

LOGRAR SER UNA COMPAÑÍA GLOBAL, RETO PARA UNA
EMPRESA CERVECERA



**UNIVERSIDAD
IBEROAMERICANA**

**“LOGRAR SER UNA COMPAÑÍA GLOBAL, RETO PARA UNA EMPRESA
CERVECERA”**

**ESTUDIO DE CASO
Que para obtener el grado de
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN
Presenta:**

JOSE ALBERTO SANTANA COBIAN

Lectores:

**Mtro. Jorge Smeke Zwaiman
Mtro. María del Rocío Gutiérrez Fernández
Mtra. Mariz Caridad Mendoza Barrón**

México, D.F.

2004

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	3
RESUMEN Y ANÁLISIS DEL CASO.....	6
HISTORIA DE LA COMPAÑÍA.....	6
INFORMACIÓN FINANCIERA.....	10
ANÁLISIS FODA.....	14
ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	15
ANÁLISIS DE MERCADO.....	16
DIAGNOSTICO.....	19
PROPUESTA DE DECISIÓN.....	21
CONCLUSIONES.....	36
BIBLIOGRAFÍA.....	40

INTRODUCCIÓN

Este caso trata de la búsqueda de una empresa por su futuro buscando aprovechar las oportunidades dentro del mercado global.

Dentro de este caso el concepto “compañía global” se refiere a una compañía que se beneficia de la globalización y para lograr este fin busca tener presencia en los principales países del mundo. “La globalización es el cambio hacia una mayor integración e interdependencia de la economía mundial. La globalización tiene dos principales componentes: La globalización de los mercados y la globalización de la producción¹

“La globalización de los mercados se refiere a la fusión de mercados nacionales en un gran mercado global, mercados que históricamente han sido distintos y han estado separados. Los gustos y preferencias de los consumidores en diferentes naciones empiezan a converger en una sola norma, y así empresas como Nike , McDonald’s, Citicorp, Nintendo , tienen productos que son aceptados alrededor del mundo”.

“La globalización de la producción se refiere a la tendencia entre las compañías para producir diferentes productos o partes de productos en diferentes países para tomar ventajas de las diferencias de cada país como: costos, calidad, instalaciones etc”.

En este caso veremos como una empresa al hacer un análisis exhaustivo de su situación actual, encuentra los tiempos y pasos adecuados para entrar a la globalización total de manera firme y sin riesgos.

¹W.L.Hill Charles, “Negocios Internacionales compitiendo en el mercado global”, McGraw-Hill, Estados Unidos, 3er edición, p.5

La presentación de este trabajo esta basado en el caso “South African Breweries” logro del crecimiento en el mercado global de la cerveza” por Courtenay Sprage y Saul Klein de la Universidad de Witwatersdand.

En el desarrollo del mismo existen datos estimados los cuales están indicados claramente. La estimación de datos se da en virtud de que en el caso no existe toda la información en el detalle que considere necesario, sin embargo, basado en los numerosos datos que contiene el mismo concluí ciertas premisas que se aplicaron para plantear una decisión.

En el caso original se presenta a un Director General, a principios del año 2000, que se enfrenta al hecho de que su compañía tiene el mercado Sudafricano prácticamente cubierto y siente que es el momento de crecer en el mercado global de la cerveza. Como primer intento la compañía ha trasladado su casa matriz de Sudáfrica a Londres y registrado sus acciones en la bolsa de valores de la capital Británica (London Stock Exchange) en marzo de 1999.

En mayo de 2000, el Director General de SAB estaba considerando varias opciones para la empresa:

- 1.- Fusionarse con una cervecería importante de un país desarrollado
- 2.- Adquirir una cervecería grande de un mercado en desarrollo.
- 3.- Seguir concentrándose en las oportunidades de crecimiento de mercados en desarrollo, acumulando masa crítica y engrosando su cartera de marcas de cerveza. SAB esperaba a que los mercados en desarrollo se vieran favorecidos económicamente, durante este tiempo se mantendría el enfoque de mejorar la eficiencia administrativa y de costos a fin de crecer en resultados.

En el desarrollo de este trabajo y a través del análisis financiero y de mercado en el que opera la compañía establezco la mejor opción para la globalización y consecuente crecimiento de la empresa, partiendo de las preguntas:

¿Las opciones de crecimiento que consideraba el Director General son las mejores opciones para la compañía?

¿La compañía esta preparada para el crecimiento y participar del mercado global de la cerveza de manera inmediata?

A lo largo del caso desarrollare los aspectos que considero fundamentales para tener una decisión sobre el futuro de la compañía y al final establezco que la compañía debe lograr la globalización a través de dos fases: En el corto y en el largo plazo con diferentes estrategias. Primero consolidando aspectos financieros y de operación y luego estableciendo la forma en que la compañía participara del mercado global de la cerveza.

“Todas las cosas se mueven y nada permanece igual”.
Heraclito

“LOGRAR SER UNA COMPAÑÍA GLOBAL, RETO PARA UNA EMPRESA CERVECERA”

RESUMEN Y ANÁLISIS DEL CASO

A finales de 1999, South African Breweries (SAB) se había transformado en la cuarta mayor cervecera del mundo por volumen. SAB tenía el 98% del mercado cervecero en Sudáfrica, ya había logrado el crecimiento a través del continente africano y había iniciado operaciones en Europa y Asia¹

HISTORIA DE LA COMPAÑÍA:

1886	1895	1898	1959	1960-1970
Nace Johannesburgo	Se inaugura South African Breweries	Se lanza Castle Lager , la marca más importante de la compañía	Se unen las tres cervecerías más importantes de Sudáfrica y prevalece el nombre de SAB	SAB adquirió el control de la Stellenbosch Farmer's Winery y se lanza una división hotelera
1970-1980	1982-1992	1990-1999	1999 Marzo	
SAB adquiere la división embotelladora de Coca Cola en Sudáfrica, obtiene la participación del 49% en Appletiser y consigue el control en 1982. Adquisiciones de cervecerías en Swazilandia , Botswana y Lesotho	Inversiones en el sector detallista del vestido , calzado y vajillas	Inversión en Zimbabwe, Tanzania, Mozambique, Angola, Ghana, Uganda , Kenia Zambia, Hungría, China , Polonia, Rumania, Republica Checa y venta de negocios que no eran la actividad principal de la empresa	SAB, entra en el mercado de valores de Londres y se duplica al 30% la base de sus inversionistas internacionales	

La antigüedad de la compañía en Sudáfrica es significativa, lo que hace que su principal marca de cerveza sea un producto tradicional en el mercado Sudafricano y con mucha solidez en el gusto del consumidor.

¹ Datos tomados del caso “South African Breweries: logro del crecimiento en el mercado global de la cerveza” ” Courtenay Sprague y Saul Klein University of the Witwatersrand

Desde su fundación hasta 1960 la compañía no hizo adquisiciones importantes. Sin embargo, de 1960 a 1980 hizo adquisiciones que le han permitido diversificarse en el sector de bebidas, hecho que le ha permitido utilizar los mismos canales de distribución de cerveza para transportar bebidas no alcohólicas y abatir costos. A partir de 1990 sigue el crecimiento a través de inversiones en otros países, esto coincide con la aceptación de Sudáfrica en el contexto internacional. El crecimiento de estas inversiones hace que SAB empiece a participar de la globalización del mercado de cerveza². La internacionalización se ha enfocado básicamente a mercados en desarrollo de África y Europa del este.

Inversiones en África

Considero que las inversiones en África han sido afortunadas para incrementar el volumen de ventas, ya que para el año 2000 era el mayor fabricante cervecero de África con más de la mitad de la cerveza consumida en el continente³, sin embargo, se adquirieron plantas antiguas que requirieron de reparaciones importantes que se presentan en la información financiera como “gastos de capital”⁴. Las adquisiciones de SAB en Europa Oriental tienen una gran probabilidad de ser un buen negocio en el futuro una vez que estos mercados crezcan y sean sólidos. “Muchos de los países ex comunistas de Europa tienden a compartir un compromiso con la democracia y el mercado libre. Si esto continúa las oportunidades para negocios internacionales serán enormes⁵.”

En 1996 se desincorporan los negocios que no pertenecían a la actividad principal del negocio.

Esta decisión es correcta. “Con el objeto de hacer que sus ambiciosos planes de crecimiento y

² “La globalización de los mercados se refiere a la fusión de mercados nacionales históricamente distintos en un gran mercado global. Este fenómeno se está dando ya que las preferencias y gustos de consumidores en diferentes naciones están empezando a cubrir una norma global” W.L.Hill Charles, “Negocios Internacionales compitiendo en el mercado global”, McGraw-Hill, 3er edición, p.5

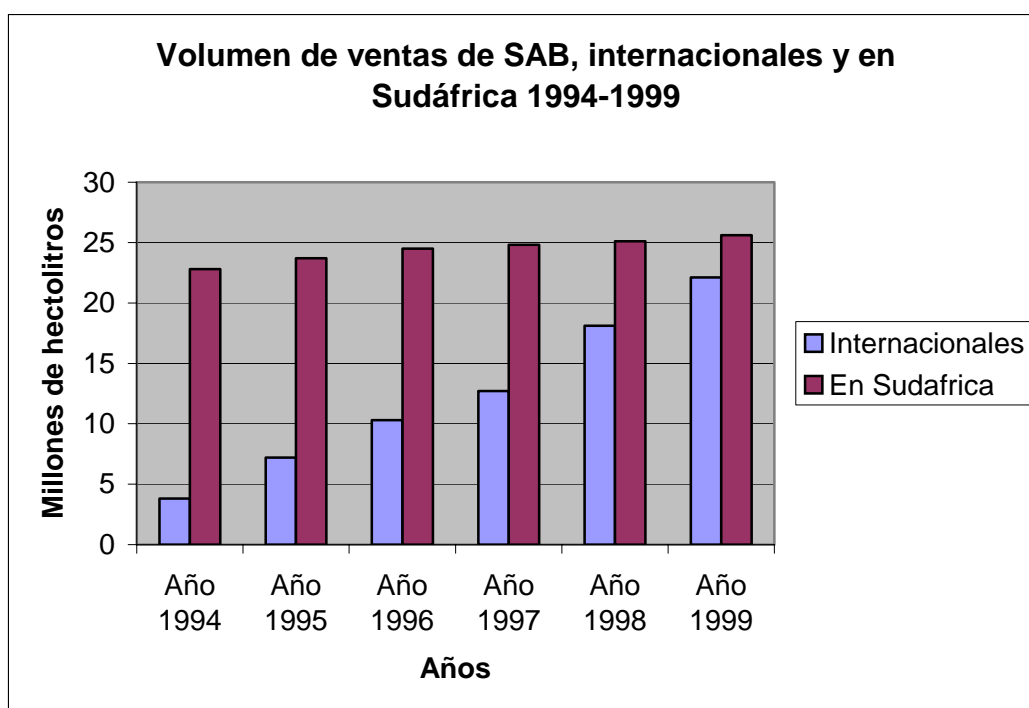
³ “SAB: Making Beer Making Friends”

⁴ Datos estimados, hice estas consideraciones para tener elementos de análisis y fundamento del alto monto registrado como gastos de Capital.

⁵ W.L. Hill Charles, “Negocios Internacionales compitiendo en el mercado global”, McGraw-Hill, 3er edición

diversificación se vuelvan una realidad, las corporaciones se inclinan, cada vez más, por las estrategias de diversificación. No obstante, una gran parte de estos proyectos fracasan y, cuando llegan a tener éxito transcurren por lo menos 10 años para que la inversión inicial y los esfuerzos dedicados a la empresa comiencen a reditufr frutos”⁶

Las adquisiciones de SAB en el exterior han incrementado en forma importante sus ingresos en el extranjero⁷, lo que le ha permitido seguir creciendo ya que como se aprecia de 1997 a 1999 los ingresos locales han sido muy similares.



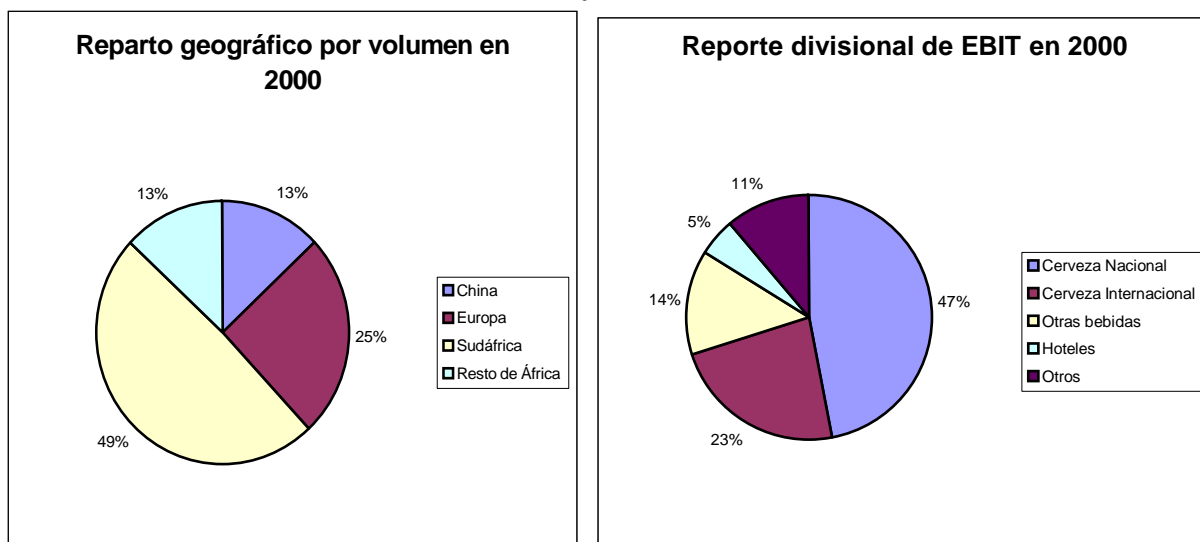
(Millones de hectolitros)	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Ventas en Sudáfrica	22.8	23.7	24.5	24.8	25.1	25.6
Ventas Internacionales	3.8	7.2	10.3	12.7	18.1	22.1
Total	26.6	30.9	34.8	37.5	43.2	47.7
Crecimiento		16%	13%	8%	15%	10%

Gráfica 1

⁶ B. Roberts Edward., “Evaluación de las diversificaciones para el crecimiento”, Biblioteca de Harvard de Administración de Empresas, p3.

⁷ Gráfica tomada del caso “South African Breweries: logro del crecimiento en el mercado global de la cerveza” Courttenay Sprague y Saul Klein University of the Witwatersrand

Divisiones de Volumen y Ganancias de SAB



Gráfica 2

Se aprecia la alta dependencia de SAB en el mercado Sudafricano para obtener ingresos y EBIT⁸, Situación que deja a la compañía ante el riesgo de devaluaciones del rand sudafricano frente al dólar estadounidense, con la consecuente pérdida del valor adquisitivo de la principal fuente de recursos. Esta es una variante que hace ver a la empresa como una inversión de riesgo.

Directores Ejecutivos de SAB: equipo de dirección estratégica

Ernest Arthur Graham Mackay (50) Ejecutivo en jefe. Se incorporo a SAB en 1978.	Norman Joseph Adami (45) Director Administrativo, Beer South Africa. Se integro a la compañía en 1979.
Nigel Geoffrey Cox (52) Director Financiero Se unió al grupo en 1973	Richard Llewellyn Lloyd (56) Director. Entro en SAB en 1971
Michael Hugh Simms (51) Director Administrativo Europa. Entro a SAB en 1978	Malcolm Ian Wiman (53) Director de Finanzas y Desarrollo corporativo. Paso a formar parte de SAB en 1986.

El equipo directivo es estable ya que han permanecido en la empresa mas de 10 años, lo que hace que se de continuidad a los planes y proyectos, sin tener las perdidas de tiempo y fallas normales que se dan al entrar un nuevo ejecutivo. El equipo directivo ha logrado que la

⁸ Siglas en ingles de : Utilidades antes de intereses e impuestos.

empresa presente una expansión importante en los últimos años la cual se incremento en el momento que Sudáfrica es aceptada como parte de la comunidad internacional al abolir el “apartheid” (forma de segregación racial que limitaba los derechos de los negros en Sudáfrica).

INFORMACIÓN FINANCIERA

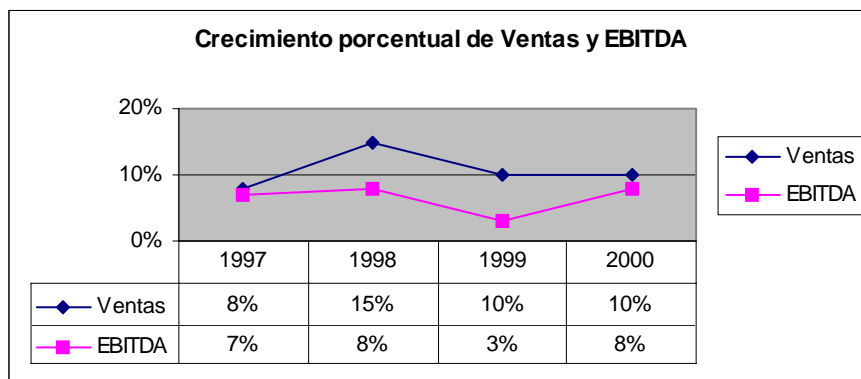
SAB - Principales indicadores

Millones de Rands Sudafricanos	96	97	98	99	00 E
EBITDA⁹	4,597	4,911	5,308	5,451	5,877
Crecimiento		7%	8%	3%	8%
Depreciación	1,086	1,169	1,379	1,439	1,700
Gastos de capital - Reparaciones mayores	0	24	752	1,579	600
Intereses pagados -neto	603	425	343	464	531
Impuesto Pagado	889	942	1,002	1,042	1,043
Utilidad neta	2,019	2,351	1,832	927	2,003
Gastos de Capital (Compras AF y reparaciones)	1,956	1,824	2,562	3,451	4,463
Cambio en el neto de efectivo	551	1,918	-1,380	1,412	-621
Capital Operativo neto (sin efectivo)	1,282	1,317	-229	-3,154	-1,591
Neto financiero (efectivo menos deuda)	-3,218	-1,301	-2,681	-1,269	-1,890
Activo fijo bruto	12,876	14,676	16,486	18,358	22,221
Crecimiento		14%	12%	11%	21%
Activo Intangible	1,094	1,454	3,040	2,971	2,080
Otras reservas a largo plazo	405	459	460	138	2,550
Capital Contable despues de activo intangible	5,270	7,200	6,573	10,418	8,856
Crecimiento		37%	-9%	58%	-15%
Activo (sin intangibles)	1,509	2,686	1,773	4,269	3,121
Activo fijo neto	8,480	9,284	10,329	11,711	13,407
Total Activo	9,989	11,970	12,102	15,980	16,528
Pasivo	2,209	1,760	3,370	4,561	6,031
Capital (sin intangibles con minoritarios)	7,780	10,210	8,732	11,419	10,497
Endeudamiento Pasivo/activo	22%	15%	28%	29%	36%
Apalancamiento Pasivo /capital	28%	17%	39%	40%	57%
Rentabilidad Inversión= Utilidad /Capital	26%	23%	21%	8%	19%

Cuadro 1

⁹ Siglas en ingles de Utilidades antes de intereses , impuestos , depreciación y amortización

Comparación histórica ventas y EBITDA



Gráfica 3

En esta grafica se aprecia que el EBITDA no ha crecido al ritmo de las ventas, lo que habla de una falta de control en costos operativos.

Análisis Financiero

El EBITDA ha tenido un crecimiento incipiente, apenas ha mantenido el poder adquisitivo, ya que ha sido similar a la inflación registrada. En 1997 la inflación fue del 6.6%¹⁰, a pesar de que la utilidad neta ha sido positiva y se podría considerar buena con índices arriba del 20% como se muestra en la razón financiera “rentabilidad de la inversión”, el renglón más significativo que hace que disminuya la utilidad son los gastos de capital, en los que se han registrado las reparaciones mayores que se han hecho al adquirir plantas en no muy buenas condiciones en los países de África y de Europa del Este¹¹. Los gastos de capital más importantes se registraron en 1998,1999 y 2000 que son los años en que empieza a operar sus inversiones en el extranjero y que coinciden con el incremento más fuerte de ventas fuera de África.

¹⁰ Pagina del Banco de Sudáfrica. www.reservebank.co.za

¹¹ La clasificación de los gastos de capital debajo de la línea de EBITDA y el hecho de que se han erogado para reparaciones mayores de las plantas adquiridas en África y Europa del este, son situaciones que yo asumo ya que en el caso original esto no es claro.

El flujo de efectivo de la compañía ha sido negativo en 1998 y se estima que para el cierre del año 2000 también lo será, la principal razón de que el flujo generado no alcance a cubrir la operación normal es que se han incrementado los activos fijos cada año y han pasado de 12,876 millones de rands sudafricanos en 1995 a 22,221 en el año 2000, esto es el reflejo de la expansión a través de compras de empresas de 1990 a 1999. Esta inversión de 9,345 millones de rands sudafricanos en un lapso de 5 años, ha ocasionado que al cierre de 2002 el capital operativo (sin incluir efectivo) sea negativo y que el neto de efectivo menos deudas bancarias también sea negativo.

El activo intangible que se ha generado es resultado de la adquisición de compañías a un precio mayor al de su capital contable en libros, esta situación se da al pagar un sobreprecio por factores de beneficio no tangibles o no valuables que tienen las compañías, como son el mercado cautivo, las marcas o el prestigio.¹²

Existe un renglón de reservas a largo plazo que se ha creado como fondo para pago de publicidad que se crea en el año 2000, es un pasivo importante por 2,550 millones de rands que se espera ejercer en 3 años.¹³

El Capital contable ha variado, creció en 97 pero bajo en 98 y se incremento en forma importante en 1999, año en que SAB se inscribe en el índice de Londres “Financial Times Stock Exchange Index (FTSE 100), con lo que sus inversionistas institucionales aumentaron, sin embargo, en el año 2000 vemos un decremento en el capital del 3%, la falta de solidez financiera, expresada en flujos de efectivo negativos puede ser una razón para que algunos accionistas se retiren de la compañía.

¹² En el caso original no especifica por que concepto se han registrado intangibles, yo asumo que son crédito mercantil en la compra de empresas.

¹³ En el caso original no especifica por que concepto se han registrado estas reservas, yo asumo que son para campañas de publicidad.

La compañía ha pagado dividendos en 95, 96,97 y estima pagar en 2000, situación que considero inconveniente por parte de la Administración ya que la compañía no ha generado los suficientes flujos de efectivo para recuperar las salidas de recursos que le han significado las adquisiciones en el extranjero. Lo prudente sería no pagar dividendos hasta lograr la estabilización financiera de la compañía.

El nivel de apalancamiento de la compañía es bajo, es recomendable que se mantenga en estos niveles hasta alcanzar su estabilidad financiera y flujos positivos.

SAB Proyección de resultados			
Millones de Rands Sudafricanos	01 P	02 P	03 P
EBITDA	6,216	6,465	6,723
Depreciación	1,751	1,804	1,858
Gastos de capital-Reparaciones mayores	600	800	1,000
Intereses pagados -neto	568	284	0
Impuesto Pagado	1,116	1,194	1,278
Utilidad neta	2,181	2,383	2,588
Flujo (EBITDA + Depreciación)	3,932	4,187	4,446
Cambio en el neto de efectivo	554	2,954	6,558
1.-Crecimiento anual en EBITDA del 4%, considerando menos que el incremento histórico del 7% en forma conservadora , ya que las ventas en Sudáfrica ya no crecían. 2.-Se estima un incremento en EBITDA de 100 millones de rands a partir de 2001 por reducción de personal 3.-Incremento en depreciación del 3%, considerando inflación de este porcentaje 4.-Gastos de capital: Reparaciones mayores a las plantas adquiridas de 1990 a 1999 5.-Pago del déficit entre efectivo y deuda en 2 años. 50% en 2001 y 50% en 2002. 6.-Pago de las reservas a largo plazo en 3 años 7.-Incremento de intereses 3% por inflación y TC 8.-Incremento de impuestos del 7% en relación al año anterior.			

De acuerdo a esta proyección la Compañía estaría en una situación sana en el año 2002, es decir, con sus propios recursos generando un flujo de efectivo positivo importante. En este momento la compañía podría pensar en alguna opción de crecimiento, ya que contaría con índices sanos y sobretodo con generación de flujo de efectivo. Antes la empresa no debe entrar en algún esquema de crecimiento ya que empezaría a generar deudas para el mismo.

ANÁLISIS FODA

Fortalezas:

- Empresa estable con reconocimiento del mercado sudafricano como marca líder
- Experiencia en iniciar negocios en el extranjero, en países en vías de desarrollo.
- Plantas productoras en países de bajo costo de mano de obra.
- Productos de calidad como es su cerveza líder Castle Lager y sus bebidas como la Coca Cola y Appletiser.
- Dominio total del mercado sudafricano y amplia participación del mercado africano. (más del 50%)
- Red de distribución a través de toda África.
- Equipo directivo con una sólida carrera y experiencia dentro de la empresa, lo que asegura la continuidad de los proyectos y evita las curvas de aprendizaje.

Oportunidades:

- Mercados muy grandes en vías de desarrollo con muchas posibilidades de crecimiento principalmente en Europa del Este.
- SAB, posee la marca Appletiser que es una bebida conocida mundialmente y que para 1985 ya se vendía en Estados Unidos y Europa.
- El mercado de América Latina y el de Asia crecen a un ritmo del 5% anual¹⁴

Debilidades

- SAB no tiene una marca mundialmente conocida, lo que le implicaría altos costos de posicionamiento de marca al querer entrar a otros mercados.
- Flujos de efectivo negativos .
- Adquisición de plantas que necesitan mantenimiento importante por su antigüedad, principalmente en África y Europa del Este.¹⁵
- “SAB actuaba con lentitud para transferir los mejores procedimientos y para dominar los asuntos globales, y tenía un método poco uniforme de mejora de desempeño¹⁶”.

Amenazas:

- El rand sudafricano que era la moneda en la cual la compañía obtenía la mayoría de sus recursos era débil y se devaluaba fácilmente ante el dólar estadounidense ante cualquier signo de inestabilidad política o social en África.
- La compañía era vulnerable a los cambios de poder, de adquisiciones y otras fuerzas del mercado y se le percibía como una empresa de riesgo.
- Las fusiones y adquisiciones en todas las industrias
- A los productos procedentes de África se les asocia como de baja calidad¹⁷

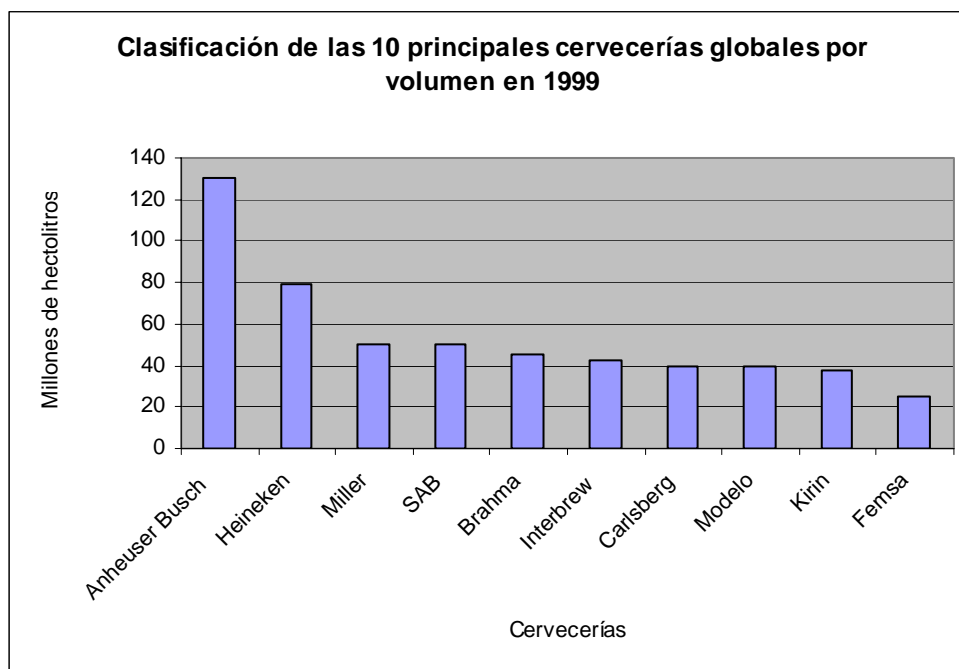
¹⁴ CSFB Equity Research Report on the Latin American Beer Industry 1999.

¹⁵ Situación que asumí al analizar los altos gastos de capital que se han tenido en los últimos años. Ver análisis financiero.

¹⁶ Reporte de analistas de McKinsey, 1999

¹⁷ Comentario del “South African Breweries: logro del crecimiento en el mercado global de la cerveza”, Courtenay Sprague y Saul Klein, Universidad de Witwatersrand

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA



Gráfica 4

Análisis detallado de la competencia¹⁸

Compañía	Marca conocida mundialmente	Principales países en los que la marca tiene presencia	Características especiales
Anheuser Busch	Budwiser	<ul style="list-style-type: none"> • EU y Canadá • Inglaterra • Irlanda • Italia • España • Francia • Grecia • México Argentina • Brasil • China y Filipinas 	<ul style="list-style-type: none"> • La mayor cervecería del mundo. • Controla el 46% de la industria cervecera de Estados Unidos. • Producción eficiente y excelente distribución. • Objetivos: Participar en mercados de rápido crecimiento a través de asociaciones con marcas locales
Heineken	Heineken	<ul style="list-style-type: none"> • Estados Unidos • Países Bajos • Francia • Italia • Grecia • Polonia • España • China 	<ul style="list-style-type: none"> • Segundo mayor grupo cervecero del mundo. • Tiene la marca mas exportada del mundo • una cuarta parte de la empresa esta en poder de la familia fundadora.

¹⁸ Información obtenida del caso “South African Breweries: logro del crecimiento en el mercado global de cerveza” y este a su vez de “Global Beer Industry Consolidation Takes off”, ABN, mayo de 2000, y en el caso de Miller Co de la pagina www.millerbrewing.com

Miller	Miller Lite	<ul style="list-style-type: none"> • Estados Unidos • Brasil • Canadá • China • Alemania • Inglaterra • Japón • México • Puerto Rico • Suiza • Taiwán • Irlanda Corea del Sur • Noruega 	<ul style="list-style-type: none"> • Segunda empresa en el mercado norteamericano • Fundada en el siglo XIX • Poseída en su mayoría por Philips Morris Co. • Tiene asociaciones con empresas de varios países del mundo sus más exitosas han sido en México, Irlanda • Corea del Sur, Noruega • Producción de Coca Cola y bebidas no alcohólicas
Brahma	Sin marca conocida	<ul style="list-style-type: none"> • Brasil 	<ul style="list-style-type: none"> • La mayor cervecera de Brasil • Recientemente se fusiono con Antártica y esta en etapa de integración, se espera pueda ser el tercer grupo mundial.
Interbrew	Stella Artois	<ul style="list-style-type: none"> • Bélgica • Canada • Países bajos • México • Corea del Sur • Rusia • China • Estados Unidos 	<ul style="list-style-type: none"> • En la década de los 90 adquirió 30 compañías y paso de ser una empresa menor al sexto mundial • Con participación en muchos países • En proceso de integración con sus adquisiciones.
Carlsberg	Sin marca conocida	<ul style="list-style-type: none"> • Dinamarca • Países Bálticos(Estonia, Letonia , Lituania) 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa Danesa . No 1 en Dinamarca • Mas del 80% de su producción es fuera de Dinamarca • Esta en etapa de expansión
Modelo	Corona	<ul style="list-style-type: none"> • México • La marca Corona es conocida en 80 países a través de distribuidores locales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Subsidiaria en 50% de Anheuser Busch • Plantas modernas y bajos costos de producción

ANÁLISIS DE MERCADO

Según Deutsche Bank en su publicación de 1999, “Emerging Markets Brewing” Se cree que donde existen más oportunidades de crecimiento futuro en volumen será en los mercados en desarrollo ya que el consumo per cápita esta bajo en la mayoría de estos países y tiende a subir.

Se espera que el fondo internacional de utilidades de la cerveza crezca de 18,000 millones de dólares en 1999 a un estimado de 28,000 millones en 2010¹⁹. Se espera que el mayor crecimiento venga de América Latina, Asia y Europa Oriental. Si China continua con su actual camino de crecimiento de 10% anual, el país llegara a ser el mayor mercado de cerveza en el mundo, tan solo por el tamaño.

Existen 2 supuestos clave para el crecimiento:

- Mejora de los costos y márgenes de ganancia con mano de obra barata.
- Los precios de la cerveza subirían en los mercados en desarrollo y en los mercados maduros serian constantes.

Principales Mercados

Mercados en millones de Hectolitros y EBITDA²⁰

	Millones hectolitros
Estados Unidos	236
China	223
Alemania	106
Brasil	89
Japón	72

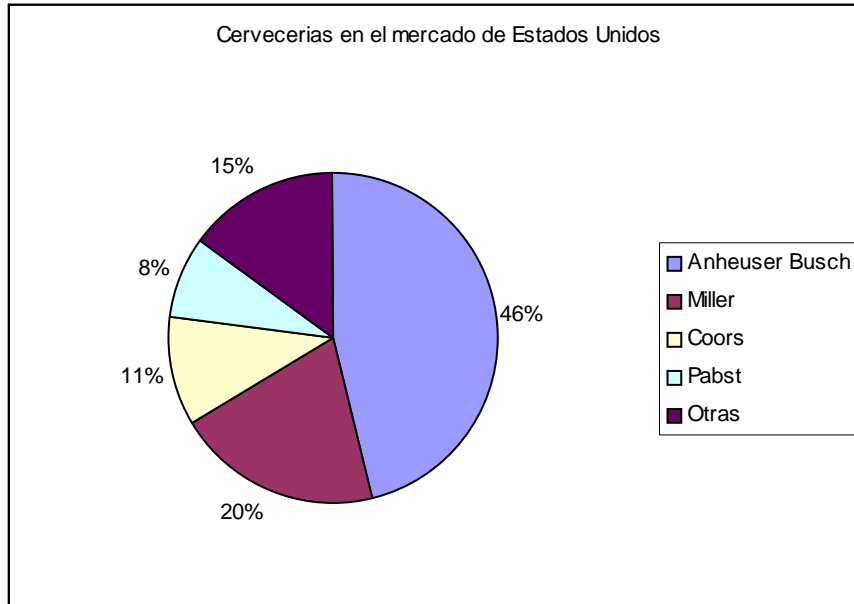
EBITDA en billones USD

Estados Unidos	3.8
Japón	1.8
Brasil	.9
Inglaterra	.9
México	.8

¹⁹ Información del caso "South African Breweries: logro del crecimiento en el mercado global de la cerveza" Courttenay Sprague y Saul Klein University of the Witwatersrand

²⁰ Información que se obtuvo de la página www.sab.co.za.

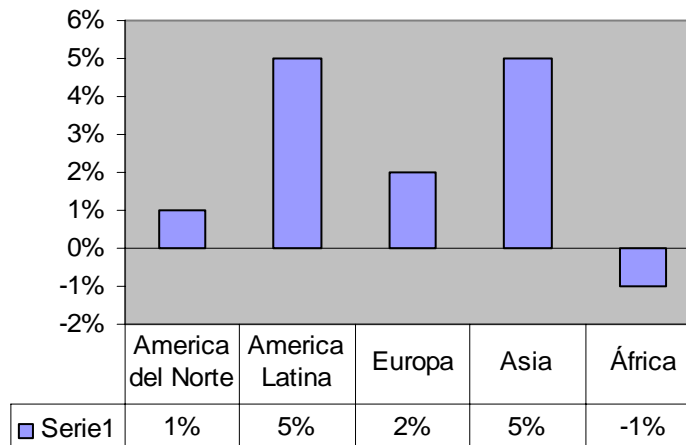
Los Líderes en Estados Unidos



Gráfica 5

Tendencias de Crecimiento de Mercado ²¹

Crecimiento del mercado global de la Cerveza 2000 vs 1999



Gráfica 6

Las oportunidades de crecimiento están en los mercados de América Latina y Asia principalmente, aunque el mercado norteamericano es el más grande del mundo.

²¹ CSFB Equity Research Report on the Latin American Beer Industry 1999.

DIAGNOSTICO

A finales del año 2000 la compañía enfrenta dos retos principales:

1.-Tener un flujo de efectivo positivo. Los datos a diciembre de 2002 presentan un cambio neto de efectivo negativo de ese año en 621 millones de rands, así como un capital operativo neto negativo de 1,591 millones de rands, y un neto financiero de flujo: efectivo menos deuda bancaria de 1,890 millones de rands. Esta situación limita a la compañía a hacer más inversiones en el corto plazo y pone en riesgo su operación, asimismo, el tener flujos negativos impide a la empresa buscar el crecimiento ya sea a través de financiamientos compras fusiones etc., ya que en la actualidad las oportunidades en las empresas se evalúan partiendo de la generación de flujo de efectivo, principalmente.

2.-Lograr un crecimiento y tener mayor participación de la globalización del mercado. Aprovechar las oportunidades que se presentan en otros mercados que tendrán expansión como el Asiático y el Latinoamericano (ver gráfica 6), o bien aprovechar las oportunidades del mercado norteamericano que es el más grande del mundo en utilidades (ver gráfica 5). El crecimiento es una condición innata a todas las empresas que buscan el éxito. “Las compañías deben también crecer. De hecho, si la compañía no crece no será rentable a largo plazo. Permanecer con los mismos clientes, productos y mercados es una receta que conduce el desastre”¹.

¹ Kotler Philip, “Los 80 conceptos esenciales de marketing” .Prentice Hall, 2003, p.41

“Con todos los potenciales consumidores en el mundo siempre habrá forma de hacer dinero en cualquier lugar. Una compañía que no se compromete emocional e intelectualmente para crear el futuro, aún en la ausencia aparente de un negocio esta condenada a seguir a las demás”²

² Hamel CK Gary ,“Competing for the future”, Harvard Business school press, Boston Massachusetts, 1994, P. 40

PROPUESTA DE DECISIÓN.

La compañía tiene que hacer un plan de globalización que contemple acciones en el corto plazo y largo plazo. Primero debe de solucionar sus problemas financieros y después pensar en el crecimiento a través de la globalización.

a) En el corto plazo debe lograr:

1.- Tener un flujo positivo y generar mayores utilidades.

Para lo anterior debe realizar las siguientes acciones:

a) Reducción de gastos. Como ya se ha mencionado el EBITDA no ha crecido en la proporción que las ventas lo han hecho, esto indica una ineficiencia operativa que se da al tener costos elevados de personal en las plantas recién adquiridas en Europa. En las áreas administrativas y productivas la compañía tiene equipos de trabajo muy grandes, ya que tenía tecnologías muy atrasadas que les demandaban un staff superior al necesario en un 20%. En el cuadro no.2 dentro de la proyección ya se considera un efecto de 100 millones de rands de crecimiento de EBITDA.¹, al aplicar un plan de reducción de personal.

b) Suspender el pago de dividendos, hasta que la situación del flujo de efectivo mejore, que de acuerdo a la proyección del cuadro 2 será en año 2002.

¹ Son 100 millones de rands por que considero que en una primera etapa se podría quitar una parte del personal en exceso, sin desestabilizar el funcionamiento de la empresa..

c) Revisar sus procesos operativos para buscar mejoras que permitan ahorros adicionales, manteniendo el enfoque de mejorar la eficiencia administrativa y de costos a fin de crecer en resultados.

d) Gastar en reparaciones mayores a las plantas adquiridas en África y Europa del Este, una cantidad limitada a 600 millones de rands en 2001 800 en 2002 y 1,000 para el 2003. Si este monto se incrementara se deben buscar ahorros en otros gastos para no salir de este parámetro.

e) Pago del déficit entre efectivo y deuda en 2 años. 50% en 2001 y 50% en 2002

f) pago de las reservas a largo plazo en 3 años.

Siguiendo las acciones mencionadas anteriormente y de acuerdo a la proyección realizada en el cuadro 2, en el año 2002 ya tendría la compañía un flujo positivo e importante de 2,954 millones de rands.

b) En el largo plazo

De acuerdo a como se estiman los resultados para SAB, el largo plazo podría considerarse a partir del año 2002 , cuando ya generará un flujo importante que le permitirá hacer frente a cualquier opción de crecimiento que se elija.

Alternativas estratégicas en los sectores industriales globales² :

Existen varias alternativas estratégicas básicas en un sector industrial global. La elección más fundamental que debe hacer una empresa es si debe competir globalmente o si puede encontrar nichos en donde pueda construir una estrategia defensiva para competir en uno o varios mercados nacionales.

Las alternativas son las siguientes:

1.-Competencia global de línea amplia: Competir en todos los productos de una industria.

Lograr diferenciación o una posición general de bajo costo. Se requieren muchos recursos.

2.-Enfoque global: Esta estrategia tiene como objetivo un segmento en particular del sector industrial con la cual la empresa compite en una base mundial

3.-Enfoque nacional: Las empresas se hacen fuertes en el mercado nacional aprovechando las particularidades del propio mercado y diseñan estrategias para vencer a las empresas globales que deseen entrar.

4.-Nicho Protegido. Generalmente donde los gobiernos ponen barreras de entrada.

² Porter E. Michael ,“ Estrategia competitiva”, Compañía editorial continental, México, 1982, p 305

La alternativa más adecuada para SAB tomando en cuenta su capacidad financiera y objetivos es la no.2 “Enfoque global”: Esta estrategia tiene como objetivo un segmento en particular del sector industrial, con la cual la empresa compite en una base mundial.

La opción 1 “Competencia global de línea amplia” no es conveniente ya demanda una gran cantidad de recursos que la empresa no tiene, (ver análisis financiero) además que supondría la entrada en toda la industria de las bebidas alcohólicas.

Las opciones 3 y 4 están fuera de los objetivos de la empresa ya que se refieren a la consolidación de mercados nacionales y nichos protegidos.

Para desarrollar la estrategia existen varias opciones que una empresa tiene en primera instancia:

a).-Adquisición de una empresa con presencia internacional

b).-Fusión con una compañía que posea intereses internacionales y éxito global.

C.-Alianza estratégica con una compañía global, con presencia en el mercado más grande que es Estados Unidos y además en mercados en desarrollo de América Latina y Asia (ver análisis de mercado y gráfica 6).

La opción de la adquisición no es conveniente en el largo plazo (5 próximos años al menos) para SAB, ya que no tendrá un flujo de efectivo de tal magnitud como para hacer una adquisición, además del riesgo que ello implica.

La fusión es una opción fuera del alcance de SAB en estos momentos, ya que como se ha mencionado su situación financiera no es fuerte como se ve en el análisis financiero y en la proyección hacia el año 2004, donde apenas en 2002 tendría un flujo de efectivo positivo. Lo anterior le restaría poder de negociación y sería muy difícil atraer a otro grupo importante para fusionarse sin perder su identidad y la administración del negocio.

“Una fusión puede tener mucho sentido cuando dos compañías tienen una participación de mercado muy dominante y cuando se aprovechan de las economías de escala al unirse en una sola compañía. Pero tal como lo han aprendido mucho ejecutivos las fusiones serán mas exitosas en el papel que en la realidad”³

La forma que considero más conveniente para que SAB logre aprovechar los mercados en crecimiento y obtenga presencia global es a través de una alianza estratégica.

Alianzas Estratégicas y empresas conjuntas con socios extranjeros.

“Las alianzas estratégicas y los acuerdos de cooperación de uno u otro tipo con compañías extranjeras son uno de los medios favoritos y potencialmente fructíferos para incursionar en un mercado extranjero o fortalecer la competitividad de una empresa en los mercados mundiales. Las compañías de diferentes partes del mundo han formado alianzas estratégicas así como celebrado convenios de asociación para fortalecer su capacidad mutua y atender continentes enteros y avanzar hacia una participación mayor del mercado global”.⁴

³ Porter Lynch Robert, “Guía de las alianzas en los negocios” , CECOSA, México 1995, p 48

⁴ Strickland Thompson , “Administración estratégica Textos y Casos” Mc Graw Hill, 2004, p 215

Alianzas estratégicas

“Las alianzas son fundamentales tanto para las empresas nacionales como para las internacionales. Pueden brindar múltiples oportunidades de aumentar la rentabilidad de las compañías que operan en los mercados locales, agregar productos y servicios, y abaratar los costos. Además con la integración de todas las naciones en un solo mercado mundial, las alianzas estratégicas ofrecen la posibilidad de lanzar empresas en mercados extranjeros, así como también trabajar con firmas extranjeras para consolidar las compañías locales. Debido a la competencia creciente, interna y externa, ya no es posible para una firma- más allá de sus dimensiones o de su solvencia – contar con todos los recursos para competir por su cuenta. Las alianzas estratégicas han llegado a ser una necesidad absoluta para todas”.⁵

“Muchos ejecutivos han aprendido que la estrategia de alianzas es un buen paso preliminar antes de proseguir con una adquisición. En las prisas por intentar realizar una adquisición antes de que aparezca o crezca un competidor, muchas adquisiciones han llegado a ser verdaderos fracasos al padecer una indigestión y falta de integración efectiva “Si una alianza no da buenos resultados, es también muy posible que una adquisición tampoco lo haga. Sin embargo la lección cuesta mucho menos con una alianza. Cuando la alianza de ARCO con Ericsson fracasó en penetrar al mercado de muebles de oficina en los 80’s sus costos fueron realmente bajos. Se puede comparar con la desastrosa adquisición de Exxon de productos de oficina durante el mismo proceso que costó más de un billón de dólares en pérdidas antes de que Exxon abandonara la empresa”.⁶

⁵ Jordan B. Lewis, “Alianzas estratégicas, como crearlas desarrollarlas y administrarlas para beneficio mutuo” Edición en español con permiso de Macmillan Inc., Javier Vergara Editor SA., Argentina 1993, prefacio

⁶ Porter Lynch Robert, “Guía de las alianzas en los negocios”, CECSA, México, 1995, p 49

Las alianzas estratégicas han servido como vehículo excelente para probar el arreglo estratégico y operacional de dos compañías antes de que se lleve a cabo una fusión o adquisición. Si la alianza tiene éxito, las probabilidades de éxito de una fusión son mayores en contraste con la situación en la que los socios nunca han trabajado juntos. Si la alianza está demasiado tensa o fracasa, entonces con seguridad muy poco se arriesga y las compañías pueden continuar sus propios caminos diferentes⁷.

Variantes de Alianzas Estratégicas⁸

La OCEDE agrupa las alianzas estratégicas relativas a investigación, tecnología y producción en dos planos:

1.-El Precompetitivo

2.-El Competitivo

1.-El Precompetitivo se divide en:

1.1) Investigación Universitaria: Cooperación financiada por las empresas con una institución

1.2) Proyectos entre estados e industria

⁷ Porter Lynch Robert, "Guía de las alianzas en los negocios", CECSA, México, 1995, p 376

⁸ Trigo Joaquín, Drunis Antonio, "Alianzas Estratégicas, Las claves y la práctica de la cooperación entre empresas", Ediciones Gestión 2000, Barcelona España 1999, p30 y 31.

1.3) Sociedades de investigación creados bajo la forma de empresas conjuntas de derecho privado

2.-En el plano competitivo se diferencian dos grupos:

2.1) El relativo a la cooperación técnica

2.1.1) La toma de participación en una empresa de alta tecnología por parte de una o varias empresas que mantienen su rivalidad.

2.1.2) Acuerdos de investigación y puesta a punto llevados en cooperación, sin toma de participación en el capital, y concluidos entre dos empresas en ámbitos determinados

2.1.3) Acuerdos técnicos entre empresas en relación a tecnologías ya existentes, tales como el intercambio de Know-how o el cruce de licencias. En este caso, al igual que en los anteriores, los socios implicados son pocos.

2.2) La cooperación en materia de producción y/o comercialización mencionando la OCEDE tres variantes en cada una:

2.2.1) Consorcios generales de Investigación y desarrollo, de producción, de comercialización y empresas comunes industriales.

2.2.2) Acuerdos entre clientes y proveedores, en particular bajo la forma de toma de participación.

2.2.3) Concesiones unilaterales de licencias y/o acuerdos unilaterales de comercialización

Tipos de Alianzas Estratégicas⁹

a) Alianzas Contractuales e Informales.- Se establecen en un contrato donde se delimite perfectamente el alcance de la alianza, costos asociados, derechos, ganancias, limitaciones etc.

b) Alianzas mediante inversiones minoritarias.- Se establece una inversión minoritaria en ambas empresas con lo que se crea un vínculo de inversión mutua.

c) Fusiones de algunas sucursales o divisiones que se unen para manejar alguna situación o proyecto. Ejemplo Ford y Volks Wagen se unieron en Argentina y Brasil para hacer frente a la inflación de estos países.

La opción para SAB

De acuerdo a las clasificaciones mencionadas líneas arriba SAB debe entrar en una alianza de “Producción y comercialización contractual”

Dentro de los competidores importantes se identifica a Miller como la empresa más conveniente para establecer una alianza estratégica.

⁹ Lewis Jordan, “Alianzas estratégicas, como crearlas desarrollarlas y administrarlas para beneficio mutuo” Edición en español con permiso de Macmillan Inc., Javier Vergara Editor SA, Argentina, 1993, p143

Para elegir a Miller como la empresa con la que se podían celebrar alianzas estratégicas tome los siguientes lineamientos:

a).- Que fuera una empresa con presencia Internacional pero principalmente en Estados Unidos, país que tiene el mayor consumo en el mundo de cerveza y de donde se obtienen las mayores utilidades de la industria (ver principales mercados y gráfica 5)

b).- Que fuera una empresa con presencia en mercados de Latinoamérica. Latinoamérica y Asia, que son los mercados de mayor crecimiento con un 5% de 1999 a 2000 y se espera siga la tendencia”¹⁰ Las compañías que compiten por el liderazgo global tienen que pensar en competir en mercados nacionales emergentes como China, India, Brasil, Indonesia, y México países en los que los riesgos comerciales son considerables pero donde las oportunidades de crecimiento son enormes en virtud de que sus economías se están desarrollando y los estándares de vida están llegando a los del mundo moderno¹¹

c).- Que no fuera una empresa más grande que SAB, ya que no les sería atractiva la alianza y si aún así una empresa mayor accediera a la alianza con SAB se correría el riesgo de que esta última perdiera capacidad de negociación.

d).-Para que la alianza fuera interesante , la empresa elegida debería estar dentro de las 10 primeras del mundo en volumen ya que la empresa elegida debería tener al menos una marca bien conocida internacionalmente con el objeto de tener canales de distribución ya existentes para introducir las marcas de SAB.

e).- La empresa ideal para la alianza no debería ser administrada por una familia o por un fundador, ya que SAB tiene un carácter institucional y las empresas familiares tienen

¹⁰ CSFB Equity Research Report on the Latin American Beer Industry

¹¹ Thompson Strickland ,”Administración estratégica Textos y Casos”
Mc Graw Hill 2004, p 219

características especiales principalmente en la toma de decisiones que normalmente son hechas por el patriarca.

Analizando el perfil de los principales socios potenciales de SAB, deseche los siguientes por no cumplir con los parámetros que considero son los adecuados.

- Anheuser Busch y Heineken, por ser empresas más grandes que SAB.
- Heineken esta en control de la familia fundadora.
- Brahma y Modelo , por ser empresas de países en desarrollo.
- Kirin, por no tener una marca líder a nivel mundial , si bien su marca se encuentra en muchos países es principalmente en lugares especializados de comida asiática , además la cultura de esta empresa es totalmente oriental y considero no es factible que haga una buena sinergia con la cultura de SAB, de origen Sudafricano y más occidental.
- Carlsberg, estaba muy limitada a la región escandinava, aunque se esperaba su expansión a los países bálticos. Carlsberg tenía como estrategia las adquisiciones lo cual no era la idea para SAB, ya que la empresa no estaba en venta por estar quebrada sino que buscaba una alianza para la expansión y no simplemente ser absorbida.

Las dos opciones finales son Interbrew y Miller. Interbrew cumple con tener presencia en muchos países desarrollados y tener un rápido crecimiento, sin embargo, su presencia en Estados Unidos es limitada a restaurantes de comida belga y a algunos distribuidores especializados, asimismo, su marca líder Stella Artois es bien conocida en Europa pero no en todo el mundo con lo que limita el crecimiento global rápido que busca SAB.

Miller

Es la segunda empresa en Estados Unidos, presente en prácticamente todos los estados de la Unión Americana, y su marca Miller lite es conocida en todo el mundo, la cual han sabido introducir en todos los mercados a través de asociaciones de producción y distribución. Con la unión se darían sinergias para la distribución de los portafolios de ambas marcas en los mercados que ambas empresas ya tenían.

Miller sería distribuida en toda África y Europa Oriental a través de las empresas y canales de distribución que actualmente tiene SAB y Castle Lager sería distribuida en Estados Unidos.

Con la alianza se agregarían a los mercados donde ya está presente en forma importante Miller como son: Estados Unidos, Canadá, Alemania, Inglaterra, Japón, Suiza, Noruega¹², China, Guam, México, Puerto Rico, Brasil Taiwán, Irlanda, Corea del Sur y, los países en los que está presente SAB como son: Sudáfrica, Swazilandia, Botswana, Lesotho, Angola, Mozambique, Zimbabwe, Zambia, Tanzania, Kenia, Uganda, Ghana, Hungría, China, Polonia, Rusia; Rumania, India, Eslovaquia y la República Checa creando una empresa realmente global y obtendría cada una de las compañías de la alianza sus ingresos de manera muy diversificada, aprovechando el crecimiento en volumen de los países en desarrollo y la estabilidad de precios altos en los países desarrollados, además de costos de producción bajos ya que se podrían aprovechar las plantas que SAB tiene en África y países desarrollados para producir incluso las marcas de Miller.

¹² Países en los cuales, según un estudio de World Drink Trends 1991, Brewers, Society 1991, su consumo per cápita es muy alto y su Producto Nacional Bruto, también lo es a excepción de República Checa.

Características y hechos relevantes de Miller y SAB que harían posible una alianza estratégica:

- 1) Ambas empresas tienen una clasificación por volumen similar. Alrededor de 55 millones de hectolitros en 1999 (ver gráfica 4), lo que las pone en igualdad de condiciones para unirse en acuerdos estratégicos.
- 2) Las dos compañías tienen carácter institucional y diversos accionistas, aunque Miller es poseída en su mayoría por Philip Morris Co., también tiene accionistas institucionales, lo que hace más fácil su administración, al existir cadenas de mando y de decisiones reguladas con políticas internas.
- 3) Las dos cervecerías tienen una larga historia, ya que sus orígenes se remontan al siglo XIX, lo cual indica una madurez y continuidad además de tradición en sus mercados.
- 4) Tanto Miller como SAB son empresas reconocidas en sus mercados por la alta calidad de sus productos y por su compromiso social a través del soporte de asociaciones de asistencia.
- 5) Miller ha tenido asociaciones con empresas de varios países para la distribución y producción de sus productos, lo que indica que está abierta a las negociaciones y al crecimiento.
- 6) SAB, tiene plantas en muchos países de África y en vías de desarrollo de Europa, en donde la mano de obra y consecuentemente los costos de fabricación son más bajos que en los países desarrollados, lo que hace muy atractivo para cualquier empresa producir sus marcas en dichos países.

- 7) SAB, tiene presencia muy fuerte en África, lo que ofrece una red de distribución en el continente no solo para cerveza, sino para bebidas; Asimismo, SAB tiene presencia en países en desarrollo donde se espera que crezca el consumo.
- 8) Miller, tiene una fuerte presencia en países desarrollados y principalmente en Estados Unidos, pero le falta esta fuerza en países en vías de desarrollo (como China e India) que se espera tengan un crecimiento importante de consumo en el futuro y donde SAB ha logrado presencia a través de los años.
- 9) Tanto Miller como SAB, tienen la necesidad de buscar su crecimiento global con alguna fórmula, ya que tienen el tercero y cuarto lugar en volumen, sin embargo, están muy cercanos en millones de hectolitros vendidos al quinto y sexto lugar (aproximadamente 5 millones de hectolitros), por lo que son sumamente vulnerables a perder mercado con cualquier fusión o compra que se diera en la industria.
- 10) Miller tiene una marca muy conocida internacionalmente, lo que puede abrir camino a la marca Premium de SAB, Castle Lager, y a su vez las marcas de Miller serían consumidas en toda África cuando los pobladores la identifiquen como parte de una empresa del propio continente.
- 11) SAB, tiene una distribución muy importante de Coca Cola y de Appletiser como bebidas principales y Miller asimismo distribuye bebidas más allá de la cerveza con mucho éxito, la unión de ambas empresas crearía una serie de sinergias de distribución y producción en el área no cervecera.
- 12) Ambas compañías tienen un origen Anglosajón, lo que haría más fácil la coexistencia de dos culturas propias que existe en cada empresa y ayudaría a que las sinergias fueran más exitosas.

- 13) La Administración de SAB tenía probada capacidad, permanencia y lealtad a la empresa lo que era una garantía de seriedad para negociar.
- 14) Ambas empresas podrían hacer importantes ahorros en publicidad compartida.
- 15) Con la fusión ambas empresas podrían entrar con mucha fuerza a China que en el futuro será el gran mercado a disputar por las cervecerías globales.
- 16) Al tener mercados en crecimiento y mercados con precios y consumos estables como los desarrollados se diversificarían los riesgos y se maximizarían las utilidades.

CONCLUSIONES

La industria Cervecera al igual que todas las industrias en la actualidad deben planear todo el tiempo su futuro inmediato y a largo plazo ya que en la actualidad la única constante es el cambio y si una empresa no revisa su situación constantemente esta en inminente peligro de perder clientes y desaparecer, sin embargo como se ha analizado en este caso no basta simplemente con querer crecer, se deben hacer estudios de la situación de la empresa y sus posibilidades reales en el tiempo.

En la introducción de este trabajo me preguntaba si las opciones que tenia el Director General para el crecimiento de la empresa eran las adecuadas y si la compañía esta preparada para el crecimiento y participar del mercado global de la cerveza de manera inmediata.

Las opciones que se planteaba el Director General para lograr que la compañía creciera en el mercado global de la cerveza eran:

- 1.- Fusionarse con una cervecería importante de un país desarrollado
- 2.- Adquirir una cervecería grande de un mercado en desarrollo.
- 3.- Seguir concentrándose en las oportunidades de crecimiento de mercados en desarrollo, acumulando masa crítica y engrosando su cartera de marcas de cerveza. SAB esperaba a que los mercados en desarrollo se vieran favorecidos económicamente, durante este tiempo se

mantendría el enfoque de mejorar la eficiencia administrativa y de costos a fin de crecer en resultados.

Después de analizar la situación financiera de la empresa a finales del año 2000 y proyectando sus resultados financieros a finales de 2004, en base a datos proporcionados y estimaciones hechas por mi, llegué a la conclusión de que la situación financiera de la compañía no era buena para iniciar un proceso de crecimiento internacional de manera inmediata.

Al final planteo dos caminos a seguir para la empresa diferente a los que el Director General pensaba eran los adecuados para la empresa, uno en el corto y otro en el largo plazo.

En el corto plazo y en un plazo de 3 años la empresa debe lograr que su situación financiera, sea sana, ya que al final de la estimación que se hace del año 2000 la empresa presenta un flujo de efectivo negativo, así pues el primer paso es llegar a tener flujos positivos.

En el largo plazo la empresa estará en condiciones de establecer una alianza estratégica que le garantice una participación del mercado global de la cerveza de una manera adecuada y acorde a su realidad.

Las alianzas son sin duda una de las armas más importantes dentro del arsenal estratégico de los negocios. Las alianzas extienden las fronteras de una corporación y su potencial hacia nuevos límites al encontrar nuevas sinergias y al aprovechar recursos valiosos obteniendo una ventajas competitivas.¹

¹ Porter Lynch Robert, "Guía de las alianzas en los negocios", CECSA México, 1995, p 379

De acuerdo con The Economist, las alianzas han llegado a ser “al menos tan importantes para las estrategias de las grandes compañías como las adquisiciones”. INC., la revista líder de la pequeña empresa, afirma que una de cada tres, entre las empresas más progresistas de los Estados Unidos, tiene una alianza con una gran compañía. En un artículo de The Wall Street Journal, el presidente de Keidanren- la federación de compañías líderes Japonesas-, declara que las alianzas han llegado a ser un instrumento decisivamente importante para el crecimiento de la empresa Japonesa en todo el mundo²

Las alianzas estratégicas han demostrado ser exitosas existen muchos ejemplos entre ellos³:

Hitachi y Texas Instruments cooperan en la investigación y desarrollo de circuitos integrados de memoria.

Coca Cola Y Cadbury Schweppes unieron fuerzas en el mercado de las bebidas gaseosas para. El ahorro de inversión obtenido a través de la fusión de sus funciones de distribución y marketing les ayudo a construir conjuntamente la planta más grande de Europa. Dos años después ambas empresas habían incrementado considerablemente su participación en el mercado.

Ford Motor Company y Volkswagen fusionaron sus unidades en Brasil y Argentina para manejarse más eficazmente con la alta inflación.

² B. Lewis Jordan, “Alianzas estratégicas, como crearlas desarrollarlas y administrarlas para beneficio mutuo” Edición en español con permiso de Macmillan Inc. Javier Vergara Editor SA. Argentina 1993, prefacio.

³ B. Lewis Jordan, “Alianzas estratégicas, como crearlas desarrollarlas y administrarlas para beneficio mutuo”, Edición en español con permiso de Macmillan Inc, Javier Vergara Editor SA., Argentina 1993,p49

La alianza de Renault y Nissan para distribución de Renault en México

Las principales empresas de la industria farmacéutica – entre ellas Hoffman-La Roche, Glaxo Johnson&Johnson utilizan sus canales de distribución de manera conjunta para colocar sus productos en el mercado.

BIBLIOGRAFÍA

W.L.Hill Charles, “Negocios Internacionales compitiendo en el mercado global”, McGraw-Hill, 3ra edición, Estados Unidos.

Caso “South African Breweries: logro del crecimiento en el mercado global de la cerveza” ” Courttenay Sprague y Saul Klein University of the Witwatersrand

B. Roberts Edward., “Evaluación de las diversificaciones para el crecimiento”, Biblioteca de Harvard de Administración de Empresas.

Pagina del Banco de Sudáfrica. www.reservebank.co.za

CSFB Equity Research Report on the Latin American Beer Industry 1999.

Reporte de analistas de McKinsey, 1999

Kotler Philip, “Los 80 conceptos esenciales de marketing” .Prentice Hall, 2003

Hamel CK Gary ,“Competing for the future”, Harvard Business school press, Boston Massachusetts, 1994

Porter E. Michael ,“ Estrategia competitiva”, Compañía editorial continental, México, 1982

Porter Lynch Robert, “Guía de las alianzas en los negocios” , CECSA, México 1995

Strickland Thompson , “Administración estratégica Textos y Casos” Mc Graw Hill, 2004

Jordan B. Lewis, “Alianzas estratégicas, como crearlas desarrollarlas y administrarlas para beneficio mutuo” Edición en español con permiso de Macmillan Inc., Javier Vergara Editor SA., Argentina 1993

Trigo Joaquín, Drunis Antonio, “Alianzas Estrategicas, Las claves y la practica de la cooperación entre empresas”, Ediciones Gestión 2000, Barcelona España 1999