

# Expansión de ZX Ventures a otro país: ¿Expansión o no expansión?

---

**Laura Motta & Juan Sebastián Vargas**

Zx Ventures (ZX) en 2018 se encuentra en una posición en la cual jamás se había encontrado, su crecimiento en ventas vs el año anterior había sido menor, las alarmas se encendieron, todos se preguntaban cual había sido la causa. Al final de la deliberación encontraron que la empresa había llegado a una etapa de maduración, donde ya los crecimientos se iban a desacelerar.

La empresa entonces empezó a barajar sus opciones, ¿que debía hacer? ¿Cuáles eran los pasos para seguir dado este nuevo panorama?

## **ZX Ventures**

Zx Ventures es una empresa del grupo AB InBev , la cual su objetivo principal es hacer productos, servicios y tecnologías que hagan que la gente se reúna a celebrar y compartir momentos únicos alrededor de la cerveza (Ventures, 2019), esta empresa tiene como foco 5 líneas de negocios , primero tenemos Specialties, el foco de esta área es innovar en términos de portafolio de cerveza, cuidar la herencia de las marcas de cervecería artesanal y al final llevar todas estas innovaciones a los mercados internacionales. (Ventures, 2019). En segundo lugar, tenemos Brand Experience, esta área se encarga de desarrollar nuevos puntos de contacto para el consumidor para consumir cerveza, siempre enfocándose en generar experiencias distintas. El foco primario es negocios de retail, pero también se generan puntos de contacto como mercancía entre otros (Ventures, 2019). Luego tenemos las otras 3 líneas de negocio que son E-commerce, Home brewing (Hacer cerveza en casa) y Explore, todas estas líneas de negocio son nuevas y se están desarrollando. (Ventures, 2019)

En Colombia ZX Ventures es la empresa dueña de BBC la cervecería artesanal más grande de Colombia, se hizo esta transacción en el 2015, la cual tiene más del 97% del share del mercado de cervecería artesanal.

## **La industria de cervecería artesanal**

La industria de cerveza artesanal en Colombia viene creciendo de manera acelerada en los últimos años según el diario la república en 2017 el consumo de cerveza artesanal creció un 30% (Mugno, 2019). Entre los jugadores mas importantes se encuentran BBC, Cervecería

Apóstol y 3 cordilleras. Aparte de estos 3 jugadores, en Colombia se cuenta con 196 micro cerveceras (Portafolio, 2019), entre todas las cerveceras y micro cerveceras se estima que producen más de 87.000 Hectolitros, no son comparables con los de 21 millones de hectolitros que se producen de cerveza industrial en Colombia. (Mugno, 2019)

Un problema con la que cuenta la cervecería artesanal en Colombia es la dificultad para acceder a materias primas de calidad, como por ejemplo la cebada, el resto de los ingredientes para hacer una cerveza se tienen que importar a Colombia. Los países de donde más se importa son Alemania, Bélgica, Chile y Estados Unidos, lo que produce que los costos de producción sean bastante elevados y que el riesgo de tasa de cambio sea bastante latente. (Portafolio, 2019)

### **BBC**

BBC es la cervecería artesanal más grande Colombia, cuenta con 32 pubs y 165 bodegas BBC, los pubs son un formato tradicional de pub inglés, expresado en el espacio auténticamente colombiano, tiene una experiencia diseñada para disfrutar las distintas variedades de cerveza aparte cuenta con una carta diseñada basada en la cerveza, lo que logra un perfecto maridaje. el formato de bodega surge como un tributo a la tienda de barrio con un concepto de diseño industrial, tiene un metraje pequeño, pero cuenta igual con todas las referencias de la cerveza.

La empresa venía con crecimientos importantes desde 2015, pero en 2017 se dieron cuenta que el crecimiento se había desacelerado, empezaron a vislumbrar varias opciones para volver a tener los niveles de crecimiento esperados. Una de las opciones era seguir invirtiendo en el mercado colombiano, en los formatos existentes, otro era diseñar modelos nuevos de negocios, en esta opción se decantaron por incursionar en nuevos formatos, se llamó tienda cervecera, una tienda de barrios donde se ingiere licor con todos los productos de Ab-Inbev.

Como tercera opción se vislumbró incursionar en mercados extranjeros de la región, los dos mercados que se entraron a revisar fueron Perú y Ecuador, estos dos países hacen parte de la región de COPEC (Colombia, Perú y Ecuador). El análisis se hizo a nivel macroeconómico, viendo la industria de la cerveza, PIB, capacidad de consumo, industria cervecera artesanal, cantidad de Pubs.

La empresa entonces entro a ver como decidía a que país irse. La empresa entonces decidió revisar indicadores macroeconómicos, donde veía que Ecuador tenía una industria cervecera de 6.4 millones de Hectolitros mientras que Perú tenía una industria de 15 millones de hectolitros, con base a estos datos y una visita de campo a los dos países Zx

Ventures decide que Perú es la mejor opción para emprender su camino de internacionalización.

## **Perú**

Perú cuenta una población de 31.826.000 personas, ubicándose en el ranking número 45 de la tabla de población. De acuerdo con datos del 2018, Perú ocupa el ranking número 63 en los niveles de competitividad y es la economía número 50 por volumen de PIB. (Macro, 2018). A nivel de Latinoamérica la economía peruana se encuentra en 5 puesto, sol superada por, Brasil, México, Argentina y Colombia.

En los últimos años, se produjo una verdadera evolución en el mercado cervecero peruano. El motivo de esta evolución es la aparición de nuevas tendencias. En general, el total de las importaciones de cervezas extranjeras aumentó en el mercado. (Noticias, 2016)

Hace 154 años, comenzó la historia de la cerveza peruana. Durante ese tiempo, la industria cervecera llegó al Perú por primera vez. La bebida alcohólica, que los peruanos aman en este momento, llegó a manos de inmigrantes alemanes y estadounidenses.

Actualmente, La cervecería Backus (empresa más grande de la industria), desde 2016 bajo AB Inbev, es la mayor empresa cervecera en Perú, con una clara participación de mercado del 95% del mercado total de cerveza. Se puede decir que el mercado de la cerveza en Perú es ahora un ejemplo clásico de monopolio. Poseen, producen y distribuyen las 3 marcas más populares del país: Cristal, Pilsen y Cusqueña.

Hoy en día, la cervecería posee 5 plantas de producción en todo el país. La ubicación está localizada estratégicamente en las provincias de todo el Perú: Lima, Arequipa, Cusco, Motupe y Pucallpa. Además, Backus posee una planta de malteado y una fábrica de agua y tiene su propia empresa de distribución. En la cartera de marcas de Backus, hay marcas locales y también multinacionales. Más de 180000 puntos de venta, de los cuales se incluyen 135000 bodegas (tiendas de calle típicas peruanas) en todo Perú, llevan estos. La compañía ofrece cervezas y bebidas sin alcohol de calidad superior, premium y de precio medio.

### **Cervezas artesanales en Perú**

Aunque las cervezas locales y tradicionales ocupan un lugar muy importante en el consumo, existe un mercado pequeño, pero de rápido crecimiento para la cerveza artesanal, en línea con la floreciente gastronomía peruana. En 2016, todo el segmento de artesanía creció aproximadamente un 50%, principalmente porque los consumidores peruanos están interesados en seguir la tendencia mundial de gustar y consumir cervezas artesanales.

Respecto a las cervecerías artesanales, 3 de ellas son importantes en el mercado de la cerveza y los productos también se venden en los supermercados. Se llaman microcerveceras de Perú y están luchando para cambiar las leyes fiscales que las ponen en desventaja frente a las economías de escala de las empresas locales de Ab Inbev.

Los principales canales de distribución son restaurantes, pubs, discotecas, supermercados, tiendas gourmet y comercios minoristas. Este es el caso de la mayoría de la cerveza local producida en el Perú. Las cervezas importadas se venden al por menor a través de un importador / distribuidor. Las cervezas importadas tienen una cadena de distribución más pequeña porque se consideran cerveza. En general, el mercado cervecero peruano está monopolizado por la Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A (con una participación de mercado del 95%) Todas las marcas de cerveza nacionales populares y famosas como Pilsen Callao, Cristal, Cusqueña se producen y representan a través de Backus.

Perú es un país con un gran patrimonio cultural para las cervezas nacionales. Los peruanos están orgullosos y son grandes consumidores de todas las cervezas nacionales en lugar de las cervezas importadas. En consecuencia, el consumo nacional de cerveza per cápita ha estado creciendo desde 2010. Las cifras para 2010 son 40 litros por año per cápita y crecieron a 46,1 litros por año en 2016. Sin embargo, no solo beben cerveza. Ha habido una tendencia a las premium y son más caras, por lo que no se venden en ningún lugar del Perú.

De consumir otro alcohol además de la cerveza en el país. La bebida más importante al lado de la cerveza es el pisco, que es un licor típico destilado de vino. Junto a Pisco, a los peruanos también les gusta beber vino y licores más fuertes como el vodka, el whisky y la ginebra. Todas esas bebidas aumentaron su consumo en 2016 en comparación con el año anterior. Según el periódico, Gestión y centro de investigación Euromonitor International, Perú es el tercer país que más alcohol consume en Sudamérica y el cuarto país que más cerveza per cápita consume en la región. El peruano gasta 118,5 USD en cerveza en un año.

## **Ecuador**

Ecuador cuenta con una población de 16 millones de habitantes, ubicándose en la posición número 69 de la tabla poblaciones mundial. A nivel económico, Ecuador es la economía número 64 por volumen de su PIB. A nivel de Latinoamérica esta en el puesto 8, por detrás de Venezuela.

Es relevante informar que Ecuador se ubica en el ranking 123 de los 190 países que forman el ranking Doing Business.

Ecuador cuenta con la planta cervecera más grande y mejor adecuada de la región Andina, esta se encuentra en Quito capital del país. Esta planta fue comprada por AB Inbev y

produce aproximadamente 250 barriles de cerveza de marcas Pilsener y Club, que se distribuyen a nivel nacional.

Datos del 2016 reportan que en el país existen alrededor de 70 cervecerías artesanales. Estas cervecerías provienen en su mayoría de negocios de emprendimiento. De hecho, de acuerdo con el diario el telégrafo, estos emprendimientos produjeron 3.4 millones de litros y dieron más de 540 plazas de empleo. (diario, 2016)

La botella promedio de cerveza artesanal cuesta alrededor de \$ 4.00. Los fanáticos de la cerveza artesanal están dispuestos a pagar el precio adicional, y los fabricantes satisfacen la demanda. Como informó el periódico ecuatoriano "El Telégrafo", la industria ha crecido veinte veces al año desde 2011. Ahora hay 70 marcas especializadas en el mercado, que en total producen 3,420,000 litros, o 903,468 galones de cerveza, por año.

Ecuador es ahora un jugador importante en la elaboración de cerveza internacional. En octubre de 2016, los cerveceros del país ganaron nueve premios en la America's Beer Cup en Chile en categorías tales como Irish Red Ale, Vegetable Beer y Weizenbock. Sinners Brewery ganó por su coco-jengibre Indian Pale Ale. Quito ahora es sede de la competencia nacional de Ecuador, la Copa Cervecera Mitad del Mundo o la Copa de la Cerveza del Medio del Mundo.

### **¿Fue la mejor decisión?**

Al final de todo el análisis que se hizo, ZX Ventures decidió irse a Perú como primer país para incursionar, la primera duda que le surge a la junta directiva es: ¿Estábamos listos para nuestra primera aventura internacional? ¿Era el momento? Y la segunda pregunta es: ¿escogimos bien el destino?

## Anexo 1.

Economy	globalRank	Rank within group	Starting a Business	Dealing with Construction	Getting Electricity	Registering Property	Getting Credit	Protecting Minority Invest	Paying Taxes	Trading across Borders	Enforcing Contracts	Resolving Insolvency
Mexico	54	1	11	22	19	21	3	6	12	4	2	2
Puerto Rico (U.S.)	64	2	3	22	13	26	1	15	25	5	6	1
Colombia	65	3	14	10	11	3	1	1	21	26	31	5
Costa Rica	67	4	22	5	2	4	16	3	7	20	21	21
Peru	68	5	18	4	10	1	10	3	14	19	7	11
Jamaica	75	6	1	6	26	18	4	8	15	27	22	3
Panama	79	7	2	14	1	8	7	9	29	2	24	17
El Salvador	85	8	24	28	17	4	7	26	4	1	18	12
St. Lucia	93	9	6	1	6	12	26	9	5	14	8	19
Uruguay	95	10	4	25	8	13	12	19	8	30	16	7
Guatemala	98	11	10	19	5	9	7	30	9	9	30	25
Dominican Republic	102	12	17	8	27	7	17	7	23	3	26	18
Dominica	103	13	5	9	7	28	22	9	6	13	11	21
Trinidad and Tobago	105	14	7	20	4	25	11	4	27	24	29	8
Israel	109	15	21	30	3	20	15	2	30	16	3	8
Antigua and Barbuda	112	16	20	13	9	16	26	9	20	17	1	20
Paraguay	113	17	25	7	20	5	19	23	17	23	14	14
Barbados	118	18	16	11	12	29	22	19	1	31	12	6
Argentina	119	19	29	22	15	13	17	4	28	22	17	15
Honduras	121	20	26	17	30	10	4	23	26	21	27	24
Ecuador	123	21	28	15	16	17	17	18	19	18	9	26
Belize	125	22	27	18	15	19	30	18	2	20	23	10
Barbados	129	23	15	24	25	17	22	27	7	25	28	4
St. Vincent and the Grenadines	130	24	9	3	18	30	26	9	10	8	5	29
Nicaragua	132	25	23	31	23	24	15	27	24	10	13	16
Guyana	134	26	13	27	31	14	13	26	13	29	15	27
St. Kitts and Nevis	140	27	12	2	21	32	26	16	16	6	4	29
Grenada	147	28	8	21	14	22	23	19	18	28	10	29
Bolivia	156	29	29	26	24	23	21	25	31	15	19	13
Suriname	165	30	30	16	28	27	31	27	11	12	32	23
Haiti	182	31	31	32	29	31	31	32	22	31	21	29
Venezuela, RB	188	32	32	31	32	31	31	31	31	31	31	28

(Bank, 2019)

## Bibliografía

Bank, T. w. (25 de 06 de 2019). *The World Bank*. Obtenido de Doing Business:

<http://www.doingbusiness.org/en/rankings?region=latin-america-and-caribbean>

diario, E. t. (2016). *En Ecuador existen 70 cervecerías artesanales*. Obtenido de

<https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/en-ecuador-existen-70-cervecerias-artesanales>

Macro, D. (2018). *Economía y Demografía*. Obtenido de Datos MacroP:

<https://datosmacro.expansion.com/paises/peru>

Mugno, V. (23 de 05 de 2019). *La republica*. Obtenido de

<https://www.larepublica.co/consumo/cerveza-artesanal-gana-mercado-y-consumo-crece-30-al-ano-2482741>

Noticias, A. P. (2016). *Importación de cerveza en Perú crece 35% al mes de agosto*. Obtenido de

Americana Economía : <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/importacion-de-cerveza-en-peru-crece-35-al-mes-de-agosto>

Portafolio. (23 de 05 de 2019). *Portafolio*. Obtenido de

<https://www.portafolio.co/negocios/emprendimiento/las-cervezas-artesanales-en-colombia-513904>

Ventures, Z. (23 de 05 de 2019). *ZX Ventures*. Obtenido de <https://zx-ventures.com/about-us>

