresarial a lo largo de todas las divisiones de la compañía, así como de la selección de los mejores cultivos y métodos de distribución.

El esmero que ponen en los detalles se manifiesta en los múltiples reconocimientos, premios y certificados de calidad que ha ido recolectando a lo largo de los años, pero sobre todo en la apuesta del consumidor por su cerveza premium.

## 7. Índice de figuras:

GRÁFICO 2.1 VALOR DE LAS IMPORTACIONES MUNDIALES DE MERCANCÍAS .....	6
GRÁFICO 2.2 EXPORTACIÓN MUNDIAL DE MERCANCÍAS POR SECTOR (2001-2019) .....	7
GRÁFICO 2.3 PAÍSES CON MAYOR VOLUMEN DE EXPORTACIÓN EN 2019.....	8
GRÁFICO 2.4 PAÍSES CON MAYOR VOLUMEN DE IMPORTACIÓN EN 2019 .....	9
TABLA 2.1: VOLUMEN DEL COMERCIO DE MERCANCÍAS Y PIB REAL, 2015-2021 .....	10
ILUSTRACIÓN 3.1 FASES DE LA ESTRATEGIA INTERNACIONAL .....	13
TABLA 3.1: VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LA INTERNACIONALIZACIÓN .....	15
ILUSTRACIÓN 4.1: ALTERNATIVAS DE FORMAS DE ENTRADA EN MERCADOS EXTERIORES .....	19
ILUSTRACIÓN 5.1 COMPARATIVA FINANCIERA DE HEINEKEN INTERNACIONAL (2016-2020) .....	24
ILUSTRACIÓN 5.2 VOLUMEN DE CERVEZA CONSUMIDA EN EL MUNDO (2016-2020) .....	25
ILUSTRACIÓN 5.3. VOLUMEN DE CERVEZA DE LAS DIFERENTES MARCAS DE LA COMPAÑÍA CONSUMIDO EN 2020.....	28
ILUSTRACIÓN 5.4. MARCAS MÁS POPULARES EN LA REGIÓN DE ÁFRICA Y MEDIO ORIENTE .....	30
TABLA 5.1: CERVECERAS ADQUIRIDAS POR HEINEKEN INTERNACIONAL EN ÁFRICA Y ORIENTE MEDIO .....	32
ILUSTRACIÓN. 5.5. PAÍSES DE ÁFRICA Y ORIENTE MEDIO QUE CUENTAN CON PLANTAS DE PRODUCCIÓN DE HEINEKEN.....	33
ILUSTRACIÓN 5.6 MARCAS MÁS POPULARES EN LA REGIÓN AMERICANA.....	35
ILUSTRACIÓN 5.7 LOGOTIPO DE LAGUNITAS BREWING COMPANY.....	35
ILUSTRACIÓN 5.8 TRES CRUCES; MARCA PERUANA ADQUIRIDA POR HEINEKEN INTERTACIONAL .....	37
ILUSTRACIÓN 5.9 PAÍSES AMERICANOS QUE CUENTAN CON PLANTAS DE PRODUCCIÓN PROPIEDAD DE HEINEKEN .....	38
TABLA 5.2: CERVECERAS ADQUIRIDAS POR HEINEKEN INTERNACIONAL EN AMÉRICA.....	40
ILUSTRACIÓN 5.10 MARCAS MÁS POPULARES EN LA REGIÓN DE ASIA PACIFICO .....	41
ILUSTRACIÓN 5.11 PRESENCIA DE HEINEKEN INTERNACIONAL EN ASIA Y PACÍFICO .....	43
TABLA 5.3: CERVECERAS ADQUIRIDAS POR HEINEKEN INTERNACIONAL EN ASIA Y PACÍFICO ...	45
ILUSTRACIÓN 5.12. PRINCIPALES PRODUCTORES DE CERVEZA EN EUROPA .....	46
ILUSTRACIÓN 5.13: MARCAS CLAVE EN EUROPA .....	48
ILUSTRACIÓN 5.14: GAMA DE PRODUCTOS DE OEDIPUS BREWING .....	49
ILUSTRACIÓN 5.15: PLANTAS DE PRODUCCIÓN PROPIEDAD DE HEINEKEN EN EUROPA .....	50
TABLA 5.4 CERVECERAS ADQUIRIDAS POR HEINEKEN INTERNACIONAL EN EUROPA.....	51
ILUSTRACIÓN 5.16: PLANTA DE PRODUCCIÓN DE HEINEKEN EN MADRID .....	52
ILUSTRACIÓN 5.17: ADAPTACIÓN DE ETIQUETADO PARA EL MERCADO CHINO. ....	55
ILUSTRACIÓN 5.18: BOTELLAS PERSONALIZADAS COMO RESULTADO DE UNA CAMPAÑA PUBLICITARIA .....	56
ILUSTRACIÓN 5.19: EL HOLANDÉS MAX VERSTAPPEN, LEVANTANDO EL TROFEO CON LA FORMA DE LA MARCA EN EL GRAN PREMIO DE BRASIL .....	58
ILUSTRACIÓN 6.1: CAMPAÑA PUBLICITARIA A FAVOR DEL CONSUMO RESPONSABLE .....	60

## 8. Bibliografía y webgrafía

### Bibliografía

- Arteaga Ortiz, J. y. (2010). Why don't we use the same export barrier Measurement scale? An empirical analysis in small and medium-sized enterprises. *Journal of Small Business Management*, 395-420.
- Buckley, P. y. (1999). *A theory of international operation*. Amsterdam: Chertman.
- Guerras, L. A., & Navas, J. E. (2015). *La dirección estratégica de la empresa. Teorías y aplicaciones*. Madrid: Thomson Reuters.
- Larrinaga, O. V. (2005). *La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea*. Vizcaya.
- Leonidou, L. (2004). An Analysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development. *Journal of Small Business Management*, 279-302.
- Ohmae, K. (1990). *The Borderless World. Power and Strategy in the Interlinked Economy*. Nueva York: Harper Perennial.
- Ortiz, J. A. (2017). *Manual de internacionalización*.
- Pla, J. y. (2004). *Dirección de empresas internacionales*. Madrid: Pearson Educación.
- Porter. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for analyzing Industries and Competitors*. Nueva York: The Free Press.
- Renau, M. M. (1991). *La dirección estratégica de la empresa*. Barcelona: Ariel.
- Rialp, A. (1999). Los enfoques micro-organizativos de la internacionalización de la empresa: una revisión y síntesis de la literatura. *Información Comercial Española*, 117-128.
- Villarreal, O. (2005). *Un modelo de dirección estratégica para la internacionallización de la empresa en un entorno global*. México: Universidad Michoacana de San Nicolás de Higo.

## Webgrafía

- La holandesa Heineken gana a Mahou la batalla por el mercado español. (2017, 5 noviembre). <http://www.qcom.es>. [http://www.qcom.es/alimentacion/reportajes/la-holandesa-heineken-gana-a-mahou-la-batalla-por-el-mercado-espanol\\_26475\\_2\\_28861\\_0\\_1\\_in.html](http://www.qcom.es/alimentacion/reportajes/la-holandesa-heineken-gana-a-mahou-la-batalla-por-el-mercado-espanol_26475_2_28861_0_1_in.html) Recuperado el 31 de mayo de 2021
- beveragedaily.com. (2004, 19 mayo). Heineken to be made in Australia. *Beveragedaily.Com*. <https://acortar.link/VQMBd> Recuperado el 31 de mayo de 2021
- Heineken utilice el sistema de distribución de Brasil Kirin | Datamark. (2017, 2 junio). *DataMark*. <http://ppv.datamark.com.br/esp/noticia/2017/6/heineken-utilice-el-sistema-de-distribucion-de-brasil-kirin-230822/> Recuperado el 30 de mayo de 2021
- Gallivan, T. V. M. F. R. P. M. P. Y. (2017, 13 febrero). Japonesa Kirin venderá su filial brasileña a Heineken. *WSJ*. <https://acortar.link/iFyO4> Recuperado el 30 de mayo de 2021
- Afp, W. S. A. A. P. (2016, 10 junio). The \$337m deal to revolutionise Formula 1. *Fox Sports*. <https://acortar.link/BmIBI> Recuperado el 30 de mayo de 2021
- Alimentación, A. (2015, 12 febrero). «Heineken» refuerza su liderazgo internacional con una cuota del 19%. *Alimarket.es*. <https://acortar.link/g6iVa> Recuperado el 13 de mayo de 2021
- Sanz, A. (2017, 3 julio). Los cerveceros de España: Mahou, Heineken y Damm acaparan cuatro de cada cinco cañas. *BOLSAMANIA*. <https://www.bolsamania.com/noticias/empresas/los-cerveceros-de-espana-mahou-heineken-y-damm-acaparan-cuatro-de-cada-cinco-canas--2749412.html#:~:text=Heineken%20tuvo%20una%20producci%C3%B3n%20e n,de%20la%20cerveza%20en%20Espa%C3%B1a> Recuperado el 13 de mayo de 2021

infoRETAIL, R. (2020, 22 septiembre). Heineken se atreve con la categoría «hard seltzer».

*InfoRetail*. <https://www.revistainforetail.com/noticiadet/heineken-se-atreve-con-la-categoria-hard-seltzer/f08ce8dd39e7a8f1267c4f3cd8d14470> Recuperado el 13 de mayo de 2021

(2016, 16 junio). *Plan de marketing heineken en el canal convenience*. Issuu.

[https://issuu.com/em.com2016/docs/plan\\_de\\_marketing\\_heineken\\_en\\_el\\_ca](https://issuu.com/em.com2016/docs/plan_de_marketing_heineken_en_el_ca)

Recuperado el 13 de mayo de 2021

Mercado, L. (2018, 6 agosto). *Heineken da un golpe definitivo para conquistar el gigantesco mercado chino*. Libre Mercado. <https://acortar.link/8XkSm> Recuperado el 13 de mayo de 2021

*Heineken construirá una fábrica de cervezas en Costa de Marfil*. (2015, 27 abril). Fundación

Sur. <https://acortar.link/FqbWB> Recuperado el 13 de mayo de 2021

Naranjo, J. (2017, 24 abril). *África, el mercado de cerveza de mayor crecimiento*. EL PAÍS.

<https://acortar.link/F9po5> Recuperado el 13 de mayo de 2021

Alkhatib, A. (2018, 15 febrero). *Heineken NV: Reaching Out to Africa's Growing Beer*

*Market*. Market Research Blog. <https://blog.euromonitor.com/heineken-nv-reaching-out-to-africas-growing-beer-market/> Recupetado el 13 de mayo de 2021

Getränke, I. (2020, 15 agosto). *Nigeria: Heineken ups stake in Nigerian Breweries*.

Inside.Beer - International Beverage News from Munich. <https://acortar.link/3wWyd>

Recuperado el 12 de mayo de 2021

Brito-Rhor, V. T. L. E. D. M. D. (2019, 28 enero). *Estrategias de Marketing: Heineken*.

Revista de Investigación sobre Comportamiento Humano.

[https://mktadstrategies.wordpress.com/2019/01/28/estrategias-de-marketing-](https://mktadstrategies.wordpress.com/2019/01/28/estrategias-de-marketing-heineken/)

[heineken/](https://mktadstrategies.wordpress.com/2019/01/28/estrategias-de-marketing-heineken/) Recuperado el 2 de junio de 2021

*Heineken invertirá US\$185M para expandir la capacidad de producción de su cervecería*

*en Brasil*. (2020, 10 marzo). AméricaEconomía | AméricaEconomía.

<https://acortar.link/9GjZH> Recuperado el 25 de mayo de 2021



Sprung, S., Bandoim, L., Ayles, J., Martin, I., Gould, K., Nsehe, M., Olmsted, L., LoRé, M., Rooney, J., Mari, A., Thompson, S., Burns, W., Stoller, G., Smith, C., & Smith, C. (2021, 13 mayo). *Heineken*. Forbes. <https://www.forbes.com/companies/heineken/?sh=563d12c942c6> Recuperado el 25 de mayo de 2021

L. (2021, 9 junio). *Heineken® celebra la rivalidad en la UEFA EURO 2020™* [Comunicado de prensa]. <https://www.heinekenespana.es/heineken-celebra-la-rivalidad-en-la-uefa-euro-2020/> Recuperado el 9 de junio de 2021

*Heineken NV annual report 2020*. (2021, febrero). <https://www.theheinekencompany.com/> Recuperado el 9 de junio de 2021

