

**SECTORES DINÁMICOS EN LA INDUSTRIA ARGENTINA DE
POS CONVERTIBILIDAD (2002-2012): EL CASO DE LA INDUSTRIA DE
BEBIDAS. ESTRUCTURA DE MERCADO Y ESTRATEGIAS
EMPRESARIALES.**

Federico NASPLEDA¹

Resumen: En los años de la posconvertibilidad argentina (2002-2012) se asentaron cambios en la dinámica industrial respecto al periodo previo de Convertibilidad (1991-2001). El sector productor de bebidas es parte de este nuevo proceso por su acumulación destacada a nivel dinámico y estructural. El presente trabajo busca aportar al tema abordando dimensiones meso y micro económicas para la comprensión del proceso de concentración e internacionalización de las empresas que compiten en el sector. Se identifican las estrategias de desarrollo internacional y local que afectan al mercado siguiendo principalmente los casos de Sistema Coca Cola y AB InBev.

JEL: L1, L2, L6 y D4

Palabras claves: Industria argentina posconvertibilidad – industria de bebidas – estrategias empresarias

Dynamic sectors in the Argentine post-convertibility industry (2002-2012): the case of the beverage producing sector. Market structure and business strategies.

Abstract: In the years of the Argentinian post-convertibility period (2002-2012), changes in the manufacturing sector dynamics were established with respect to the previous Convertibility period (1991-2001). The beverage producing sector is part of this new process due to its significant accumulation at a dynamic level. The present work seeks to contribute to the issue by addressing meso and micro economic dimensions for the understanding of the process of concentration and internationalization of the companies competing in the sector. Strategies of international and local development affecting the market are identified, mainly following the cases of the Coca Cola System and AB InBev.

Keywords: industry Argentinian post-convertibility – beverage producing – business strategies

1. Introducción

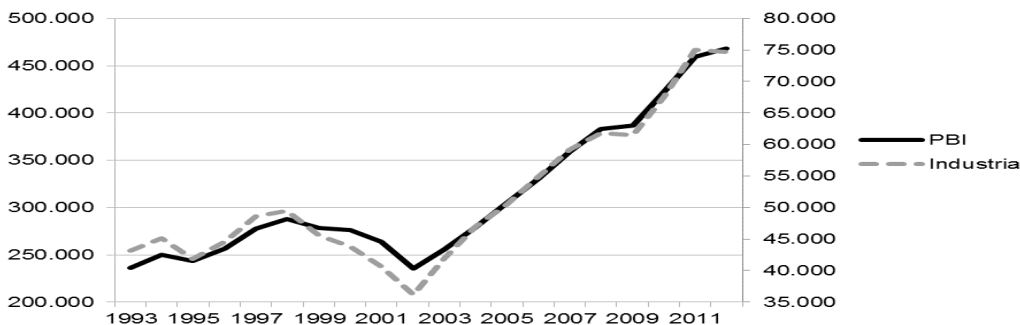
La industria argentina de los años de posconvertibilidad (2002-2012) presenta importantes cambios y significativas continuidades respecto al periodo de convertibilidad (1991-2001). Las transformaciones en materia de política económica, basadas en un tipo de cambio “alto” o “competitivo” (Schincariol, 2012), y posteriormente en una moderada distribución del ingreso, produjeron rupturas respecto a la dinámica industrial anterior, siendo el caso del sector bebidas parte de este proceso. El presente estudio se elabora por la ausencia de trabajos sobre el sector bebidas que integren dimensiones macro, meso y micro económicas para la explicación de su crecimiento. A continuación, se introduce el examen del sector desde los fenómenos generales hasta los particulares que lo comprenden.

En primer lugar, considerando la evolución en el largo plazo 2002-2012 según el Gráfico 1 observamos una tasa de crecimiento anual acumulativa del PBI y de la industria manufacturera del 7,13% y del 7,51% respectivamente. A su vez, la industria

1 UNQ-CONICET, IDAES, UNLP, Buenos Aires (Argentina)

manufacturera creció en el último año de la posconvertibilidad un 50,7% respecto al valor máximo alcanzado en la convertibilidad en 1998.

Gráfico 1 Evolución del PBI y de la industria manufacturera a precios productor (PBIp.p.), 1993-2012 (en millones de pesos de 1993, PBI eje derecho, industria eje izquierdo).



Fuente: elaboración propia en base a Indec y Centro de Estudio para la producción (CEP)

Estos cambios a nivel cuantitativo entre la convertibilidad y posconvertibilidad nos revelan importantes aspectos. Se distinguen dos fases de acumulación en el periodo: de recuperación económica respecto a la convertibilidad 2002-2005, donde predomina la utilización de la capacidad instalada de la industria (Schincariol, 2012); y de crecimiento genuino (2005-2012). El periodo de crecimiento es el que contiene las especificidades propias del modo de acumulación de posconvertibilidad, y se caracteriza por la “competitividad” de algunos sectores productores de *commodities* pertenecientes a manufacturas de origen agropecuario e industrial, constituida por la relación entre productividad del trabajo, precios internacionales, tipo de cambio y “costos laborales” (Grigera y Eskenazi, 2013). Estas particularidades marcan, a su vez, ciertos límites cualitativos en el desarrollo económico e industrial sobre los cambios cuantitativos expresados en el Gráfico 1. Es en este sentido que existe un fuerte vínculo entre el modo de acumulación de posconvertibilidad y convertibilidad, cuyas similitudes se basan en el incremento destacado de un conjunto de *commodities* de origen industrial y agroindustrial orientados a la exportación por sobre el resto de los sectores industriales, que se adaptaron de mejor manera a la apertura económica y a la competencia internacional de principio de los años noventa (Piva, 2015). Se corrobora esta tendencia en la industria de posconvertibilidad bajo un proceso de re-industrialización basado en el crecimiento de sectores productores de *commodities* de agro-industria, elaboración de hidrocarburos y de productos químicos, por encima del promedio manufacturero (Schorr, 2015). En relación al presente estudio del sector bebidas es importante destacar que en el nuevo periodo de posconvertibilidad se manifestaron cambios en el desarrollo industrial mediante un limitado proceso de sustitución de importaciones (Piva, 2015), aunque subordinado al desarrollo de *commodities* industriales. Este proceso sustitutivo también abarcó a varios sectores mercado internistas denominados *dinámicos en la posconvertibilidad*, siendo los mismos el sector bebidas, calzado y electrodomésticos (Naspleda, 2016). Los mismos presentan tasas de crecimiento superior al promedio industrial reflejando nuevas tendencias al interior de la industria argentina. A su vez, incrementaron su producción

por el proceso descrito a continuación. Luego del año 2005 los cambios en materia de política económica respondieron más a fomentar medidas redistributivas que a sostener la acumulación de las *commodities* -mediante el incremento salarial en mayor medida del trabajo del sector privado registrado- (Piva, 2015). El ciclo de ascenso del salario se aproxima a la fase de crecimiento 2005-2012, por lo que se puede apreciar una relación entre el crecimiento del ciclo económico, del ingreso, de los sectores de la industria *dinámicos en la posconvertibilidad* y por lo tanto del sector bebidas.

En segundo lugar, el sector bebidas no solo es uno de los nuevos sectores dinámicos al interior de la industria en los años de *crecimiento* de posconvertibilidad (2005-2012), a su vez, en términos estructurales, se consolida como uno de los de mayor peso.

En tercer lugar, es necesario tener en cuenta que, a medida que pasamos del análisis meso al micro económico del sector examinado, nos encontramos con un cambio radical de la convertibilidad a la posconvertibilidad: se afianza una base empresarial oligopólica internacional conforme con las tendencias a nivel mundial. De esta manera se asientan unas pocas empresas internacionales que controlan el mercado nacional de bebidas, prácticamente en su totalidad, y realizan actividades diversificadas, borrando las diferenciaciones de los productos al interior del sector. Esto da cuenta de la importancia de considerar las dimensiones meso-micro en conjunto tanto en los análisis sectoriales como empresariales.

El gran peso que adquiere la internacionalización del mercado argentino es claro, por un lado, en la industria cervecera, cuyo predominio lo ejerce el nuevo líder mundial AB InBev, y otros actores consolidados en décadas recientes, CCU-Heineken y la segunda productora de cerveza a nivel mundial ABMiller -este último en menor medida-. Por otra parte, en la industria de bebidas analcohólicas, también se observa el mismo comportamiento, donde asimismo participa AB InBev y, a su vez, Sistema *Coca-Cola*.

Las estrategias adoptadas por las corporaciones transnacionales –sobre todo de AB InBev y *Coca-Cola Company*-, responden a la competencia, y se basaron en fusiones y *adquisiciones agresivas*² de empresas del rubro en todo el mundo. Cuyo correlato en Argentina es el de la adquisición de Cervecería y Maltería Quilmes y de las embotelladoras de *Coca-Cola* por empresas transnacionales las cuales pasaron a controlar este mercado. También cabe destacar, siguiendo la clasificación aportada por Dunning (1988), la primacía de estrategias *market seeking*, en la que las inversiones de las transnacionales buscan explotar el mercado interno del país en el que actúan aprovechando la tasa de crecimiento del mercado entre otros factores.

El evidente mayor dominio del mercado mundial, regional y local que alcanzaron las empresas internacionales del rubro en estos años les permitió, a su vez, potenciar su competitividad como nunca antes, diseñando, a su vez, estrategias basadas en los niveles global, regional y local, por las importantes sinergias generadas, al integrar productiva y comercialmente vastas regiones. Esto les produjo significativos ahorros en los costos de producción, en la compra de materias primas, en los costos de

² *Adquisición agresiva* es un término acuñado por Ebneith y Theuvsen (2006) para describir la principal estrategia de AB InBev, en el mundo, de comprar las empresas locales más importantes de un país -y de sus respectivas marcas y plantas de producción- con el objetivo de rápidamente dominar un mercado local.

transporte y en la optimización de la administración. De esta manera, lograron crear “alcance global con enfoque local”³, y afianzar el liderazgo del mercado de bebidas en el país y en Sudamérica, lo cual les permitió desarrollar un fuerte enlace entre las empresas, la cadena productiva y comercial.

A continuación, se analiza la evolución de los sectores productores de cervezas y bebidas alcohólicas, en términos generales y respecto a la dinámica de las principales empresas que los comprenden -sobre todo AB InBev y Sistema *Coca-Cola*-, explicando las estrategias utilizadas según su crecimiento, siguiendo un análisis estructural del sector cervecero y de bebidas alcohólicas -principalmente gaseosas-.

2. Concentración e internacionalización de la producción en la industria de bebidas. Aspectos generales

En relación al conjunto de los sectores industriales de Argentina el sector bebidas se consolidó en la posconvertibilidad como uno de los principales. Esto se puede apreciar siguiendo los datos oficiales del Centro de Estudios de la Producción (CEP), Ministerio de Industria, y en Naspleda (2016). En términos de su participación en el valor bruto de la producción (VBP) industrial total, la industria de bebidas quedó en el quinto lugar respecto a un total de 49 sectores industriales -teniendo en cuenta la división de las manufacturas según la clasificación industrial internacional uniforme (CIUU) a tres dígitos-. Se observa en el Cuadro 1 que el mismo promedió en el periodo de crecimiento de posconvertibilidad (2005-2012) un 4,51%, incrementándose en relación a la convertibilidad. Los cambios en el sector se observan, a su vez, siguiendo la evolución de la tasa anual acumulativa (TAA) del volumen físico de producción de la industria de bebidas entre el periodo 2005-2012. La misma fue del 12,90% superando el promedio industrial del 7,10%, mientras que en el periodo previo de crecimiento económico de Convertibilidad (1993-1998) la TAA del sector fue del 0,40% quedando por debajo del promedio industrial (2,4%). A su vez en términos del aporte del sector al empleo industrial, se percibe en los años de posconvertibilidad una caída del 0,58%, reflejando incrementos de productividad. Por último, el mismo en términos relativos capitaliza el 2,4% de las exportaciones del conjunto industrial en el año 2012, y tiene como destino principal de su producción el mercado interno.

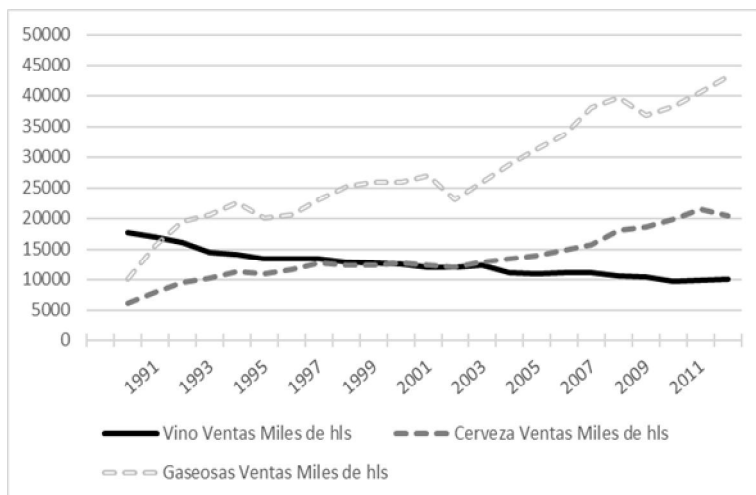
Cuadro 1 Evolución del sector bebidas y de la industria (ind) en las fases de crecimiento de convertibilidad (1993-1998) y posconvertibilidad (2005-2012). Participación del sector en la industria respecto al valor bruto de producción (VBP) y al empleo, y Tasa anual acumulativa (TAA) en términos de los volúmenes de producción.

	1993-1998	2005-2012
VBP sector/ind	4,39%	4,51%
Empleo sector/ind	5,19%	4,61%
TAA sector	0,40%	12,90%
TAA Industria	2,40%	7,10%

Fuente: elaboración propia en base a Centro de estudios para la Producción (CEP), Ministerio de industria.

3 <http://www.cocacoladeargentina.com.ar/nuestra-compania/el-sistema-coca-cola>

Gráfico 2 Evolución de las ventas de Bebidas 1990-2012.



Fuente: elaboración propia en base a Estadística de Productos Industriales -EPI- Indec

Siguiendo el Gráfico 2, en el interior del sector bebidas podemos apreciar el predominio en el crecimiento de los sectores productores de bebidas analcohólicas – sobre todo gaseosas, aguas saborizadas y jugos– y de cerveza a diferencia de los productos provenientes de la vitivinicultura, cuestión que nos lleva a considerar a los dos primeros como los casos de estudio.

La producción de cerveza y bebidas analcohólicas en la Argentina sigue la misma tendencia global de internacionalización y concentración de los mercados locales, donde pocas empresas dentro de un esquema mundial muy competitivo conforman oligopolios.

Dos lógicas competitivas son las que predominan en el país de estudio:

1. El Sistema *Coca-Cola*, en el cual la utilización de la marca o la producción del “concentrado” de una bebida -la “materia prima”- es vendida desde la central Atlanta por *Coca Cola Company* a diferentes empresas embotelladoras que se encargan de producir y distribuir los productos al interior de los países por un sistema de franquicias.
2. El proceso de integración internacional vertical de la producción. El caso más representativo es el de la empresa Belga AB InBev (propietaria de Cervecería y Maltería Quilmes, tiene la licencia de Pepsi, y una *joint venture* con *Nestlé*, entre otros), cuya estrategia se basa en la adquisición de cervecerías locales e incorporación de marcas a sus *Focus Brands*.

Juntas conforman, con las nuevas empresas líderes de aguas saborizadas - Danone y *Nestlé*-, lo que Di Nucci denominó como *el circuito superior de bebidas*: “(...) empresas hegemónicas del sector a escala mundial, cuyas estructuras económicas y financieras las llevan a dominar el mercado y crear el consumo, (...) organizan, participan y dirigen la división internacional del trabajo del sector, de la cual forman parte las filiales argentinas.” (Di Nucci, 2011:71). Involucran actividades tanto productivas, tecnológicas, de distribución y comerciales, estableciendo una estrategia de localización y de uso del territorio para su funcionamiento. De este modo las transnacionales logran una “fluidez necesaria” para su mejor funcionamiento gracias al

acceso preferencial de autopistas con el fin de concentrar los procesos de producción y desconcentrar los de comercialización, lo que les permite suministrar todo el país. Las mismas actúan en mayor medida abasteciendo al mercado interno siendo una estrategia *market seeking*, mientras que la industria del vino tiene un carácter más exportador.

Para identificar la dinámica de las empresas internacionales oligopólicas en relación al conjunto de las fábricas, nos adentraremos primero en el análisis propio de la estructura del mercado de cerveza y luego del de la industria de bebidas alcohólicas, ya que ambas constituyen dos lógicas diferenciadas tanto en la composición de las empresas como en su lógica competitiva y oligopólica, si bien es importante destacar que la empresa AB InBev participa en el conjunto -es por esto por lo que la última empresa mencionada será objeto de análisis más adelante-.

3.1. Concentración e internacionalización en el subsector de la industria de la cerveza. AB InBev, de “la Cervecería local del mundo” al primer puesto de producción mundial

El mercado de cerveza en la Argentina de la posconvertibilidad presenta, como característica estructural, la consolidación oligopólica de las empresas internacionales AB InBev, Compañías Cerveceras Unidas (CCU) y, en menor medida, SABMiller. La competencia de estas empresas y otras en el plano global (Rendon y Mejia, 2005; y Cabaco, Tabales y Cañizares, 2015), y la correspondiente lucha por sus mercados intensificaron el proceso de concentración en varias zonas del mundo, incluso en la Argentina. Siguiendo el *Cuadro 2*, podemos identificar la evolución de las empresas internacionales para relacionarla con el mercado argentino. De manera introductoria al análisis, vemos la evolución de AB InBev: una empresa multinacional belga, líder del mercado cervecero a nivel mundial en el 2010, que surge de la fusión entre Interbrew y Ambev (2004) y que luego, tras adquirir Anheuser-Busch, se llamará AB InBev. Los procesos de fusión no significaron la absorción total de una empresa sobre otra, sino la unificación con reparto accionario, donde el liderazgo lo ejerce la empresa belga.

Relacionado a esta empresa, Cervecería y Maltería Quilmes fue adquirida gradualmente por empresas internacionales líderes del mercado mundial. En un principio, en el año 2002, Ambev adquiere una participación accionaria importante y queda bajo su control; posteriormente en el 2006, InBev realiza la compra de casi su totalidad.

Las Compañías Cerveceras Unidas, de origen chileno, tienen, por un lado, una licencia de producción de Budwaiser con Anheuser-Busch desde los años noventa que continúa en la actualidad, y, por otro lado, después del año 2002, se asocia con Heineken, la tercera productora de cerveza a nivel mundial en el 2010. Por último SAB Miller, segunda mayor productora de cerveza a nivel global, entrará en juego en menor medida en el país con la compra de CASA Isenbeck en el año 2010. Para ese mismo año, las tres transnacionales en el país controlaban prácticamente todo el mercado nacional de cerveza. A continuación, se analiza el proceso de consolidación oligopólica internacional en la Argentina.

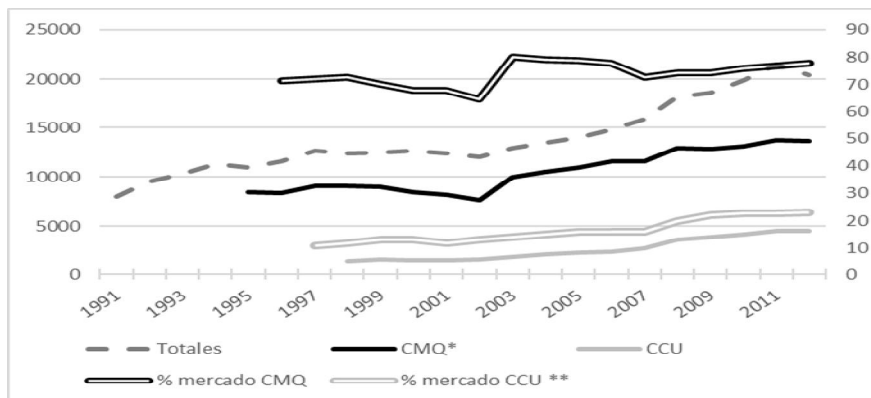
Cuadro 2 Participación en el mercado mundial de las ventas por volumen de las empresas internacionales de cerveza 1998, 2003 y 2010 (en porcentaje).

1998	2003	2010
Anheuser- Busch 9,15	Anheuser- Busch 10,6	AB Inveb 18,4
Heineken 5,67	SABMiller 8,80	SABMiller 9,40
Miller 4,07	Interbrew 8,25	Heineken 8,60
SAB 3,31	Heineken 7,49	Carlsberg 5,70
Brahma 3,17	Carlsberg 5,59	China RE 5,00
Interbrew 2,84	Ambev 4,60	Tsingtao 3,40
Carlsberg 2,61	Scottish & Newcastle 3,23	Grupo Modelo 2,90
Modelo 2,30	Grupo Modelo 2,74	Beijing Yanjing 2,70
Kirin 2,23	Coors 2,57	Molson Coors 2,70
Foster's 2,07	Kirin 2,25	Kirin 1,70
Total 37,4	Total 56,12	Total 60,5

Fuente: elaboración propia a partir de Ebneht y Theuvsen (2006), y Ascher (2012).

Para constatar la oligopolización del mercado de cervezas en la Argentina, en primer lugar, presentamos los informes del Ministerio de Agricultura de la República Argentina, según los cuales, para el año 2010, cuatro empresas productoras se reparten el mercado y, teniendo en cuenta su participación en el total, las podemos ordenar de la siguiente manera: Cervecería y Maltería Quilmes (AB InBev) 71 %, Compañías Cerveceras Unidas 16 %, la Compañía Industrial cervecera S.A. (CICSA) un 7 % y, por último, Isenbeck con un 6% del mercado (Ablin, 2012:3). Si complementamos esta información vemos que CICSA se convierte en una filial argentina de Compañías Cerveceras Unidas en 1993 (<http://www.ccu.com.ar/quienes-somos/historia>). Otro dato que corrobora la intensificación de la competencia internacional en el ámbito local es la adquisición, en el 2010, de Isenbeck por la segunda empresa de ventas a nivel mundial del rubro, SAB Miller (La Nación, 25 de noviembre de 2010).

Gráfico 3 Relación entre las ventas y la participación en el mercado de las empresas más importantes de la industria cervecera y las totales en Argentina, 1991-2012 (en miles de hectolitros, y en porcentaje eje derecho).



Fuente: elaboración propia a partir de Quinsa, AB InBev, CCU y EPI.

En segundo lugar, en el *Gráfico 3*, vemos que en estos años de estudio las empresas multinacionales consolidaron sus posiciones oligopólicas habiendo presentado un crecimiento continuo en términos de las ventas por volumen; de esta manera, Cervecería y Maltería Quilmes -AB InBev- se estabilizó como líder indiscutido con una tasa de crecimiento anual del 5,97 % y con una participación en el mercado superior al 70 %, exceptuando el año crítico 2002. Así, la empresa se recuperó rápidamente de su periodo crítico (1999-2002) ya en el año 2003 y superó los volúmenes máximos alcanzados en la convertibilidad. En cambio, CCU presentó un mayor crecimiento de sus ventas por volumen con una tasa anual del 6,31 % y su participación en el mercado en el mismo periodo se multiplicó un 1,78 %. Otra de las ventajas de la última empresa es que no presentó crisis en la convertibilidad. En tercer lugar, la oligopolización del mercado de cervezas se verifica en los cambios resultantes a nivel de las plantas que CMQ, CCA y, en menor medida, ACMiller adquirieron, como veremos en los siguientes cuadros:

Cuadro 3 Plantas y capacidad de elaboración de las empresas de cerveza en Argentina 2001(en miles de mililitros y porcentaje).

Empresa*	Planta	Región	C.E.(hls)	% de C.I.T.
CMQ (Quinsa)	Lavallol**	GBA	1550000	8,3%
	Mendoza	Cuyo	2000000	10,7%
	Tucumán***	NOA	1215000	6,5%
	Corrientes	NEA	1500000	8,0%
	Zárate	Bs.As.	4400000	23,5%
	Quilmes	GBA	5050000	26,9%
Subtotal			12950000	69.1%
CCBA (Brahma)	Luján	Bs. As.	2000000	10,7%
CICSA (CCA)	Córdoba****	Central	350000	1,90%
	Santa Fé	Litoral	2130000	11,40%
	Salta	NOA	420000	2,20%
Subtotal			2900000	15,50%
CASA Isenbeck	Zárate	Bs.As.	900000	4,80%
Total			18750000	100,00%

Fuente: elaboración propia a partir de <http://www.ccu.com.ar/negocios/instalaciones>
<http://www.cerveceriaymalteriaquilmes.com/nosotros/establecimientos>
<http://www.cervezadeargentina.com.ar/reuniones-eventos/isenbeck2005/visitavirtualisenbeck2005.htm>

* las 4 empresas representan el 97% de la capacidad instalada.

**en el 2001 la planta fue cerrada

***Indica la capacidad de embotellamiento, no tiene producción

****e el 2001 se desactivo la planta

Cuadro 4 Plantas y capacidad de elaboración de las empresas de cerveza en Argentina, 2012 (en miles de litros y porcentaje).

Empresa	Planta	Región	C.E.(hls)	% de C.I.T.
AB InBev	Mendoza	Cuyo	1900000	
	Tucuman	NOA	1200000	5,1%
	Corrientes	NEA	2240000	
	Zarate	Bs.As.	5592000	23,8%
	Quilmes	GBA	5060000	
Subtotal			15992000	68,2%
CCU	Luján	Bs.As.	2700000	11,5%
	Santa Fé	Litoral	2750000	
	Salta	NOA	500000	
Subtotal			5950000	25,6%
SABMiller	Zárate	Bs.As.	1500000	6,4%
Total			23442000	100,0%

Fuente: elaboración propia a partir de: <http://www.ccu.com.ar/negocios/instalaciones>
<http://www.cerveceriaymalteriaquilmes.com/nosotros/establecimientos>
<http://www.cervezadeargentina.com.ar/reuniones-eventos/isenbeck2005/visitavirtualisenbeck2005.htm>

Vemos, en los *Cuadros 3 y 4*, que las empresas transnacionales adquirieron y conservaron las principales plantas de fabricación de cerveza existentes en la convertibilidad sin abrir otras y, por el otro, iniciaron un proceso de “racionalización”, aumentando la capacidad de producción de algunas de ellas y cerrando definitivamente dos (Lavallol y Córdoba). La dispersión regional de las plantas que perduraron en el tiempo es estratégica con fines logísticos y facilita la comercialización de los productos, debido a que varias de las fábricas mencionadas funcionan, a su vez, como centros de distribución.; es el caso de las plantas de Tucumán, Corrientes, Zárate y Quilmes (CNDC, 2002:33). Sumado a esto, AB InBev, a través de CMQ, dispone de dos de las malterías más grandes de la Argentina, “Pampa” (Ambev) y “Tres Arroyos”, siendo la única empresa integrada verticalmente en el mercado de la malta.

Cuadro 5 Participación de las empresas multinacionales en el mercado argentino de cervezas 2001 (en porcentajes).

Multinacionales	Quinsa	CCU	Isenbeck	Ambev
Filiales en Argentina	C. M. Q.	CCU	Isenbeck	Brahma
Porfolio de marcas				
Premium	Heineken (3,7%)		Warsteiner (0,4%)	Miller (0,1%)
	Iguana (0,3%)			
Total premium por empresa	4,00%		0,40%	0,10%
Medias y bajas en precio	Quilmes (47,1%)	Budwaiser (3,8%)	Isenbeck (5,6%)	Brahma (14,8%)
	Palermo (5,8%)	Schneider (3,1%)	La Diosa (0,3%)	

	Andes (5,1%)	Santa Fe (1,2%)		
	Norte (2,8%)	Salta (1,1%)		
	Bieckert (1,9%)	Córdoba (1,1%)		
	Liberty (0,9%)	Rosario (0,1%)		
	Imperial (0,8%)			
Total medio y bajo	64,40%	10,40%	5,90%	14,8%
Total Multinacional	68,40%	10,40%	6,30%	14,90%

Fuente: Elaboración propia a partir de CNDC y AC Nielsen.

Cuadro 6 Participación de las empresas multinacionales en el mercado argentino de cervezas 2010 (en porcentajes).

Multinacionales	AB Inbev	CCU-Heineken	SABMiller
Filiales en Argentina	C.M.Q.	CCU	C.A.S.A. Isenbeck
Porfolio de marcas			
Premium	Stella Artois (4,3%)	Heineken (3,3%)	Warsteiner (0,4%)
	Iguana (1,5%)	Imperial (0,4%)	
Total premium por empresa	5,80%	3,70%	0,40%
medium y bajo precio	Quilmes (46,6%)	Budwaiser (6%)	Isenbeck (2,5%)
	Brahma (16,7%)	Schneider (4,6%)	La Diosa (0,1%)
	Andes (2,9%)	Palermo (3,2%)	
	Norte (2,7%)	Salta (1%)	
	Liberty (0,5%)	Santa Fe (1%)	
		Cordoba (0,9%)	
		Bieckert (0,6%)	
Total medio y bajo precio por empresa	69,40%	17,30%	2,60%
Total multinacional	75,20%	21,00%	3,00%

Fuente: elaboración propia a partir de Marchesini (2012) y AC Nielsen.

En quinto lugar, los cuadros anteriores muestran la consolidación oligopólica internacional en el rubro a partir de la participación de las empresas en el mercado según su porfolio de marcas, que, nos permite, al mismo tiempo, identificar las marcas con las empresas transnacionales. La distinción entre marcas “premium”, “medias” y “bajas” es adoptada por la mayoría de las empresas e informes del estado para distinguir los distintos tipos de “consumidores” en base al precio, imagen -marketing- y calidad del producto.

Los Cuadros 5 y 6 nos permiten constatar la transformación del mercado argentino cervecero realizada por AB InBev, CCU y SABMiller en las marcas locales. Por un lado, CMQ pasó de ocupar 68,4 % del mercado en 2001 al 75,2 % en 2010, consolidándose tanto en el rubro “medium” y “bajo” –sobre todo por la anexión de Brahma al porfolio (del 16,7 %)-, como en el “premium” por el lanzamiento y éxito de

Stella Artois (4,3 %) que reemplazó a Heineken. A su vez, CCU-Heineken dejó su impronta en el mismo periodo al, prácticamente, duplicar su participación en el mercado del 10,4 % al 21 %, crecimiento guiado, por un lado, por la adquisición de marcas anteriormente pertenecientes a Cervecería y Maltería Quilmes -CMQ- tanto de sus marcas premium, con Heineken (3,3 %) e Imperial (0,4), como en el segmento “medium” y “bajo” por Palermo (3,2 %), Biecker (0,6%); y por otra parte, por el incremento de sus marcas anteriormente producidas, es decir, Budweiser (6 %) y Schneider (4,6 %). Por último, SABMiller ingresó con una cuota baja: 3 %.

Por lo expuesto hasta ahora, es interesante relacionar *lo global* y *lo local* en términos de las estrategias utilizadas por las empresas que dominan el mercado argentino en la posconvertibilidad. Siguiendo la situación de la producción de cerveza en términos estructurales, las empresas transnacionales líderes del mercado argentino de cervezas, sobre todo AB InBev y CCU-Heineken y en menor medida SAB Miller, adoptaron estrategias similares en todo el mundo basadas en fusiones y especialmente adquisiciones, con el objetivo de tomar posesión de marcas y “productos locales”, y evitar así competir contra estos insertando sus marcas por fuera del territorio nacional. Además “las industrias cerveceras más importantes se encuentran frente a pocas oportunidades de aumentar su volumen de producción en los mercados desarrollados, lo cual las lleva a crecer por medio de la adquisición de otras empresas del mismo rubro o a través de una participación agresiva en los mercados en desarrollo, o implementando ambas estrategias. (Ebneht y Theuvsen, 2006:37. Traducción propia).

En varios lugares estratégicos del mundo lograron hacerse de importantes empresas locales del país. El modelo más desarrollado en el rubro es AB InBev y realiza una división internacional y local vertical de la producción, cuya dirección -localizada en Bélgica y en menor medida en Brasil- tiene una estrategia en la que prioriza algunas de sus marcas o *Focus Brands*, esto es, una selección estratégica de las principales marcas que van a operar en tres niveles: Global, “*Multi-Country*” en algunos países, y los “*local champions*” o locales (AB InBev, 2012). De esta manera, la empresa mediante la compra de empresas líderes de los mercados locales asimila los gustos, preferencias e identidades en un país -como vimos en los cuadros anteriores en CMQ en la Argentina, Bud Light en los EEUU, Harbin en China, entre otras-, ganando a su vez una “agresiva participación” en el mercado que corresponde, en muchos casos, a más del 50 % de la participación total del mercado local. A su vez, asienta plataformas para insertar sus productos globales -por ejemplo Stella Artois- (Verbeke, 2009).

CCU tiene una estrategia similar pero restringida al ámbito regional de adquisición de plantas y marcas de la Argentina -como Schneider, Imperial y Palermo, entre otras-, y se encuentra asociada a la tercera marca, a nivel mundial, Heineken. También utiliza el sistema de compra de licencias de producción de otras marcas como Budweiser. Por último, la empresa transnacional SABMiller, segunda productora a nivel mundial, también utilizó la compra de una empresa local, CASA Isenbeck, para ganar una posición estratégica, pero a menor escala que las anteriores empresas en el mercado nacional -menor al 5 % del mercado en el 2012-.

El alto nivel de concentración que ganaron estas empresas les permitió potenciar su crecimiento al aprovechar su carácter global-regional-local, y así, conseguir más competitividad por las importantes sinergias generadas, pues integraban productiva y comercialmente vastas regiones y lograban importantes ahorros en los

costos de producción, la compra de materias primas, los costos de transporte; asimismo les proporcionaba un mayor dominio de la producción y comercialización de sus productos.

3.2. El subsector de bebidas analcohólicas. El sistema *Coca-Cola*

Para el caso de bebidas analcohólicas, en primer lugar, la estructura la componen cinco productos: gaseosas, jugos en polvo, aguas puras y aguas saborizadas. En los años de la posconvertibilidad, la dinámica de estos productos se vio fuertemente alterada, según Ablin y Naso, por el cambio en las preferencias de los consumidores que optaban por “bebidas más saludables”⁴ (aguas saborizadas, jugos en polvo light, y gaseosas sin azúcar), si bien las gaseosas continuaron liderando los gustos. Esta situación fue comprendida de forma rápida y mayormente aprovechada por un conjunto de empresas internacionales que diseñaron estrategias para tener presencia en todos los segmentos o para liderar uno, protagonizando y adaptándose mejor que las empresas más pequeñas. A continuación, se explica la dinámica y composición del subsector.

Cuadro 7 Composición del mercado de bebidas en Argentina 2003-2011 (en porcentaje).

Producto	Año 2003	Año 2011
Gaseosas	64%	54%
Jugos en polvo	10%	19%
Aguas puras	12%	10%
Aguas saborizadas	1%	10%
Otras bebidas	13%	7%

Fuente: Área de industria Agroalimentaria Ablin y Naso 2012.

Según el *Cuadro 7*, las gaseosas ocupan el primer lugar en términos de la composición del mercado, si bien su aporte disminuyó del 64 % en el 2003 al 54 % en el 2011, frente al avance, en mayor medida, de los jugos en polvo del 10 % al 19 % y de las aguas saborizadas del 1 % al 10 % para los mismos años. Estos datos confirman los cambios en las preferencias de los consumidores hacia las bebidas “más saludables” y el continuo liderazgo de las gaseosas.

Cuadro 8 Market share bebidas gaseosas 2002-2012 (en porcentaje).

	2002	2012
Coca-Cola	53,0%	61,0%
Pepsico	21,0%	21,8%
Otras	26,0%	17,2%

Fuente: Elaboración propia a partir del Área de Industria Agroalimentaria (Ablin y Naso 2012), la Comisión Nacional de Defensa de la Competencia y AC Nielsen"

4 En lo que a esto respecta, el Área de Industria Agroalimentaria señala: “Los hábitos alimenticios de los consumidores se modificaron manifiestamente en los últimos años: el cuidado de la salud y la estética pasaron a ocupar un lugar preferencial en la vida. En este panorama, no sólo se acrecentó el consumo de agua, sino también el de bienes de bajas calorías, comprobándose un incremento en la demanda de bebidas “light”, como también de los jugos y jugos en polvo.” (Ablin y Naso, 2012:1).

Siguiendo el *Cuadro 8* para el año 2012 si tenemos en cuenta el mercado de las gaseosas, Sistema *Coca-Cola* es la más representativa, ya que ocupa el 61% del mercado, mientras que Pepsi ocupa el 21,8%, y el 17,2% restante lo ocupan un conjunto de empresas nacionales -Torasso S.A. Industria Sodera y Sartor S.A. y Pritty-. Este mercado está compuesto por 100 plantas que producen, envasan y distribuyen, 20 de las cuales son las más grandes y pertenecen a *Coca-Cola*, Pepsi (AB InBev) y Danone.

Siguiendo el orden del *ranking* de las bebidas analcohólicas más consumidas, las gaseosas ocupan el primer lugar, como vimos anteriormente, y presentan un mercado marcadamente oligopólico y fuertemente internacionalizado que ha ido progresando a lo largo de la posconvertibilidad. Así, Sistema *Coca-Cola* y Pepsico Bebidas pasaron de ocupar el 74 % del mercado en el 2002 al 89,8 % en el 2012.

Las aguas saborizadas surgen principalmente en el 2002 y son un producto que presenta un gran auge en la posconvertibilidad. Su primer productora y líder es la empresa Danone -Ser® y Levité®, de origen francés, que surge del grupo Mastelleone en los años noventa. Al 2012, según AC Nielsen, presenta una participación del mercado del 61 %, y le siguen Sistema *Coca-Cola* Femsa -Aquarius®, Épica®, entre otras- con un 17 % del mercado, y el *joint venture* de CMQ con Pepsi Co. y Nestlé -H2O!®, Twister®, Vital®, entre otras- con el 15 % (Ablin y Naso, 2012). Lo que muestra la internacionalización total del mercado.

De esta manera, en el caso de las bebidas analcohólicas, las empresas internacionales también realizaron estrategias de adquisición agresiva y de mejor posicionamiento a partir de sus ventajas de escala, concentrando aún más la producción.

En los años de la Argentina de posconvertibilidad, el Sistema *Coca-Cola* propició el proceso de concentración e internacionalización de las bebidas analcohólicas en del país y, a su vez, en las empresas que la componen, como ninguna otra corporación extranjera del rubro. El Sistema actuó bajo la forma de un mecanismo local y global, compuesto, por una parte, por plantas embotelladoras que poseen la función más importante en el país, tanto en el sector industrial como comercial, y por otra por The *Coca-Cola* Company -TCCC-, situada en Atlanta, que establece sobre dichas plantas contratos y franquicias territoriales para el uso de la marca, lo que le permite un control sobre ellas, y además, maneja la marca y el marketing, y provee el concentrado base para la elaboración de los productos, entre otras funciones (*Coca-Cola*, 2012-2013:4).

En el país de estudio, las empresas que dirigen la producción y distribución de las marcas asociadas a *Coca-Cola* se redujeron y se internacionalizaron, lo cual profundizó el proceso de oligopolización a nivel local, que es, a su vez, parte de un proceso regional y mundial más vasto.

Cuadro 9 Empresas embotelladoras del Sistema Coca-Cola en Argentina.

Coca-Cola	n. plantas	Origen	Zona en la que operan	Inicio de actividad
FEMSA S.A.	2	México	Capital Federal y el 85% del Gran Buenos Aires	1994
Regina Lee	1	Argentina	Zona Sur de Buenos Aires y la Costa Atlántica	1942
Grupo Andina	3	Chile	Entre Ríos, parte de Santa Fe, Córdoba, Mendoza, San Luis y San Juan	1995

Grupo Polar	4	Chile	Oeste de la provincia de Buenos Aires hasta el extremo sur del país	1996
Grupo Guerrero	3	Argentina	NOA: Catamarca, Jujuy, LA Rioja, Salta, Santiago del Estero y Tucumán	1961
Grupo Yege	1	Argentina	Litoral: Corrientes, Chaco, Formosa, Misiones y el norte de Santa Fé	1964
Total	14			

Fuente: Ministerio de Economía, 2001; http://www.cocacoladeargentina.com.ar/nuestra-compania/sistema-coca-cola/#_

Cuadro 10 Empresas embotelladoras del Sistema Coca-Cola en Argentina 2012, según plantas, Origen del capital, zona en las que operan, inicio de actividad.

Coca-Cola	2012	Origen	Territorios de venta por contrato	Inicio de actividad
FEMSA S.A.	2	México	Capital Federal y el 85% del Gran Buenos Aires	1994
Regina Lee	1	Argentina	Zona Sur de Buenos Aires y la Costa Atlántica	1942
ANDINA	3	Chile	Entre Ríos, Santa Fe, Córdoba, Mendoza, San Luis y San Juan. Oeste de la pcia. de Bs.As. hasta el sur del país	1995
ARCA	3	México	Salta, Jujuy, Tucumán, Catamarca, Santiago del Estero, La Rioja, Formosa, Chaco, Corrientes y Misiones	2008
Total	9			

Fuente: Coca-Cola reporte de sustentabilidad 2013:9 y <http://inversiones.gob.ar/es/inversion-que-no-es-gaseosa>

Según podemos observar en los *Cuadros 9 y 10*, importantes cambios se sucedieron entre los años 2001 y 2012; por un lado, en la Argentina pasaron de operar 14 plantas embotelladoras manejadas por 6 grupos nacionales -Regina Lee, Grupo Yege y Grupo Guerrero- e internacionales -FEMSA, Grupo Edasa y Grupo Polar- a operar en el último año 9 plantas manejadas por 4 grupos de capitales internacionales -FEMSA, Grupo Edasa y ARCA- y solo se mantuvo Regina Lee de capital nacional. Dichas transformaciones cambiaron el escenario local de dos maneras diferentes a partir de transformaciones regionales: las embotelladoras más tradicionales e importantes del norte argentino, Grupo Guerrero (fundado en 1961) y Grupo Yege (1964), fueron adquiridas por Arca, la segunda mayor embotella de América Latina formada en años recientes (Gobierno de la Provincia de Salta, 5/9/2011), y por otra parte, se concentró el ámbito regional por la absorción del grupo de origen chileno Edasa sobre el Grupo Polar, su competidor del mismo país. El único grupo de la Argentina que quedó en pie fue la primer embotelladora histórica Regina Lee, que es la que menos proporción de mercado tiene (10,8 %). Por su parte la embotelladora FEMSA (FEMSA RA, 2012) es un caso ineludible para el análisis del Sistema Coca-Cola y refleja cabalmente el proceso de internacionalización y concentración de la producción de bebidas; se convirtió en la embotelladora más grande del mundo a partir de diferentes adquisiciones en varias zonas globales en la última década, y en América Latina tiene una presencia en 9 países de Centro y Sudamérica, de las cuales 2 plantas se sitúan en la Argentina y abastecen a 13 millones de personas en ese país -y a un total de 313,7 millones en el mundo-.

En conjunto las embotelladoras se dividen el espacio total de producción y distribución del mercado interno del país, por esto tienen una estrategia *market seeking*.

4. Conclusiones

En síntesis, para el caso del sector Bebidas en la Argentina, vemos que fue uno de los que más creció en los años de la posconvertibilidad, y en su interior se destacan notablemente la producción de cerveza y bebidas analcohólicas con un aumento histórico de sus ventas con destino al mercado interno. Ambos siguen una tendencia global de internacionalización y concentración de los mercados locales marcada por una fuerte competencia entre oligopolios. Esto es claro en términos del aumento en los volúmenes de producción, la participación en el mercado y las plantas y marcas que ganaron las empresas internacionales en el país de estudio.

La industria de cerveza en la Argentina de la posconvertibilidad atravesó un fuerte proceso de internacionalización y concentración de la producción como consecuencia de la profunda competencia, a nivel global, que se desató entre el nuevo líder mundial AB InBev, CCU y la segunda productora de cerveza del mundo, ABMiller. Las estrategias adoptadas por la principal corporación internacional fueron las más contundentes y se basaron en fusiones, adquisiciones agresivas y *market seeking*. Así la multinacional pasó de no tener participación en el mercado argentino durante la convertibilidad a controlarlo en la posconvertibilidad. Otra estrategia principal empleada por la empresa llamada Focus Brands consistió en la articulación de marcas y productos a nivel global y local, es decir, la conservación de marcas locales para asimilar los gustos, preferencias e identidades de los habitantes de un país, y aprovechar las fabricas preexistentes como plataformas desde las cuales lanzar marcas globales. CCU también adquirió marcas y plantas locales, lo que hizo aumentar la cuota de mercado, aunque muy por debajo del rendimiento de AB InBev.

En la industria de bebidas analcohólicas, también se observa el mismo comportamiento donde participa AB InBev -Pepsi- y a su vez Sistema Coca-Cola. Las plantas embotelladoras que poseen la función más importante en el país, tanto en el ámbito industrial como comercial, se redujeron e internacionalizaron, lo que profundizó el proceso de oligopolización a nivel local, que es, a su vez, parte de un proceso regional y mundial más vasto.

5. Bibliografía

- Ascher, B. (2012): *Global Beer: the road to monopoly*. American Antitrust Institute.
- Cabaco, B. Tabales, J. y Cañizares, S. (2015): El sector cervecero artesanal español y sus posibilidades de internacionalización. En *Regional and Sectoral Economic Studies Vol. 15-2*.
- Di Nucci, N. (2011): Circuito superior de bebidas gaseosas y aguas saborizadas en Buenos Aires-Argentina: Organización y capital. En *Revista Geográfica Venezolana*, Vol. 52(2) 2011, 61-80.
- Dunning J.H. (1988): *Explaining international production*. London, Unwin Hyman.
- Ebneht, O. y Theuvsen, L. (2006): "Globalization of the Brewing Industry". En *Internationalisierung und unternehmenserfolg borsennotierter braukonzerne*. Gottingen, 24, Mai.
- Grigera, J. y Eskenazi, M. (2013): "Apuntes sobre la acumulación de capital durante la posconvertibilidad", en *Argentina después de la convertibilidad (2002-2011)*, J. Grigera (comp.), Bs. As., Imago Mundi.

- Marchesini, M. (2012): *Cambios en la Composición Orgánica de la Industria Cervecera Argentina. Análisis de las Estrategias Corporativas Frente a los Nuevos Cambios en el Mercado. El Caso Budweiser en Argentina (1996-2010)*. Universidad de San Andrés.
- Naspleda, F. (2016): *Los sectores industriales dinámicos en la posconvertibilidad: Estrategias empresariales y mediaciones estatales en la industria de bebidas, artículos de línea blanca y calzado*. Tesis de Maestría IDAES.
- Piva, A. (2015): *Economía y política en la argentina kirchnerista*, Bs. As., Batalla de Ideas.
- Rendon, L. y Mejia, P. (2005): Comercio exterior y fluctuaciones cíclicas en la producción de cerveza en México. En *Regional and Sectoral Economic Studies. AEEADE*. Vol. 5-2.
- Sanchis (2011): *Efectos del fin de la convertibilidad en la estrategia de las empresas de consumo masivo. Casos Particulares: CCU Argentina y Molinos Río de la Plata*. Universidad de San Andrés, Departamento Académico de Administración.
- Schincariol, V.E. (2012): La recuperación de la economía argentina en los años 2000. En *Revista Galega de Economía*, vol. 22, núm. 2 (diciembre 2013).
- Schorr, M. (2015): *Argentina en la posconvertibilidad: desarrollo o crecimiento industrial?*. Miño y Dávila editores.
- Verbeke, A. (2009): *International Business strategy*. Cambridge University Press.

Fuentes

- AB InBev Annual Report 2001-2012.
- Ablin (2012) *El mercado de la cerveza. Área de Industria Agroalimentaria*.
- Ablin y Naso (2012) *El mercado de bebidas analcohólicas. Área de Industria Agroalimentaria*.
- Ambev (2003) Annual Report.
- Andina (2013) Annual Report.
- Coca Cola Argentina, (2011)
- CCU (2007) y (2012) Annual Report.
- CEP Centro de Estudios para la Producción. Ministerio de Industria Argentina.
- Comisión Nacional de Defensa de la Competencia (2002), Expediente N° S01:8000099/02 (Conc. N° 376) MB/ML-SA-MD-PM.
- Diario Clarin. Clarin.com.
- EPI Estadísticas de Productos Industriales (2014), Indec.
- Gobierno de la Provincia de Salta. www.salta.gov.ar
- Ministerio de Economía (2001). Cuadernos de economía N61. Ministerio de Economía de la Provincia de Buenos Aires. República Argentina.
- Quinsa (2001) Annual Report.