



## CASO 15

# Caso AmBev-Interbrew<sup>1</sup>

*Guillermo van der Linde y Alina Bello*

### Aspectos generales

---

La historia de la compañía **AmBev** se remonta al siglo XIX. En 1885 se funda en Brasil la compañía **Antarctica Paulista** y, en 1888, la compañía manufacturera de cerveza **Brahma Villiger**.

Tanto la compañía **Antarctica Paulista** como **Brahma Villiger** se han caracterizado por la inquestionable calidad de sus productos, así como por la lealtad que han generado en los numerosos consumidores que han conseguido. Esto les ha permitido pasar a los siglos XX y XXI con vigor y solidez en términos de imagen y mercado, sin sucumbir en el proceso de cambio como ha ocurrido con otras compañías del ramo.

En el año 1999 ambas compañías decidieron unificarse con la aprobación de los organismos del gobierno brasileño encargados de regular la creación de la nueva empresa. Así, la compañía se transformó en la empresa cervecera más grande de América del Sur, la cuarta del mundo, y la quinta productora de bebidas a nivel internacional, con el nombre de **AmBev “Compañía de Bebidas de las Américas”**.

Desde su fundación, **AmBev** definió su estrategia de expansión y de búsqueda de alianzas globales con empresas líderes en el continente americano. Con esto intenta convertirse en líder del mercado de las tres Américas.

En la actualidad, **AmBev** produce y comercializa unos 23 tipos de cervezas entre las que se encuentran: *Chopp skol claro y oscura; Brahma Chopp, extra light y malzbier; Miller; Polar; Bohemia; Kronenbier*. Unos 20 tipos de bebidas gaseosas: *Guarana Antarctica, Cacunlinha y Diet; Pepsi Cola Light, Twist; Club Soda; Tup; Guarana Brama y Guarana Brama Light; Mountain Dew*; entre otras. Dos tipos de bebidas isotónicas: *Gatorade y Marathom*; así como el agua *Fratelli Vita y el té Lipton Ice Tea*.

Con la incursión en el mercado global como meta dentro de su definición de estrategia, **AmBev** se ha convertido en una de las empresas más importantes del sector bebidas del continente y amenaza con desplazar a las empresas líderes actuales del mercado local, las cuales no han podido competir en este

---

<sup>1</sup> Este caso fue preparado por los profesores Guillermo van der Linde y Alina Bello de la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra de la República Dominicana, 2006, como base para la discusión en clases de negocios, no como una ilustración del manejo de una situación de forma efectiva o inefectiva.

ámbito con la misma liquidez y agresividad de **AmBev**. Como parte de su estrategia de expansión, esta empresa adquiere o se fusiona con fábricas de cervezas locales, a la vez que instala nuevas plantas de producción. De esta forma, imprime un dinamismo al mercado difícil de seguir por las empresas nacionales. Esta estrategia de integración vertical garantiza la optimización de los canales de distribución.

Para 2004, la participación de **AmBev** en el mercado latinoamericano alcanzó 99% en Argentina, Uruguay y Bolivia, 94% en Paraguay, 64% en Brasil, 12% en Chile, 10% en Guatemala y en Perú, 7% en Venezuela y 6% en Ecuador. En 2004, adquirió en República Dominicana la Embotelladora Dominicana, S.A. y anunció una inversión de 100,000 millones de dólares en el área de cervecería.

Como líder en el mercado de cinco países y con una producción de 30% del volumen total de la región, **AmBev** planea aumentar su liderazgo en aquellos países donde su participación de mercado no alcanza el 13%.

Al ser una compañía de marca mundial, **AmBev** ha conseguido convertirse en el líder embotellador de *Pepsi Cola*, y ser la única en producir el jarabe con que se fabrica ese producto, fuera de Estados Unidos. También es la propietaria de *Guaraná*, un gigante de las gaseosas a nivel continental. Las bebidas gaseosas que produce y comercializa la compañía, se venden a través de los mismos canales de distribución de la cerveza, lo que significa una considerable reducción de costos.

En la actualidad, la compañía es una de las empresas de la industria de bebidas más rentable del mundo, con márgenes de utilidad y rendimiento sobre la inversión de 30%. Como si esto fuera poco, la empresa está valorada en el mercado en 10 mil millones de dólares y sigue en camino de consolidar su posición de liderazgo, mediante la táctica de adquisición y alianzas estratégicas con otras empresas.

Parecería que la compañía **AmBev** sólo ha tenido ganancias y nunca pérdidas en su vertiginosa marcha por consolidar su liderazgo mundial, pero no es así. En 2002 tuvo pérdidas en el sector cervecero de Brasil, cuando cayó de un 70.1% a un 67.1% en tan sólo cuatro meses. En el sector refrescos, en el mismo periodo pasó de 16.6% a 16%. No obstante, se recuperó, y el ingreso líquido de la compañía creció en un 92.4% para 2002, año en el que alcanzó los 445 millones de dólares, y en 2003, llegó a los 487 millones de dólares, con un incremento de 14.5% en relación con el año anterior.

Es importante destacar que 75% de las ganancias de esta empresa provienen del mercado brasileño, donde comercializa sus marcas *Skol*, *Brahma*, *Antarctica* y *Bohemia*. *Skol* es la tercera marca mundial en ventas, sólo superada por las marcas de *Anheuser-Busch* (*Budweiser* y *Bud Light*).

En marzo de 2004, **AmBev** y la empresa cervecera belga **Interbrew**, productora de las famosas marcas mundiales *Stella Atois* y *Beck's*, se fusionaron y dieron origen a la empresa **AmBev-Interbrew**.

**Interbrew** es una de las compañías cerveceras más antiguas del mundo. Es una empresa belga pública, con operaciones en 21 países de América, Europa y Asia. También comercializa sus productos en 121 países.

Mediante esta fusión, **Interbrew** busca construir una plataforma local en los principales mercados cerveceros del mundo, así como posicionarse como líder en los mercados donde opera.

La estrategia de utilizar la relación con *Pepsi Cola* para penetrar en los nuevos mercados, así como la adquisición de fábricas cerveceras locales y la instalación de nuevas plantas, constituyen la punta de lanza de la estrategia de expansión y posicionamiento de la empresa a nivel regional, ya que a través de las estructuras ya establecidas la fase de penetración en el mercado está garantizada.

## **AmBev-Interbrew y Embodom**

En 2004, **AmBev-Interbrew** llega a República Dominicana, adquiere 51% de las acciones de la Compañía Embotelladora Dominicana CXA (**Embodom**) y anuncia una inversión de 100 millones de dólares en el área de cervecería.

**Embodom** es una compañía dominicana fundada en 1925, pionera en el sector de bebidas gaseosas en San Pedro de Macorís, al este del país. En 1949 traslada sus operaciones a Santo Domingo, donde introduce las marcas *Red Rock* con cinco sabores.

En 1967, **Embodom** consigue la franquicia para comercializar *Seven-Up*, y en 1990 introduce la marca *Rock Cola*. En 1993 se fusiona con la Compañía Embotelladora y adquiere las marcas *Pepsi Cola* y *Mirinda*, con lo que unifica las franquicias de *Pepsi Company*.

La situación de **Embodom**, en términos financieros y de producción, es bastante estable. Posee una inversión de 120 millones de dólares. Cuenta con seis líneas de producción en Santo Domingo y tres en

Santiago de los Caballeros, al norte del país. Tiene una capacidad instalada para embotellar 2.3 millones de helectrolitros anuales, lo que le permite producir 35 millones de cajas al año, con un sistema de almacenaje y distribución de 25 centros a nivel nacional, así como una flotilla de más de 300 camiones repartidores. La distribución es una de sus áreas fuertes.

Aun cuando **AmBev-Interbrew** es una compañía de marca mundial, en el ámbito de República Dominicana debe establecer estrategia para participar en el mercado, ya que en el país hay una empresa que domina el mercado cervecero nacional: la Cervecería Nacional Dominicana (**CND**).

Fundada en 1929, la **CND** salió al mercado con las cervezas, *Colón* y *Reina*, que no tuvieron permanencia en el gusto popular. Esto llevó a la empresa a la búsqueda de un producto que llenara las expectativas del público, fue así como elaboró la *Cerveza Presidente*. Para 1950, la compañía cervecera tenía ventas de RD\$3.1 millones y para 1958, éstas habían incrementado a unos RD\$7.00 millones y una producción de 1,105,000 de cajas anuales. Hay que tomar en cuenta que en este año el dólar y el peso tenían el mismo valor monetario.

Durante la dictadura de Trujillo, la renuencia de los dueños de la **CND** a permitir que el tirano participara como accionista de la compañía, ocasionó que los consumidores contrarios al régimen se identificaran con la *Cerveza Presidente* en la que veían un símbolo de resistencia. Esta identificación fue tan fuerte que cuando Trujillo creó su propia compañía cervecera: **Sociedad Cervecera Antillana (SCA)** y produjo dos marcas de cervezas: *La Dominicana* y *Cibao*, éstas fueron rechazadas por el gusto popular, y el dictador tuvo que vender la fábrica a la **CND**.

Además de la *Presidente*, la **CND** también produce las cervezas *Ámbar*, *Bohemia Especial* y *Heineken*. En 2002 controló 98% del mercado de cervezas a nivel local y 78% de las cervezas importadas.

La Cervecería Nacional Dominicana tiene inversiones totales en sus parques industriales de \$270 millones, una capacidad de producción de 440 millones de litros, una producción anual de 3.2 millones de hectolitros, y sus exportaciones superan los 132,100 hectolitros anuales.

La *Cerveza Presidente* se comercializa en 17 estados de Estados Unidos. Desde 1990, su tasa promedio de volumen de exportación ha incrementado en un 31.5%. La industria nacional cervecera representa un 2.8% del PBI del país.

En el panorama cervecero local se presenta una verdadera guerra táctica: lograr penetrar y posicionarse en el mercado, por parte de **AmBev-Interbrew**, y no perder el mercado consolidado, por parte de Cervecería Nacional Dominicana.

¿La estrategia de una campaña publicitaria basada en el nacionalismo y los valores locales podría debilitar la preferencia de los productos de **AmBev-Interbrew** en República Dominicana y la región?

## Fuentes

[www.Ambev.com](http://www.Ambev.com)  
[www.observatoriosocial.org.br](http://www.observatoriosocial.org.br)  
[www.interbrew.com](http://www.interbrew.com)

[www.dominicanaonline.org/Portal/español/txt\\_cerveza.html](http://www.dominicanaonline.org/Portal/español/txt_cerveza.html) (en línea 4 de julio 2006).

