

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



**SISTEMA DE FUSIÓN APLICADO POR COMPAÑÍAS
MULTINACIONALES “MÉTODO APLICADO POR SOUTH
AFRICAN BREWERY MILLER EN LA CONSTANCIA S.A.”**

TESIS PRESENTADA POR:

**MARTÍN ANTONIO VALLE RIVERA
OSCAR ORLANDO BELTRÁN HERNANDEZ**

PARA OPTAR AL GRADO DE

**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y CONSULTORÍA
EMPRESARIAL**

Septiembre 2003

San Salvador, El Salvador, Centro América

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rectora: Dra. María Isabel Rodríguez
Secretario General: Lic. Lidia Margarita Muñoz Vela

AUTORIDADES DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano: Lic. Pedro Faustino García
Secretario: Ing. José Ciriaco Gutiérrez Contreras
Administrador Académico: Lic. Manuel Enrique Araujo Villalobos

TRIBUNAL EXAMINADOR

Presidente: Msc. Dimas Ramírez Alemán
Primer Vocal: Msc. René Cuellar Marengo
Segundo Vocal: Msc. Rodolfo Kopper

San Salvador, El Salvador, Centro América

INTRODUCCIÓN

I. MARCO DE REFERENCIA.....	1
A. ANTECEDENTES.....	1
❖ <i>Antecedentes de SABMILLER</i>	<i>1</i>
❖ <i>Antecedentes de otras Cias.Multinacionales</i>	<i>7</i>
○ Heineken.....	7
○ Ambev.....	8
○ AnheuserBusch y Cervecería Modelo.....	9
❖ Antecedentes de LA CONSTANCIA, S.A.....	9
B. MEDIO AMBIENTE	14
❖ Ambiente Económico	14
❖ Centro América Región para fusiones.....	16
❖ Tendencias del mercado.....	17
❖ Entorno Político Legal.....	20
❖ Entorno Tecnológico.....	21
C. FACTORES QUE MOTIVAN LAS FUSIONES.....	22
D. CONCEPTOS TÉCNICOS SOBRE TIPOS DE COMPAÑIAS	
GLOBALES.....	23

❖ Tipos de negocios en la economía global.....	23
○ El concepto de globalización de la economía.....	23
○ Orígenes de la globalización.....	24
❖ Conceptos de Compañías multinacionales y globales...	25
○ Compañía Multinacional.....	25
○ Compañía Global.....	26
○ Enfoque para los negocios internacionales.....	26
○ Exportación.....	26
○ Licencias.....	27
○ Sociedad Mercantil.....	27
○ Comercio Reciproco.....	27
○ Negocios en Participación.....	28
II. PROCESO DE FUSIÓN.....	29
A. INTRODUCCIÓN	29
B. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	30
❖ Análisis del mercado cervecero centroamericano.....	32
○ Situación de las empresas de bebidas en la región centroamericana sin socio estratégico	40
○ Situación de las empresas de bebidas en la región centroamericana con socio estratégico.....	44

❖ Factores que incidieron en el proceso de fusión.....	45
C. PREPARACIÓN DE OFERTA Y BÚSQUEDA DE SOCIO ESTRATÉGICO (2000 –2001)	47
D. CONCRETIZACIÓN DE LA NEGOCIACIÓN (Mayo - Noviembre 2001)	50
III MODELO DE INTEGRACIÓN Y OPERATIVIZACIÓN	54
A. INTRODUCCIÓN.....	54
B. ETAPAS DEL PROCESO DE FUSIÓN (Diciembre 2001 a Junio del 2003)	54
○ Creación de Holding.....	57
○ Reacomodo de Cuadros Gerenciales.....	58
○ Implementación de Herramientas para la captura y medición de información financiera.....	58
○ Evaluación.....	59
○ Adopción de Políticas Corporativas de SABMiller.....	60
○ Estandarización e integración de operaciones del nuevo consorcio.....	61
○ El Papel de la dirección de Recursos Humanos	61
C. RESULTADOS DEL SISTEMA DE FUSIÓN EN LAS CIAS SALVADOREÑAS.....	62

	D. MODELO DE NEGOCIOS PARA INDUSTRIAS LA	
	CONSTANCIA, S.A. DE C.V.	62
IV	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	66
	A. CONCLUSIONES	66
	B. RECOMENDACIONES.....	68
	BIBLIOGRAFIA	70
	ANEXOS	74

Introducción

“La llegada de un líder mundial podría descomponer la estructura cuidadosamente planificada de la industria de bebidas suaves (bebidas carbonatadas y cerveza) en Centro América, pero por ahora no se divisa comprador. Las compañías locales pueden seguir brindando por su status quo”.^{1/}

Con ésta aseveración en 1999 se cerraba un artículo sobre la competitividad de la industria cervecera en Centro América, tres años después el estático mundo cervecero de la región cambió dramáticamente, pues movimientos importantes se dieron en estos últimos años con la llegada de empresas multinacionales a la región.

Aunque el debate recién comienza, los negocios se apresuran a aprovechar el auge de la integración. En los últimos 12 meses del año 2002, por ejemplo, la industria cervecera en Centroamérica ha pasado por cambios radicales. El grupo empresarial Bavaria compró la cervecería número uno de Panamá, pero la compañía Colombiana perdió en su intento de adquirir cervecerías de Honduras y El Salvador frente a South African Breweries. Por otra parte, Heineken ha adquirido compañías en

^{1/}Centroamérica, el buen negocio de los amigos cerveceros, pág.22-28, Revista Estrategia & Negocios, septiembre de 1999.

Costa Rica y Nicaragua, mientras la brasileña AmBev invertirá unos 50 millones de dólares en una planta de almacenamiento a través de una alianza con la embotelladora guatemalteca de refrescos Mariposa para comprar intereses en el sector cervecero de Guatemala, Honduras y El Salvador.^{2/}

El presente trabajo de investigación pretende poner en perspectiva el cambio en la industria cervecera, a partir de la llegada de South African Brewery a Centro América y su alianza con el grupo Agrisal, grupo salvadoreño dueño de las empresa Embotelladora Salvadoreña S.A, que es propietaria de la franquicia para El Salvador de The Coca Cola Company; Cervecería La Constancia, S.A; Industrias Cristal de Centro América, S.A. de C.V.; Corcho y lata S.A. empresa de empaques y otros negocios como: Star Motors, distribuidor exclusivo de la marca Mercedes Benz; Hotel Radisson Plaza El Salvador, World Trade Center, Rensica, Beneficio El Sauce, entre otras.

Se desarrolla en este trabajo los antecedentes de SABmiller, su presencia en otras áreas geográficas, igualmente se hace una síntesis de las primeras compañías cerveceras en el mundo así como de La Constancia S.A.

² La batalla de la cerveza. www.Latín Trade.com, diciembre 1 del 2002. Economía y Análisis.

En el segundo capítulo se retoma el proceso de fusión llevado por el grupo Agrisal y particularmente de La Constancia S.A., iniciando el análisis con el entorno económico sobre el comportamiento de la industria cervecera en la región centroamericana que tuvo lugar durante los años de 1992 hasta el año 2000; también en éste capítulo se plantea la oferta y la búsqueda del socio estratégico que a finales del año 2001 finalizó con la concretización de la negociación.

En el tercer capítulo se plantea el sistema de fusión aplicado a las compañías en El Salvador por SABmiller. El sistema planteado resulta del proceso de investigación efectuado por el equipo de trabajo.

En el capítulo cuarto se establecen las conclusiones y recomendaciones.

I. MARCO DE REFERENCIA

A. Antecedentes

❖ Antecedentes de SABMILLER

South África Brewery (SAB), fue fundada en 1895 en Johannesburgo con un capital inicial de 350,000 libras esterlinas, (\$554,610.00 dólares) su producción inicial de cerveza en esa época alcanzaron los 50 mil barriles por año(81,500 hectolitros aproximadamente)

En los primeros años del siglo 20 existían en South África 3 cervecerías de las cuales una era SAB, en 1935 las tres compañías realizaron un convenio de cooperación, hacia 1949 SAB inicia un programa de expansión invirtiendo en Zambia en 1951 y en 1956 se adquieren las cervecerías Ohlsson's y Chandler's las otras dos cerveceras de South África.

Para 1961 SAB producía 800 mil hectolitros de cerveza y empezó a crecer aceleradamente en su país y a introducirse en nuevos mercados como en Angola. Dicho crecimiento se efectúa como producto de la eliminación de la prohibición del consumo de cerveza existente para la raza de color.

A inicios de los años setenta SAB abre la primera planta de embotellado de gaseosa y en 1974 adquiere la franquicia de PEPSI, la cual es reemplazada poco tiempo después en 1978 por Coca Cola convirtiéndose desde entonces en el mayor embotellador de Coca Cola en el continente Africano.

En los años noventa SAB hizo adquisiciones en Europa Oriental y China Continental.

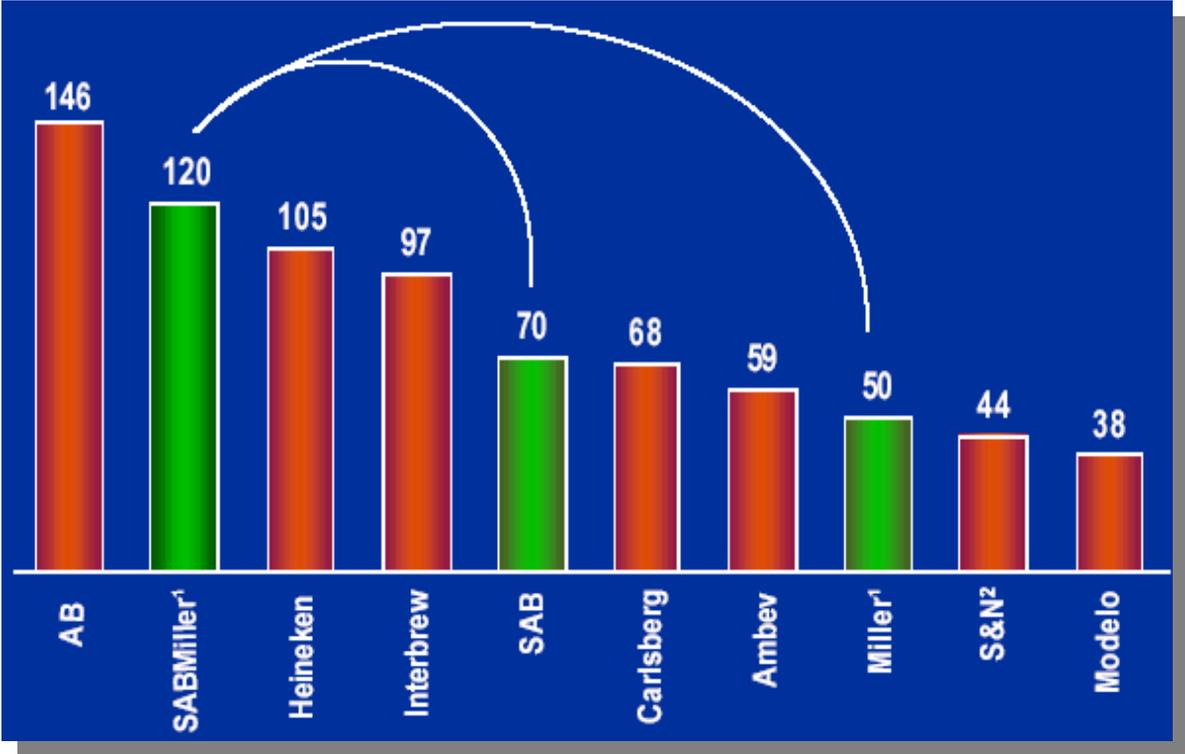
En el año 2001, SAB invirtió en la región centroamericana en Honduras y El Salvador. En mayo del año 2002, anuncia la adquisición de la Cervecería Miller Brewing Co. de EEUU, convirtiéndose desde entonces en la compañía cervecera número dos en el mundo, siendo su actividad principal la producción de cerveza y en segunda instancia la producción de bebidas carbonatadas.

Con el acuerdo suscrito entre ambas compañías (SAB y MILLER), la compañía adquiere un nuevo nombre; South África Brewery Miller (SABMiller) y compite en segundo lugar a nivel mundial con Anheuserbusch (AB) el gigante de Sant Louis Missouri de EEUU, que ostenta el primero.

La fusión en mayo del 2001, configura la industria cervecera mundial en términos de producción de cerveza así:

Principales Productores de Cerveza en el Mundo

Gráfica No. 1



En el gráfico se muestra que la producción alcanzada por SABMiller después de la fusión es de 120 millones de hectolitros, mientras que AnheuserBusch de EEUU alcanza una producción anual de 146 millones de hectolitros.

SABMiller se ha caracterizado por ser un participante activo en la consolidación de la industria cervecera mundial, y es considerada la principal cervecera del mundo en desarrollo, con presencia en más de 25 países, a través de la participación de 96 cervecerías. La casa matriz se ubica físicamente en Johannesburgo, Sudáfrica.

SABMiller tradicionalmente, se ha especializado en mercados emergentes, mediante esquemas de negocios en participación y de la mano de socios locales. Las regiones en las cuales actualmente SABMiller tienen presencia, son China, India, África, Europa del Este, Islas Canarias, América Central (El Salvador y Honduras) y EEUU.

Las estrategias de SABMiller comprenden la optimización y desarrollo de los mercados en los que participa, participar activamente en la consolidación de la industria, promover la productividad, así como la búsqueda del crecimiento del segmento de marcas premium.

Durante el último ejercicio 2001/2002 la compañía presentó los siguientes resultados financieros por región, como se muestra en el cuadro de la pagina siguiente:

Indicadores de SABMiller en el Mundo Año 2001/2002

Cuadro No 1

Región	Millones de Hectolitros		No. Empleados
	Vendidos	Producidos	
SABI Europa	22.50	28.90	9,247
África	18.00	21.80	6,617
Asia	19.00	38.00	25,425
Centro América	3.70	2.20	6,590
Sudáfrica	24.20	31.50	5,739
Sudáfrica Sodas	11.90	17.60	4,934
Totales	99.30	140.00	58,552

Los resultados que muestra el cuadro No. 1 dejan a Europa y Sudáfrica como las regiones donde SABMiller tiene mayor presencia porque sus ventas son mayores; particularmente América Central solo presenta resultados del cuatrimestre Diciembre 2001 a Marzo 2002, eso debido a que el período financiero de SABMiller cubre hasta marzo de cada año; sin embargo los tamaños del mercado específico de cerveza para Honduras y El Salvador se ha estimado en 1.09 y 0.86 millones de hectolitros anuales respectivamente. **Ver anexo A-10.**

Es importante destacar el número inicial de empleados por región, donde América Central presenta 6,590 empleos al final de marzo del 2002. Sin embargo, el proceso de consolidación podría reducirá éstas cifras. Un ejemplo es la optimización en personal que generarán los sistemas de distribución de rutas las cuales actualmente reparten por separado cerveza, gaseosa y agua.

Con estos antecedentes SABMiller es considerado un jugador importante en la industria de bebidas mundial y regional, la figura No. 1 demuestra donde la corporación tiene presencia actualmente.

Presencia de SABMiller en el mundo

Figura No. 1



La filosofía de SABMiller es participar en los negocios de diversas compañías en el mundo, la cual se ha caracterizado por una política agresiva de expansión en países con un potencial crecimiento de sus mercados.

La presencia en América Central y Estados Unidos es muy importante para SABMiller, debido a que es la primera inversión que hace en América además de crear expectativas de generar una dinámica competitiva en el negocio cervecero y de bebidas carbonatadas en la región.

❖ **Antecedentes de otras compañías multinacionales**

○ **Heineken**

Heineken, fundada en 1863 es la tercera compañía cervecera del mundo, la primera en Europa y tiene presencia de marca en 170 países, con producción promedio anual de 105 millones de hectolitros , y con una participación en el negocio cervecero de la región centroamericana específicamente en Florida Ice and Farm Company (Fifco) de Costa Rica, quienes conjuntamente participan del 100% de Coca Cola de Panamá y a su vez es dueña del 52% de la Cervecería BARU también de Panamá. La marca Heineken se exporta desde Costa Rica a toda Centroamérica.

- **Ambev**

AmBev nació de la fusión de Brahma y Antartica en el año 2000, ésta compañía es de origen Brasileño, y se encuentra en la 4ª posición de las compañías productoras de cerveza a nivel mundial, con una capacidad de producción promedio de 59 millones de hectolitros, sus marcas principales son Brahma, Skol, Antártica, y Pepsi.

AmBev actualmente planea construir una fábrica de bebidas en Guatemala con un capital de USD 50 millones. Esta compañía ha establecido relaciones con la embotelladora Cabcorp, de Pepsico, para vender sus marcas de cerveza en América Central y El Caribe.

Esta nueva relación le ofrece a Ambev un medio rápido y de menor riesgo para expandirse y entrar al dinámico mercado latinoamericano en cooperación con las cervecerías locales, las cuales conocen muy bien la región. Esto reduce la probabilidad de cometer errores costosos en los mercados emergentes, además que le permite al socio local Cabcorp reforzarse en el mercado de bebidas de América Central.

○ **AnheuserBusch y Cervecería Modelo**

AnheuserBusch de EEUU y Cervecería Modelo de México, son la primera y décima compañías productoras de cerveza a nivel mundial respectivamente; el interés de hacer referencia en ésta investigación, es precisamente por el rol de cada una en el negocio cervecero; su participación en el mercado de Centro América es a través de la distribución de sus marcas vía alianzas estratégicas con las empresas locales, sin llegar a tener una participación directa en la región.

❖ **Antecedentes de LA CONSTANCIA, S.A.**

En 1906 se fundó la primera empresa dedicada a la elaboración de cerveza en El Salvador; nació con el nombre de Rafael Meza Ayau y Cía. En memoria de su fundador Don Rafael Meza Ayau, abriendo operaciones en Santa Ana. Ver ubicación actual en **Anexo A-12**.

Sus operaciones se iniciaron con cuatro marcas de cerveza: Cerveza Perro, Abeja, Extracto de Malta y Pilsener. Ver portafolio de productos actuales en **Anexo A-13**.

En 1928 la cervecería se trasladó desde Santa Ana a San Salvador para continuar comercializando sus cuatro marcas. Siete años más tarde, en 1935 surgió la primera fusión entre la cervecería Polar y la empresa

Rafael Meza Ayau y Cia y en unos pocos años más tarde la nueva compañía a la que llamó LA CONSTANCIA, S.A., revolucionó cambiando su sistema de distribución de carretas tiradas por caballos a un moderno sistema de distribución por camiones ; en los años cincuenta e inicios de los sesenta La Constancia, S.A. había establecido bodegas en Santa Ana, Sonsonate, San Miguel , Zacatecolucala , Santa Tecla y Usulután ampliando con ello su sistema de distribución a todo el Salvador.

En 1970, la compañía continuó con el proceso de modernización de los sistemas de producción, programas administrativos y de comercialización, despuntando como una de las grandes empresas del país en esa época.

En 1980, La Constancia, S.A. se introduce a los mercados extranjeros, principalmente a Estados Unidos y Canadá; ese esfuerzo ha llevado a que El Salvador hoy en día sea considerado dentro del ranking como el quinceavo país en exportar cerveza a EEUU. Sus exportaciones en 2001 alcanzaron las 622,493 cajas de cerveza, entre las cuales destacan (pilsener, suprema, regia, caguama, etc) esto según la revista Modern Brewery Age.

Las exportaciones de cerveza se hacen a través de dos compañías en los Estados Unidos, Latin Brews Sales Company y Ace Of Hearts Imports las cuales son propiedad de La Constancia, S.A.

A partir de 1990 se dieron importantes cambios en tecnología de producción; asimismo, en los sistemas de información y formas de comercialización llevándola a que sus dueños la consideraran líder de la región en tecnología cervecera.

En 1994 La Constancia, S.A. logró importantes acuerdos comerciales con Anheuserbush de Estados Unidos para poder distribuir sus marcas Budweiser, Bud Ice, y con Cervecería Modelo de México, lo que le permitió distribuir las marcas Corona, Coronita , Negra Modelo y Modelo Especial.

En 1995 La Constancia, S.A. continúa con su proyección negociadora y logra un importante acuerdo con la Guinness Brewing Worldwide del Reyno Unido de Gran Bretaña para producir bajo licencia la famosa cerveza oscura Guinness, cumpliendo con los exigentes estándares de calidad europeos y fue hasta 1999 que dejó de producirse debido a su poca aceptación en el mercado Salvadoreño.

Un año después, en 1996 La Constancia, S.A. logra otra alianza comercial con la Cervecería Nacional de Panamá para distribuir la

prestigiosa marca Lowembrau de Alemania, la cual es producida en Panamá bajo supervisión y control de la industria Alemana, al igual que la cerveza guinness, ésta no fue aceptada y pronto tuvo que salir del mercado Salvadoreño.

En el año 2000, La Constancia, S.A. , enfrentó el nuevo milenio celebrando sus 95 años de fundación y modernizando sus procesos productivos con una millonaria inversión.

La primera fase de inversiones se realizó en diciembre del año 2000, colocándose el pedido bajo la modalidad llave en mano a la prestigiosa firma alemana Ziemann, quien en esta primera fase se encargó de proveer el suministro de 12 tanques cilindro cónicos de 4,500 Hectolitros de capacidad cada uno, complementando la sala de filtración, se adquirieron también 3 tanques de presión de 2.200 Hectolitros y 3 tanques de presión de 500 Hectolitros de capacidad cada uno.

Adicionalmente, se adquirieron 4 compresores de émbolo para amoníaco de la firma Sulzer para cubrir las demandas de frío de los nuevos equipos.

El reto que asume la cervecería La Constancia, S.A. a inicios del nuevo milenio incluye también una modernización completa de su control de

calidad, además de realizar importantes inversiones enfocadas a renovar y actualizar los equipos del control físico-químico y biológico.

También en las áreas administrativas y de comercialización se efectuaron cambios importantes, a partir de julio de 1999 se implementó el sistema de información SAP (sistema de aplicaciones y procesos) y desde enero del año 2000 se vienen usando computadoras manuales “Hand-Held” por parte de los vendedores y prevendedores de ruta para la toma de pedidos, facturación, administración del crédito e inventarios y liquidación de ruta.

La política de actualización tecnológica es una estrategia que La Constancia, S.A. ha empleado desde su fundación, siempre con la visión de alcanzar estándares de calidad mundial. Este esfuerzo le ha hecho acreedor de certificaciones de calidad como:

1) Certificación ISO 9001:2000. Certificación internacional, relacionada con la implementación y mantenimiento de un sistema de gestión de calidad; basado en la mejora continua y satisfacción del cliente. Ver comunicados internos y certificados de calidad en **Anexo A-4 hasta A-9**.

2) HACCP. “Sistema de Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de control” ésta certificación internacional está relacionada con la prevención de la contaminación, durante la manufactura de productos alimenticios.

Íntimamente involucrado con el sistema de gestión de calidad y compatible con ISO 9001. .

3) ISO 14001:1996. Certificación internacional, relacionada con la implementación y mantenimiento de un sistema de gestión de medio ambiente; basado en la mejora continua del desempeño ambiental de las actividades que se ejecutan en la empresa.

En noviembre 29, del 2001, La Constancia, S.A. forma parte de la operación realizada por el grupo AGRISAL que además incluyó la Embotelladora Salvadoreña, S.A. Industrias Cristal de Centroamérica, S.A. de C.V. y Corcho y Lata para firmar una alianza con South African Brewery, concretándose así una de las transacciones más grandes de este tipo en la región centroamericana ya que también involucró a la cervecería Hondureña.

B. MEDIO AMBIENTE

❖ Ambiente Económico

La economía salvadoreña ha estado fuertemente condicionada por el proceso de dolarización y por el continuo ingreso de remesas familiares durante los últimos años; los salarios reales se habían mantenido

estáticos debido a la política de congelamiento de salarios mínimos desde 1998, siendo hasta abril del 2003 que el gobierno anuncia aumentarlo en 10%.

Las perspectivas económicas están siendo influenciadas por las elecciones presidenciales que se avecinan en el 2004, principalmente por la posibilidad de que un gobernante de izquierda llegue al poder. Los candidatos Schafik Handal por el partido FMLN y Tony Saca del partido de derecha se perfilan como los candidatos fuertes que disputarán el próximo año las elecciones presidenciales de El Salvador. Esto ha generado expectativas de retraso de las decisiones de nuevas inversiones y sobre todo que la gestión gubernamental se puede ver afectadas.

También influye en esas perspectivas económicas las negociaciones del Tratado de Libre Comercio entre Centroamérica y Estados Unidos. La estrategia de reinserción internacional, ha definido para El Salvador que las negociaciones del TLC con Estados Unidos sean consideradas como una de las primeras prioridades del gobierno.

Al observar las tasas de variación anual de Producto Interno Bruto en El Salvador, las estadísticas indican una variación del 2.1 para el 2000, 1.9 en el 2001 y 2.3 (estimado) para el 2002. No obstante en el 2003 se vislumbra una leve mejoría en el crecimiento.

- **Centroamérica Región para Fusiones**

Centroamérica, a la que pocos recuerdan salvo como escenario de conflictos, es ahora una región que está atrayendo inversiones extranjeras a través de las fusiones empresariales.

Las transnacionales están comprando las empresas de bebidas en los siete países del Istmo, con una población total inferior a los 40 millones y un producto interno bruto de 70 mil millones de dólares. Ver más adquisiciones y fusiones en **Anexo A-1**.

Centroamérica se ha convertido en un refugio frente a la agitación de la economía mundial, debido al aislamiento prolongado en el que estuvo inmersa la región.

Las transnacionales de cerveza han invertido casi 1.000 millones de dólares, para apoderarse de fábricas de bebidas en la región y a medida que entran los gigantes del mundo empresarial, la competencia se verá intensificada en un mercado considerado pequeño.

A nivel centroamericano, el convenio suscrito entre SABMILLER y El Grupo AGRISAL en noviembre del 2001, hace que El Salvador se convierta en un país más atractivo para la inversión extranjera, con beneficios de generación de empleo que esto implica. Así mismo, será de

gran ventaja para el país y la región, porque permitirá introducir tecnología de las más avanzadas del mundo, que los países, individualmente, no lo podrían conseguir en el corto tiempo.

- **Tendencias del mercado**

La industria de cervecera y de bebidas carbonatadas está sufriendo un proceso de consolidación, tanto en Europa, Asia, África, Medio Oriente, América y Centro América no se ha quedado atrás.

El entorno en que se desarrolla las industrias cerveceras son dinámicos, sus objetivos están orientados a economías de escala y establecer sinergias que agregarán valor para los clientes, accionistas y empleados de dichas empresas, llevándolas a niveles competitivos de clase mundial.

Pareciera entonces, que las fusiones de las industrias de bebidas están de moda últimamente. En realidad, no se trata de una moda, sino de algo lógico y coherente con la globalización internacional de los mercados.

Cuando los dirigentes de las empresas anuncian fusiones, lo que más les interesa destacar, aparte de que la nueva empresa va a ser líder o la más grande del mundo, son los ahorros en costos de producción, generalmente como consecuencia de la reducción de las plantillas. A su vez, el

resultante de éstos ahorros determinará la buena acogida que el anuncio tenga entre los analistas e inversores bursátiles y el efecto sobre la cotización de las acciones de las empresas fusionadas.

La reducción de los precios de los bienes o servicios producidos por las empresas fusionadas en una economía competitiva, debería de producirse como consecuencia de la disminución de los costes. La reducción de los precios aumentaría la renta real de los consumidores y, por tanto, su demanda de esos bienes o servicios y de otros, lo que elevaría la producción de los mismos y el empleo. Así, se conseguiría mantener el nivel global de empleo y aumentar la producción y las rentas reales de todos los consumidores.

La tendencia mundial de los consumidores y detallistas está cambiando muy de prisa para exigir a las empresas mayor variedad y opciones en los productos y sus presentaciones, consecuente con esas necesidades y adoptando estrategia de diferenciación, cuyos principales componentes son la constante innovación y el liderazgo tecnológico, muchas industrias cerveceras ofrecen cada vez más calidad, y diversificación en sus productos y servicios.

A nivel de la región centroamericana, existen marcas líderes en cada país (Pilsener en El Salvador, Salva Vida en Honduras, Gallo en Guatemala,

Imperial en Costa Rica, Victoria en Nicaragua y Atlas en Panamá) que por mucho tiempo han garantizado buenas ganancias gracias a que han sabido mantenido la lealtad y preferencia de los consumidores. El éxito alcanzado ha sido atribuible a los factores de buena calidad en los productos, bajo precio, excelente servicio al cliente, la diversidad y la innovación, la publicidad y las promociones.

Los movimientos observados en la competencia durante lo que va del presente siglo es que grandes compañías transnacionales han incursionado a la región centroamericana con el fin de disputar participación de mercado; en Panamá por ejemplo se tiene la presencia de la cervecería de origen Colombiana Bavaria, En El Salvador y Honduras la Sudafricana SABMiller, en Costa Rica la cervecería Holandesa Heineken y en Guatemala por la multinacional Brasileña AmBev. Estos movimientos reflejan que la dura competencia está por comenzar. Ver otros posicionamientos en **Anexo A-11**.

Por otra parte, algunos ejemplos de como se está comportando el mercado mundial de bebidas se tiene: La empresa británica BOC, lanzó un refresco enlatado que los consumidores no tendrán más que apretar un botón que llevarán las latas y en dos minutos se habrá enfriado su contenido; en 1998 también fue lanzado en el Reino Unido la primera botella PET comercialmente disponible para cerveza, la norteamericana

AnheuserBusch ha añadido una bebida de malta, con sabor a limón, a su línea de productos, en un esfuerzo por lograr una participación mayor del mercado de bebidas alcohólicas con distintos sabores.

La compañía española Detasa, ha lanzado la nueva cerveza Birseng, que se caracteriza por sus pocos grados de alcohol y su contenido de ginseng, un elemento "con efectos vitalizantes y afrodisíacos". En numerosos países la lata representa el envase más importante para las bebidas que contienen CO₂, por las ventajas para el consumidor: ligeras, ocupan poco espacio, se enfrían rápidamente y es reciclable. Se anexan algunas curiosidades de la cerveza en **Anexo A-15, A-16**.

❖ Entorno Político Legal

Las fuerzas políticas y legales moldean también las actividades comerciales de una empresa. Las compañías transnacionales toman en cuenta la estabilidad política y legal de las naciones donde hacen negocio. El Salvador, a pesar de los dos terremotos sufridos en enero y febrero del año 2001 más los efectos derivados de los atentados terroristas en EEUU del 11 de septiembre del mismo año; aún con todo esto, el país ha sido capaz de mantener la estabilidad económica, política y social lo que le ha dado un voto de confianza de la inversión extranjera.

❖ Entorno Tecnológico

El desarrollo científico y tecnológico es un proceso dinámico que permite un uso más efectivo y eficiente de los recursos naturales, humanos y de capital de una sociedad. Esto implica un factor clave para el desarrollo económico y social y en consecuencia como elemento determinante para la generación de mejores oportunidades de empleo y para la reducción gradual de la pobreza.

Los procesos acelerados de eliminación de las barreras al comercio internacional, al flujo de información y a la inversión extranjera, implican un mayor nivel de competencia. Esto, que colectivamente se denominan "Globalización", subrayan la urgencia de cualquier sociedad de fomentar un proceso de desarrollo científico y tecnológico acelerado, acorde con sus particulares necesidades. En el contexto económico actual, tal desarrollo es indispensable para que los bienes producidos por un país, compitan en mercados internacionales con base en su precio y calidad.

La tecnología es un factor importante para participar en negocios a escala internacional; la reciente fusión de SABMILLER y grupo Agrisal creó una nueva holding, BevCo (Beverage Company) es su nombre y se perfila a ser el líder en Centroamérica en el negocio de cerveza y el mayor embotellador de Coca Cola , permitiendo el acceso a la más

moderna tecnología cervecera y de embotelladoras, elevando los niveles de productividad, eficiencia y calidad de clase mundial.

En El Salvador hay que reconocer el mensaje de la necesidad de cerrar la brecha tecnológica, ya que es una de las maneras como se puede crear la competitividad indispensable para participar en mercados globalizados, incluyendo el mercado interno de El Salvador, o el regional.

C. FACTORES QUE MOTIVAN LAS FUSIONES

- La diversificación. Con frecuencia se sostiene que la diversificación permite estabilizar las utilidades de la empresa lo cual reduce el riesgo corporativo. Por lo tanto, la diversificación es a menudo una de las razones de las fusiones.
- La crisis de los modelos de desarrollo de tipo proteccionista, como consecuencia de la incapacidad creciente de los Estados para ejercer un control efectivo sobre las transacciones comerciales y financieras desarrolladas principalmente por las denominadas empresas transnacionales.

- Una presión creciente en favor de los tratados de libre comercio que ha dado lugar a compromisos tanto en el plano multilateral como a niveles regionales (bloques económicos).
- La sinergia. Una de las principales motivaciones para efectuar una fusión es incrementar el valor de una empresa combinada. Los efectos de la sinergia pueden surgir a partir de cuatro fuentes a) lograr economías de escala operativas cuando la combinación de las compañías genera reducciones de costos b) las economías financieras suelen incluir una capacidad mayor de endeudamiento, un costo de deudas mas bajo c) por lo general, se obtiene una eficiencia administrativa importante cuando la empresa es relativamente ineficiente, finalmente, d)ocurre un incremento del poder del mercado.

D. CONCEPTOS TECNICOS SOBRE TIPOS DE COMPAÑIAS GLOBALES

❖ Tipos de negocios en la economía global

○ El concepto de globalización de la economía.

Es el proceso de creciente interdependencia de las economías del mundo, provocado por la internacionalización de los procesos productivos,

comerciales y financieros, y ocurrido con más auge principalmente durante los últimas tres décadas.

○ **Orígenes de la globalización.**

Dos parecen ser los factores principales que dieron origen al proceso de globalización de la economía: a) El establecimiento de una nueva división internacional del trabajo, concretizada en el hecho de que hoy, por ejemplo, es frecuente encontrarnos frente a una amplia y variada gama de bienes finales tales como computadoras, vehículos, prendas de vestir, electrodomésticos, etc., en cuya producción han intervenido de manera parcial varios países de distintas partes del mundo y de diferente nivel de desarrollo.

b) El explosivo crecimiento del comercio internacional de bienes y servicios propiciado por las mayores facilidades para realizar transacciones internacionales derivadas de las innovaciones tecnológicas, como el Internet, correo electrónico, amplia red de infraestructura vial entre países, innovación de líneas aéreas, mejoras al transporte marítimo y de tren, etc. Estas innovaciones o desarrollo mostrado en muchos países facilitan el comercio y además permiten que ahora en fracciones de tiempo puedan realizarse enormes transacciones comerciales y financieras, sin necesidad de que se produzca el desplazamiento del proveedor o del comprador. También es posible explorar el

comportamiento de los principales mercados mundiales mediante simples conexiones a redes de información, páginas web, etc.

De lo antes expuesto, se puede concluir que la globalización de la economía no es algo sobre lo cual un país tiene la opción en participar o no. Es un proceso que tiene vida propia, independientemente de la voluntad de los países, sus gobiernos y empresas de manera que el reto más bien está en saber enfrentar sus amenazas y aprovechar sus oportunidades.

❖ **Conceptos de Compañías multinacionales y globales**

○ **Compañía Multinacional (CMN)**

A las empresa que participan en los negocios internacionales se les conoce como compañías multinacionales. Una compañía multinacional, es una organización que realiza negocios en dos o mas países. Las compañías multinacionales suelen tener su sede en un país, contando con operaciones instalaciones productivas y/o con filiales para ventas en otros países. La CMN se consideran tradicionalmente como empresas nacionales que llevan actividades a otras partes del mundo.

- **Compañía Global.**

Es una compañía que opera como si el mundo fuera un mercado único, con sede social, instalaciones productivas y operaciones de marketing localizadas en todo el mundo.

- **Enfoque para los negocios internacionales.**

En función del nivel de compromiso que una organización este dispuesta a contraer, puede adoptar algunos de los enfoque para el negocio internacional. Algunos de estos enfoques implican un bajo nivel de compromiso, mientras que otros representan un verdadero compromiso global. Entre estos enfoques se incluyen las exportaciones, la concesión de licencias , las sociedades mercantiles, el negocio en participación, las alianzas estratégicas y la inversión directa.

- **Exportación.**

Venta de bienes y servicios nacionales a un país extranjero.

- **Licencias.**

Es un acuerdo mediante el cual una empresa (el cesionario), permite a otra empresa (el concesionario), vender el producto del cesionario y utilizar su nombre comercial.

- **Sociedad Mercantil.**

Las empresa que quieren vender sus productos en el extranjero pueden decidir vender a través de una sociedad mercantil, que sirve de enlace entre compradores y vendedores en diferentes países. Las sociedades mercantiles no participan en la fabricación de productos. Tienen la función de simples intermediarios que asumen un título de propiedad respecto a los productos y realizan todas las actividades necesarias para transportar los productos hasta los clientes de un país extranjero.

- **Comercio Recíproco.**

El comercio recíproco implica tratados complejos de trueque entre dos a más países (el trueque es el intercambio de mercancía entre países). El comercio recíproco hace posible que el país con liquidez limitada participe en el comercio internacional .

- **Negocios en Participación.**

Las empresas puede realizar negocios internacionales a través de *Joint Ventures* o negocios en participación, es decir, un consorcio entre una empresa nacional y una empresa extranjera. Dadas las restricciones impuestas por los gobiernos a la propiedad extranjera de compañías nacionales, los negocios en participación son con frecuencia el único medio para que una empresa pueda adquirir instalaciones productivas en otro país

Los negocios en participación son cada vez mas frecuentes debido a sus ventajas en costos y al número de empresas sin experiencia que pretenden entrar en los mercados extranjeros. Los negocios en participación pueden convertirse algunas veces en una necesidad política debido al nacionalismo y a las restricciones de los gobiernos a la propiedad extranjera de bienes raíces e industria. En ambientes con escasos recursos, con rápidos cambios tecnológicos y necesidades masivas de capital , los negocios en participación pueden ser el mejor camino para que empresas relativamente pequeñas y recursos limitados, puedan alcanzar mejores posiciones en la industria global. *Pueden crearse también negocios en participación para ganar accesos a distribuidores, proveedores y a la tecnología.*

II. PROCESO DE FUSION

A. INTRODUCCIÓN

Las alianzas internacionales en la industria de la cerveza están demostrando la forma en que la cooperación entre líderes industriales puede ser benéfica para ambos. Permite a los productores de cerveza de otros continentes entrar al dinámico mercado latinoamericano sin "reinventar la rueda" cuando se trata de producción y distribución. Tiene más sentido para las compañías que están fuera de la región ingresar gradualmente a América Latina en cooperación con las cervecerías locales, las cuales conocen la región, que entrar de golpe sin saber lo que están haciendo. Esto reduce grandemente la probabilidad de cometer errores costosos en los mercados emergentes.

Al proporcionar capital fresco y acceso a lo último en tecnología, las alianzas internacionales se convierten en un ingrediente clave para el desarrollo de las cervecerías en América Latina conforme entramos al nuevo milenio.

B. ANALISIS DEL ENTORNO

A principios de 1992, después de la firma de los acuerdos de paz entre la guerrilla y el gobierno de El Salvador, se marcó el inicio de una nueva época; las privatizaciones, la seguridad ciudadana y el respeto a la propiedad y a las personas, lo que genera confianza en la inversión interna y externa, se reactiva la economía, se comienzan negociaciones de libre comercio y la globalización de la economía son los temas de moda.

En ese nuevo marco, el grupo Agrisal propietaria en El Salvador de Embotelladora Salvadoreña, S.A., La Constancia, S.A., Industrias Cristal de Centroamérica, S.A. y de la fábrica Corcho y Lata, S.A., así como participantes de otros negocios en el país decidieron realizar un análisis del nuevo entorno, que iniciaba con el fin de la guerra.

Un primer panorama de la nueva situación en el país indicaba que las compañías del grupo deberían recuperar el terreno perdido, eso llevó a enfocarse en un proceso de transformación, lo que provocó una renovación de sus cuadros gerenciales y de mandos medios, quienes establecieron el nuevo rumbo de las compañías hasta finales de 1995. Ver en Anexo 9, los impactos en las ventas de La Constancia, S.A.

Durante el período de 1995 a 1998, se efectuaron importantes cambios en los sistemas de producción de cerveza y tecnología a través de la adquisición de una moderna sala de cocimiento y una novedosa línea de embotellado que junto a la modernización de los sistemas de información y distribución pusieron al grupo Agrisal a la vanguardia de las empresas salvadoreñas. Siendo La Constancia, S.A. la que daría la pauta sobre el nuevo paso a realizar.

A finales de 1998, la modernización de las compañías del grupo Agrisal era una realidad y fue entonces cuando los directivos se dieron a la tarea de crear una holding cervecera a nivel centroamericano, como respuesta a los cambios visualizados en la industria de bebidas de la región. No obstante ese primer esfuerzo no llegó a concretarse.

En 1999, los cambios en el país y en la región centroamericana seguían de forma acelerada, el análisis del entorno daba como resultado continuar los esfuerzos para consolidar a la industria de bebidas porque hasta éste momento, las cervecerías de la región no competían entre sí para preservar el dominio en sus mercados.

❖ **Análisis del mercado cervecero centroamericano.**

Para los años 2000 y 2001, el panorama de la competencia y los niveles de ventas de cerveza alcanzados por las industrias en Centro América era como se muestra a continuación en la figura:

Cuadro No. 2
Ventas de cerveza en Hectolitros

País	2000	2001	Crecimiento	%
Panamá	1,289,286	1,421,702	132,416	10%
Guatemala	1,320,396	1,391,960	71,564	5%
Costa Rica	1,232,482	1,240,890	8,408	1%
Honduras	910,624	950,000	39,376	4%
El salvador	747,748	801,024	53,276	7%
Nicaragua	585,415	560,000	(25,415)	-4%
Total	3,476,269	3,551,914	279,625	8%

Fuente: WWW.alaface.com , boletín serie 2002.

Panamá es el país con más ventas de cerveza en la región centroamericana y también uno de los países con mayor crecimiento; al cierre del año 2001 sus ventas crecieron en 132,416 hectolitros equivalente a un 10% más que el año anterior; Guatemala y Costa Rica tiene el segundo y tercer lugar en ventas respectivamente, sin embargo, el crecimiento mostrado no han sido del todo buenos. El Salvador a pesar

de ser quinto en ventas, el crecimiento alcanzado fue de 53,276 hectolitros, 7% más que el año anterior; Nicaragua por su parte ha experimentado bajas en sus ventas en -25,415 hectolitros equivalente a un (-4%). Ver más ventas de los países miembros de ALAFACE en **Anexo A-3**.

El comportamiento del consumo per-cápita en Centro América a partir de 1996 hasta el año 2001, era como se muestra a continuación:

Cuadro No. 3
Consumo per-cápita de cerveza en litros

País	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Panamá	45.86	49.18	52.28	52.81	45.14	44.46
Costa Rica	34.61	31.78	32.44	28.38	30.63	30.86
Honduras	15.87	17.63	18.22	15.61	14.19	13.59
El salvador	11.86	11.56	12.57	12.50	11.91	11.68
Nicaragua	10.92	11.95	12.19	12.31	11.54	11.26
Guatemala	11.18	12.38	13.45	15.20	11.60	10.16

- **Fuente:** Mundo Económico, Negocio Cervecerero se expande en la región . Diario el Mundo, pág. 12, 09/10/2002.

El consumo per-cápita es un indicador que nos muestra el número de litros de cerveza que se consumen por persona en cada país.

Panamá cuenta con 2,6 millones de habitantes y su consumo per-cápita alcanzado en el año 2001 fue de 44.46 litros, Costa Rica es el segundo país menos poblado con 4,06 millones de habitantes y reflejó un consumo per-cápita para el mismo año de 30.86 litros; por otra parte, Guatemala que es el segundo en ventas de la región pero con la mayor población, 13,0 millones de habitantes reflejó un consumo per-cápita de 10.16 litros, El Salvador con una población de 6,4 millones de habitantes al cierre del año 2001 alcanzó un consumo per-cápita de 11.68 litros.

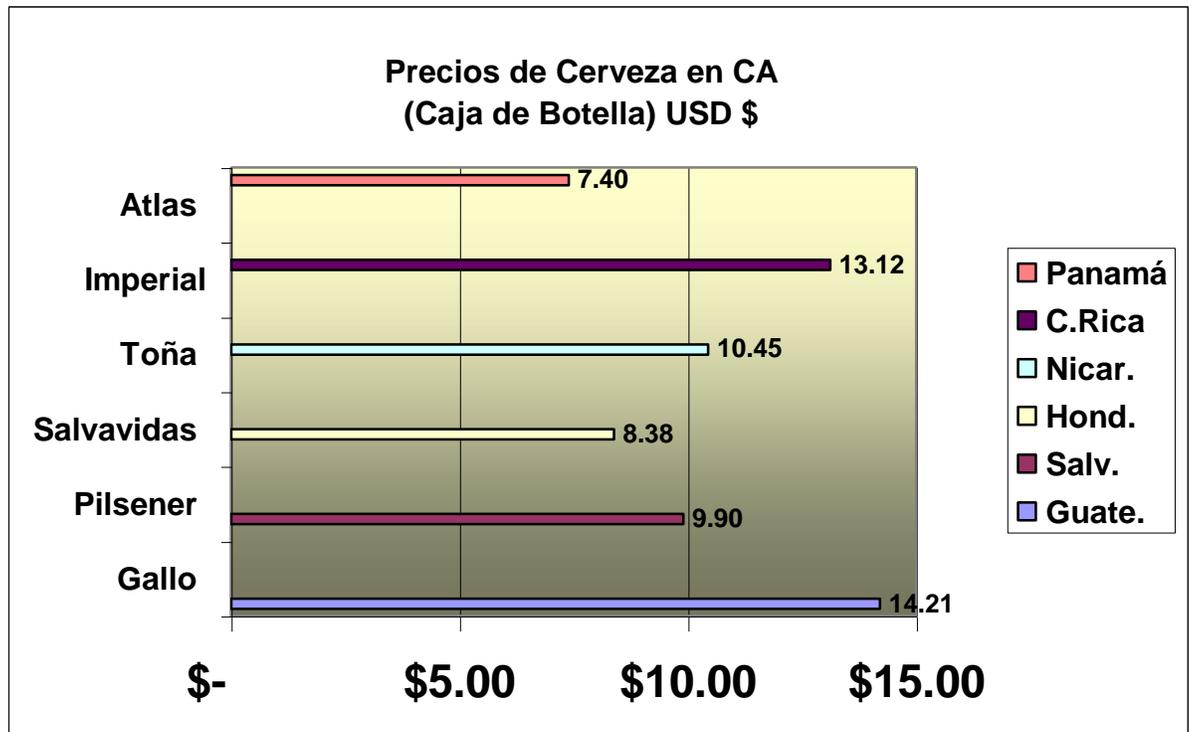
Este indicador se obtiene de dividir el número de litros vendidos localmente entre el número de habitantes (mayores de edad). Entre mayor sea el número de habitantes que posea un país menor será el indicador que se reflejará de consumo per-cápita. Ver otros indicadores de consumo per-cápita de América Latina en **Anexo A-2**.

Con relación a la posición de la marca líder en cada país, por ejemplo: Pilsener (75% de las ventas) en El salvador, Victoria (80%) en Nicaragua, Imperial (57%) en Costa Rica, Gallo (80%) en Guatemala, Atlas (75%) en Honduras y Salvavidas (85%) en Honduras.

Los precios de la cerveza de la marca líder en cada país demuestran lo costoso o barata que ésta pueda significar para los consumidores. En El Salvador por ejemplo, consumir cerveza pilsener resulta más barato que ir a consumir cerveza gallo en Guatemala. A mediados del año 2002, los

precios de las marcas de cerveza líder a nivel centroamericano eran como se muestran a continuación.

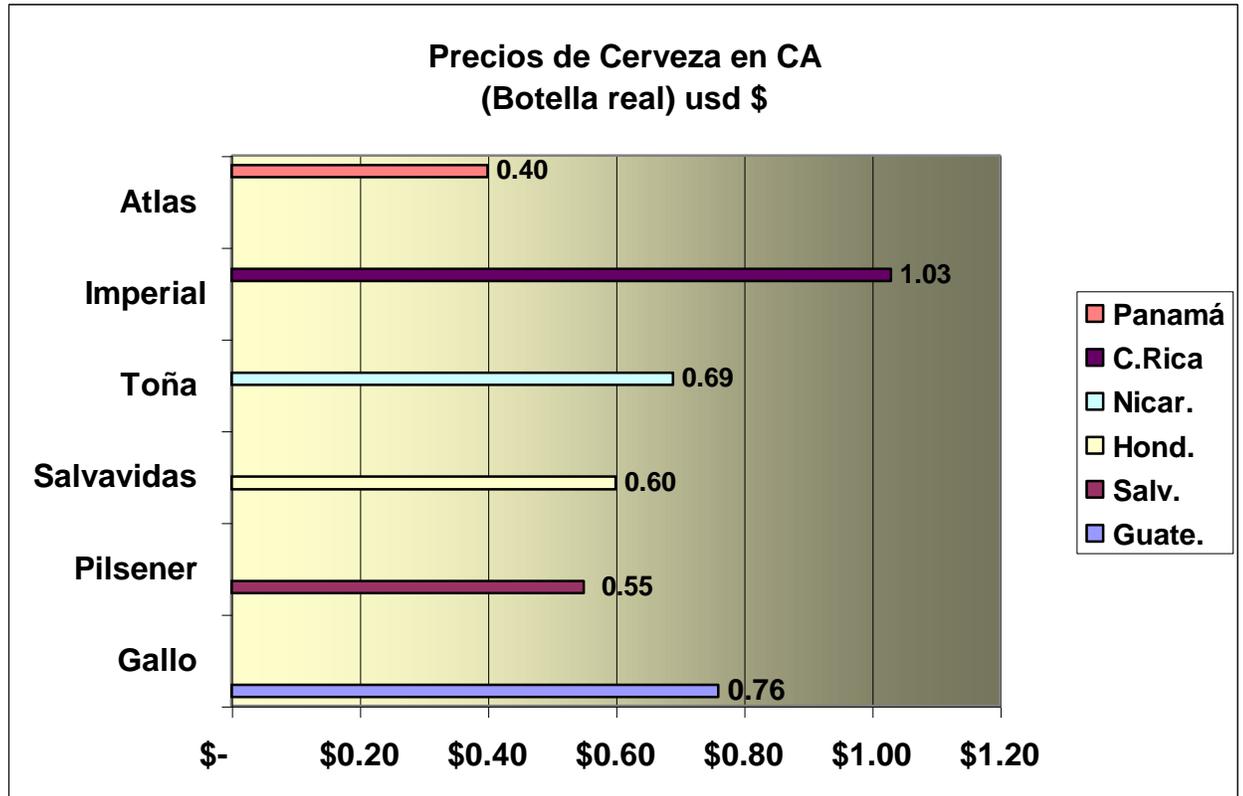
Grafica No. 2



Fuente: ACERCA . Asociación de Cervecerías de Centro América

En esta gráfica puede observarse que los precios de una caja de cerveza en presentación botella de las diferentes marcas líderes en cada país, resulta más competitiva la cerveza Atlas de Panamá, mientras que la menos competitiva es la marca Gallo de Guatemala. Las marcas Pilsener de El Salvador y Salvavidas de Honduras son otras marcas que a nivel de precios son muy competitivas en la región Centroamericana.

Grafica No. 3

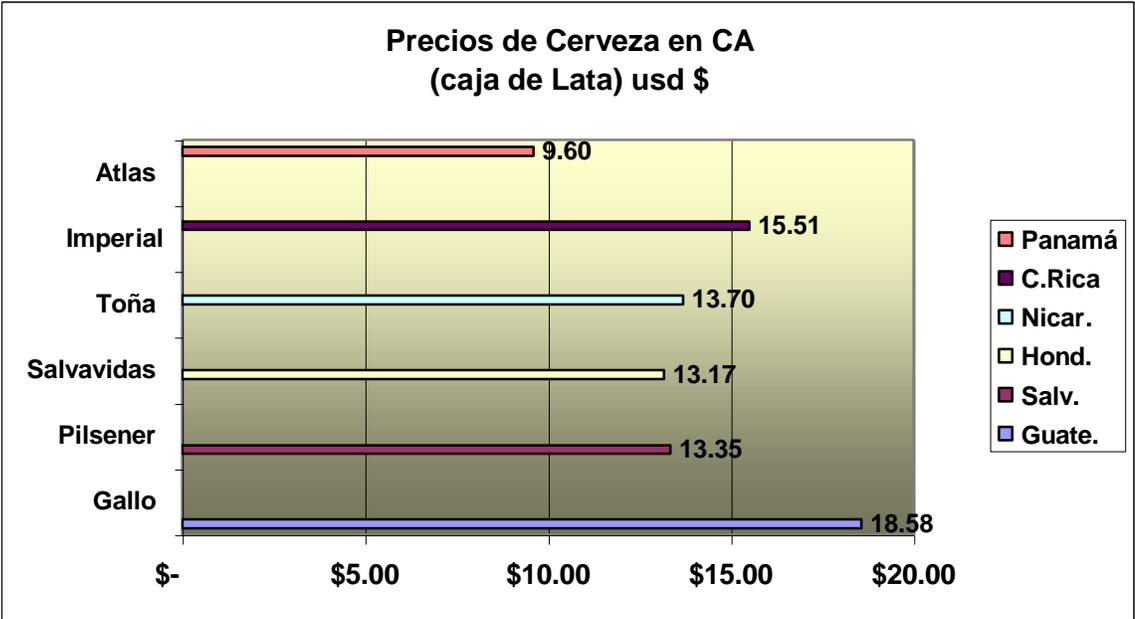


Fuente: ACERCA . Asociación de Cervecerías de Centro América

Esta gráfica al igual que la anterior, muestra los precios de cerveza por unidad en presentación botella; el análisis indica que la cerveza Atlas líder de Panamá posee el menor precio, mientras que la cerveza imperial de Costa Rica posee el mayor precio. La cerveza Pilsener es la segunda más barata de la región con tan solo usd \$ 0.55 centavos por botella.

Los precios de las marcas líderes en presentación lata reflejan un precio más consistente con relación a los precios de botella, sin embargo son más costosas adquirirlas.

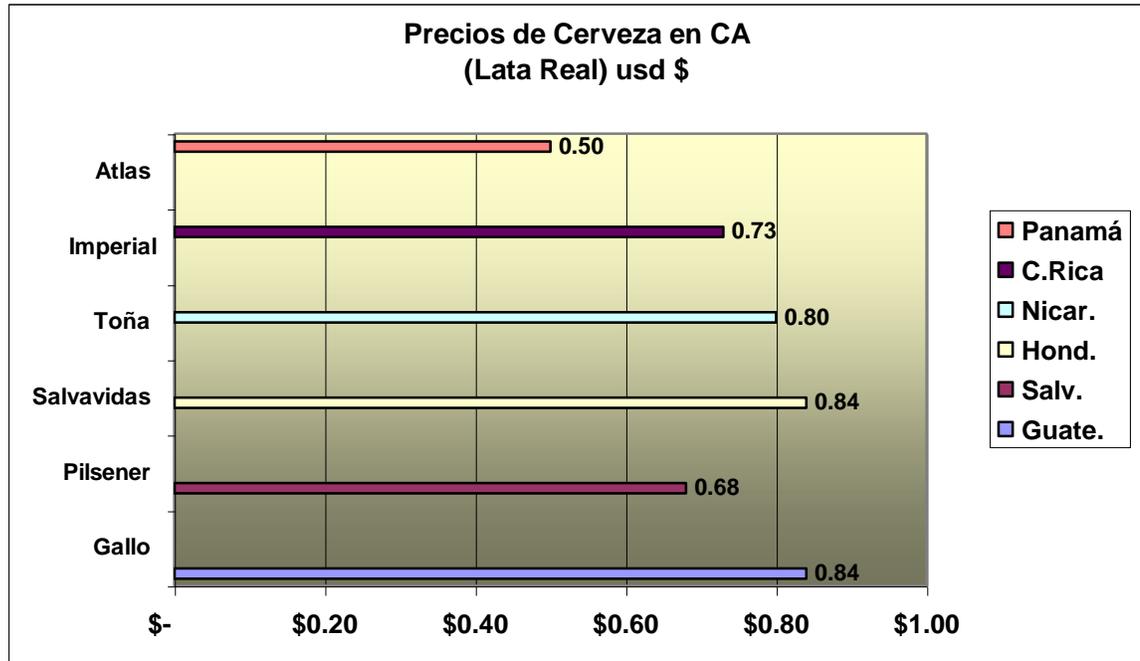
Grafica No. 4



Fuente: ACERCA . Asociación de Cervecerías de Centro América

La importancia que tiene el análisis de los precios de la cerveza a nivel centroamericano es porque los resultados que se observan reflejan lo competitivo que cada una puede ser a nivel de la región. La presentación de cerveza en lata generalmente es más costosa que la cerveza de botella, la razón se debe a que el envase de vidrio en la mayoría de los casos es retornable, lo cual reduce los costos y por ende el precio del producto.

Grafica No. 5



Fuente: ACERCA . Asociación de Cervecerías de Centro América

en resumen las cervezas más caras de consumir están en Guatemala y Costa Rica con sus marcas líderes Gallo e Imperial respectivamente; por otra parte las cervezas más baratas están en Panamá y El Salvador con sus marcas líderes Atlas y Pilsener respectivamente.

El análisis de la competencia indica que el entorno brinda algunas oportunidades para la industria salvadoreña; el precio de la cerveza es un punto importante a favor que demuestra lo muy competitivo que ésta puede ser a nivel regional.

Otro análisis efectuado por la revista Estrategia & Negocios en septiembre de 1999 muestra la relación que existe entre el salario mínimo y el precio de la cerveza líder en cada país.

Relación Precio de Cerveza y Salario Mínimo en CA

Cuadro No. 4

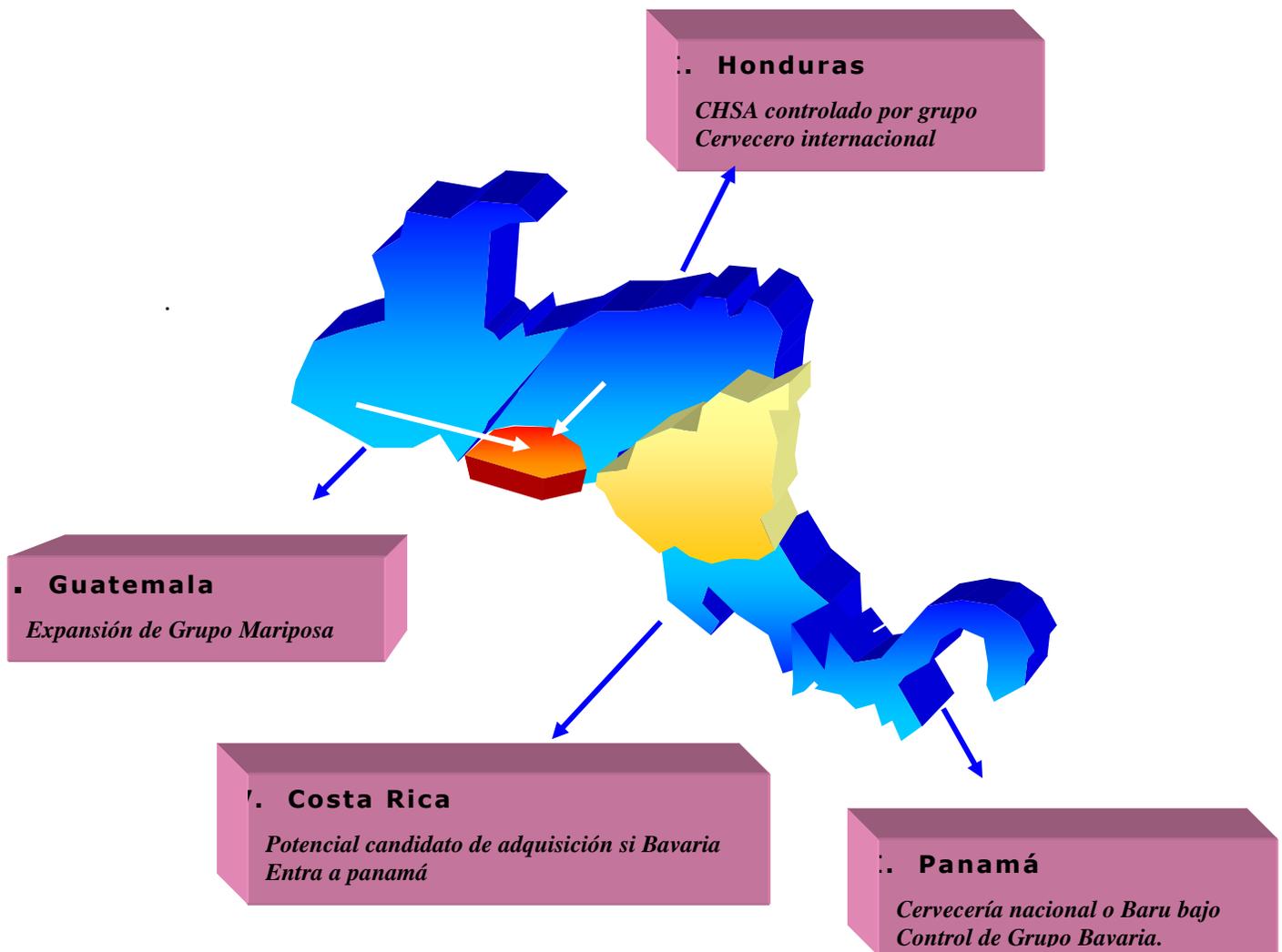
País	Marca Líder	Precio Usd\$	Salario Mínimo Usd \$	Relación Salario Cerveza
Panamá	Atlas	0.40	285.00	712.50
Guatemala	Gallo	0.51	75.96	148.94
Costa Rica	Imperial	0.51	228.48	448.00
Honduras	Salvavida	0.59	87.56	148.41
El salvador	Pilsener	0.45	158.58	352.40
Nicaragua	Victoria	0.50	74.93	149.86

Fuente: Centroamérica, el buen negocio de los amigos cerveceros, pág.24, Estrategia & Negocios, septiembre de 1999

En el cuadro se observa que a menor salario, más cara la cerveza. El precio de la cerveza en cada país es inversamente proporcional al salario mínimo; es decir, a mayor costo de la cerveza menor es el salario mínimo, las naciones con mayor poder adquisitivo pueden comprar hasta el cuádruple número de cervezas que los países con menor capacidad monetaria.

- o Situación de las empresas de bebidas en la región centroamericana sin socio estratégico.

Figura No. 2



En la figura No. 2 se hace referencia del entorno competitivo que predominaba en el año 2001 en la industria de bebidas, particularmente de cerveza de la región centroamericana; la posibilidad de que a la región llegaran poderosos jugadores de clase internacional era un hecho, lo cual ponía en riesgo los intereses de las cervecerías de cada país.

Se visualizó que desde Guatemala el mercado salvadoreño de cervezas estaba amenazado potencialmente por la incursión de grupo Mariposa el cual ya había dado muestras de su capacidad al penetrar al mercado de bebidas carbonatadas y en poco tiempo haber logrado una importante participación de dicho mercado a través de Pepsi (12%); También se visualizó que desde Panamá la cervecería nacional o Barú en poder de Bavaria presentaba otra amenaza de incursión a la región a través de la cervecería de Costa Rica ya que ésta podría convertirse en candidata de ser adquirida por Bavaria.

Otra amenaza potencial que se visualizó fue la Cervecería Hondureña, S.A. (CHSA) en poder de la Dole Food Company que se encontraba en venta y que ésta pudiera ser adquirida por Bavaria u otras cervecerías de la región y así lograr predominar en el mercado de cerveza de la región centroamericana.

Los escenarios que se visualizaban eran agresivos y representaban una amenaza para el mercado de bebidas en El Salvador en el corto plazo;

ante dicho panorama, La Constancia, S.A. y las demás empresas embotelladoras de bebidas carbonatadas y de agua más la fábrica de empaques, todas del grupo Agrisal, se plantearon el reto de fortalecer su posición estratégica a través de participar en la adquisición de la Cervecería Hondureña la cual se encontraba en venta.

La compra de la Cervecería Hondureña no podría hacerse aisladamente por cada una de las cervecerías de la región centroamericana ya que involucraba desembolsar en efectivo más de \$ 500.00 millones de dólares, lo cual no era posible aisladamente sino con la participación de un socio estratégico que pudiese aportar. Esta adquisición permitiría entre otras cosas:

- Crear sinergias entre las compañías de Honduras y de El Salvador.
- Generar las mejores prácticas en el negocio de bebidas y especialmente de cerveza.
- Fortalecer la posición estratégica a nivel de la región centroamericana.
- Se abren más alternativas de expansión.
- Reducción de costos de producción y distribución.
- Una mejor negociación con proveedores.
- Economías de escala.

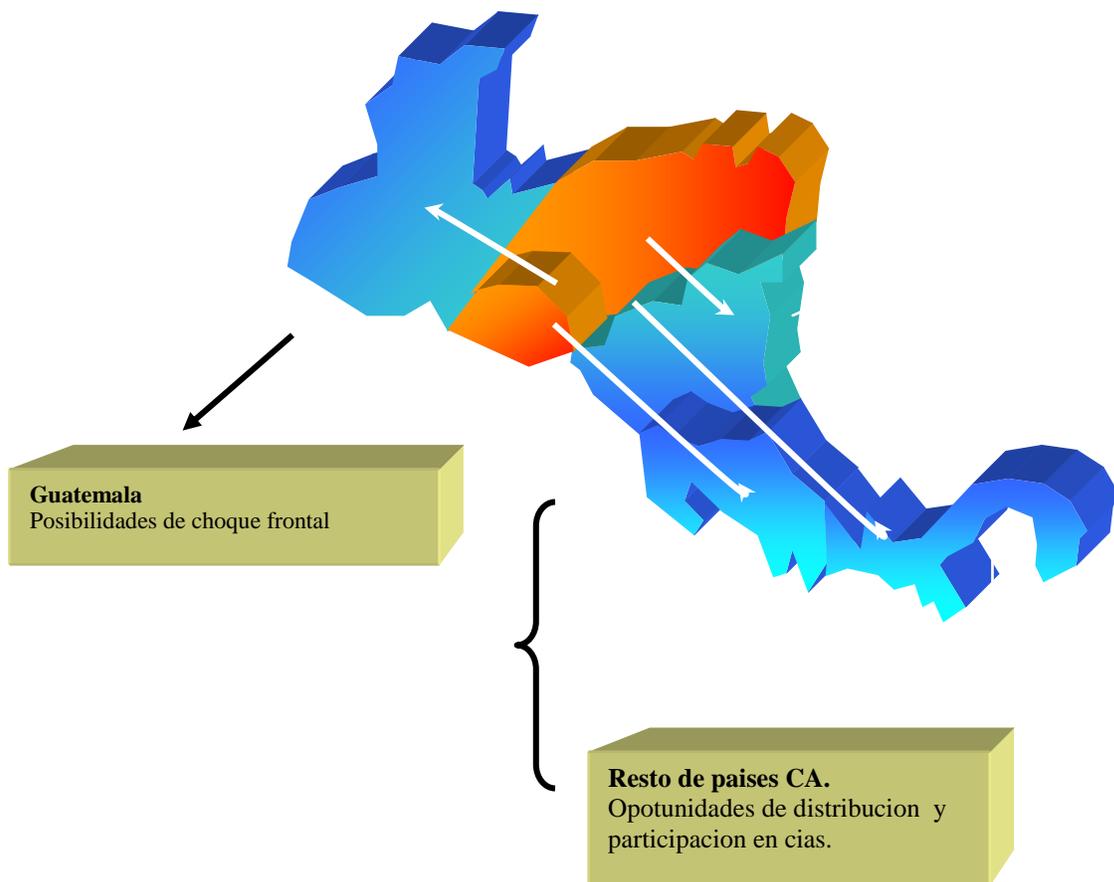
Con la participación en el negocio en Honduras, los escenarios se tornan diferentes, por un lado se abren las posibilidades de fortalecimiento a través de crear un bloque conjunto para hacerle frente a la competencia y por otra parte crea la oportunidad de asociarse en un nuevo concepto de negocios al que se había tenido acercamientos y no se había logrado nada.

En un intento por hacerse de los bienes dejados por la Dole Food Company en Honduras se sostuvieron reuniones por parte de las cervecerías de Guatemala y Costa Rica. Curiosamente La Constancia, S.A. quedó fuera de ésta negociación generando con ello más expectativas sobre lo que vendría.

Luego de analizar la situación, la cual se tornaba amenazador para los intereses de La Constancia, S.A. los ejecutivos se plantearon nuevos escenarios para ver la conveniencia de buscar un socio estratégico poderoso y acorde a sus intereses para emprender juntos los retos que se visualizaban, a continuación se presenta el nuevo escenario:

- **Situación de las empresas de bebidas en la región centroamericana con socio estratégico.**

Figura No. 3



Se ha visualizado el escenario con la alianza de un socio fuerte y con experiencia en el negocio cervecero, el cual abre las posibilidades de convertirse en los líderes de la región. Otra ventaja es el hecho de que

siendo un consorcio fuerte, nuevas adquisiciones podrían generarse y consolidar aún más la industria de bebidas en la región; por un lado se tendría un choque frontal desde Honduras y El Salvador hacia Guatemala con el grupo Mariposa y la Cervecería Río, por otro lado se visualiza la posibilidad de distribución y participación en las compañías de Nicaragua, Costa Rica y Panamá.

Para lograr entonces una posición estratégica favorable fue necesario buscar un socio a fin a los intereses del grupo salvadoreño, con el objetivo de cambiar el rumbo del mercado en Centro América .

❖ Factores que incidieron en el proceso de fusión

Los factores determinantes para la internacionalización que marcaron la búsqueda de un socio estratégico para desarrollar el negocio de bebidas en la región han sido:

- Proyectos de expansión de grupos industriales en la región centroamericana. Amenaza de incursión de empresas multinacionales (Bavaria, Heineken, Ambev).
- Proyectos de apertura hacia otros mercados de parte del Gobierno Central a través de los tratados de libre comercio, con México, República Dominicana, Chile, Panamá y próximamente con EEUU.

- Proceso de dolarización.
- La puesta en venta de la Cervecería de Honduras y la posibilidad de que ésta fuera adquirida por grupos multinacionales.
- Fracaso del primer intento centroamericano entre las cervecerías de Guatemala, El salvador y Costa Rica de crear una nueva “Trading” en el que todos aportarían acciones de sus empresas, luego de que éstas se enteraron de la puesta en venta de la Cervecería Hondureña.
- La amenaza que representaba el intento de una alianza que hiciera la cervecería de Costa Rica y la de Guatemala para comprar la cervecería de Honduras y no tomar en cuenta a la cervecería de El Salvador.
- El desarrollo y modernización de La Constancia, S.A. y las otras empresas del grupo Agrisal que ya habían alcanzado estándares muy competitivos en sus sistemas de producción, distribución, informáticos y administración de clase mundial. Ver más detalles en Anexo No. 1.
- El proceso de fusiones que se visualizaba en la región centroamericana y la posibilidad de adelantarse para elegir al mejor socio estratégico.

C. PREPARACION DE LA OFERTA Y BUSQUEDA DE SOCIO ESTRATÉGICO (2000 – 2001).

A finales del año 2000, la trasnacional Dole Food Company , una de las compañía fruteras más grandes del mundo y dueña de la cervecería y de la embotelladora de Coca Cola de Honduras, se declaró en quiebra. Todo se derivó de los problemas en el mercado del banano, una gigantesca sequía que arruinó sus plantaciones de piña en Hawai, la caída de las acciones en la Bolsa de Nueva York y la presión de créditos que nunca terminaron de pagarse. El huracán Mitch le dio el tiro de gracia a los intereses de Dole en Honduras .

Dada la situación de Dole , los banqueros acreedores de Dole Food Company sacaron a la venta mediante una subasta privada, importantes bienes que poseían en Honduras, entre estos estaban la cervecería, y la Embotelladora de Coca Cola.

La Cervecería Nacional de Honduras a finales del año 2001, contaba con una división de refrescos y una división de cervezas en las cuales embotella Coca Cola y marcas propias, la distribución la efectúa en zonas rurales y urbanas, sus ventas de cerveza y refrescos eran de us\$ 261.00 millones al año; tiene una fábrica de empaques que produce (cajas plásticas, coronas, botellas PET y envases metálicos); además, cuenta con un ingenio azucarero y 16,367 acres de plantación.

La Cervecería Hondureña resultó especialmente atractiva, porque desde sus inicios fue manejada por la multinacional Dole, pues daba ciertas garantías sobre sus procesos, además de ser una organización que agrupa en una misma firma refrescos y cervezas permitiendo proveer en un mismo canal de distribución ambos productos; por otra parte representaba un factor estratégico en la región.

Ante ese nuevo marco durante el año 2000 y 2001 el grupo Agrisal comenzó a seleccionar un socio que estuviese interesado en participar en la compra del negocio hondureño, lo que lleva a tener acercamientos con empresas multinacionales como Anheuser Busch de E.E.U.U., MODELO de México y SAB de South África.

Las negociaciones requirieron presentar una oferta atractiva a los probables inversionistas, para eso Agrisal tuvo que hacer uso de las empresas, La Constancia, S.A., Embotelladora Salvadoreña, S.A. (Embotelladora de Coca Cola), Industrias Cristal de Centro América y la fábrica de empaques Corcho y Lata S.A.

La oferta consistió en poner a disposición las acciones del grupo Agrisal de las empresa La Constancia, S.A. Embotelladora Salvadoreña, S.A.

Industrias Cristal de Centroamérica y Corcho y Lata S.A. a cambio de acciones de la Cervecería Hondureña.^{3/}

Para cada una de las compañías que mostraron interés se tuvo que preparar un estatus del negocio en El Salvador, que involucraba volúmenes de venta en los últimos años así como las expectativas de crecimiento, análisis de rentabilidad alcanzados y flujos de efectivo que éstas generaban; el alcance de sus sistemas de distribución, capacidad de producción, posibilidad de crecimiento en consumo per-cápita, posicionamiento en el mercado, estatus de todos los activos de las compañías, recursos humanos, etc.

Cada una de las compañías que mostraban interés analizaba la oferta, algunas de ellas requirieron efectuar revisiones de toda la información presentada como una especie de auditoria a fin de validar los datos suministrados, en éstas auditorias participaron firmas como Mesoamerica, Steel Davison, Price W.Co. y Otros.

• ^{3/} Mundo Económico, SAB se expande, nuevas compras éste año. Diario el Mundo, pág. 10, 11/060/2002.

D. CONCRETIZACION DE LA NEGOCIACIÓN (Mayo – Noviembre 2001)

De las multinacionales a las cuales se les presento la oferta, SAB fue quien mostró interés en la propuesta, además de ser la compañía que se acercaba a los intereses y objetivos del grupo Agrisal; puesto que con ello lograba generar valor operativo de sus negocios, fortalecer su posición estratégica, generación de economías de escala. Por su parte SAB es una empresa que su política de expansión se centra en buscar socios locales, eficiencia en la organizaciones con las que hace negocios, siendo respetuosos con las marcas locales.

Entre los acuerdo del proceso de negociación se tuvieron:

- La alianza estratégica entre SAB y AGRISAL, origina la creación de una nueva holding de bebidas para Centroamérica.
- La adquisición de Cervecería Hondureña fue hecha por SAB, quien las pone a disposición por acciones de la nueva holding.
- Agrisal pone a disposición las acciones de las compañías : La Constancia S.A, Embotelladora Salvadoreña, S.A.(Embotelladora de Coca Cola), Industrias Cristal de Centro América y Corcho y Lata, S.A. a cambio de acciones en la nueva holding.

- BevCo es la nueva holding y la conformación de esta compañía, se lograría del aporte de SAB de las acciones de las empresas del grupo de Cervecería Hondureña y del aporte por parte de AGRISAL de las acciones de La Constancia, S.A., Embotelladora Salvadoreña, S.A., Industrias Cristal de Centroamérica y Corcho y Lata, S.A.
- SAB y Agrisal comparten el control de acciones en Bevco (Beverage Company).
- El control operativo de Bevco estará a cargo de SAB, por medio de la dirección de un CEO (Chief Executive Officer) y la junta directiva tendrá el control de los aspectos estratégicos como: Aprobación del presupuesto de inversiones, nuevas alianzas estratégicas, etc. La junta directiva estará integrada por 4 directores de SAB y 4 directores de Agrisal y el presidente será un representante elegido del grupo Agrisal.^{4/}

^{4/}De la Portada, Sudafricanos y Agrisal deciden caminar juntos, El Diario de Hoy, pág, 9,10 y 11, 10/12/2001.

Con estos acuerdos se produce el nacimiento de un consorcio cervecero, convirtiéndose en la empresa de mayor producción y comercialización de cerveza y bebidas carbonatadas en Centro América. La compra de Cervecería Hondureña significó para SAB un desembolso en efectivo de \$ 507.00 millones y la adquisición de \$30.00 millones en deudas, esto aunado a las compañías socias de El Salvador hace un total de \$ 1,100.00 millones, lo que convierte a este proceso en la mayor transacción comercial efectuada hasta ahora en el negocio de bebidas de la región.

Adquisiciones importantes durante el año 2001 y 2002 en la Región Centroamericana:

Cuadro No. 5

Compra	País	Costo \$	Comprador	Fechas
100% Cervecería Hondureña	Honduras	537.00	SAB	Noviembre, 2001
100% Cervecería Nacional	Panamá	289.70	Bavaria	Diciembre, 2001
25% Florida Ice & Farm	Costa Rica	230.00	Heineken	Septiembre, 2001
100% Coca Cola, Panamá y Cervecería Barú	Panamá	130.00	CA Beverage, Heineken y fifco	Octubre, 2002

Fuente: Mundo Económico, Negocio Cervecero se expande en la región . Diario el Mundo, pág. 12, 09/10/2002

Otras operaciones de compra y fusión realizadas en el mundo pueden verse en el Anexo A-1.

Aunque el debate recién comienza, los negocios se apresuran a aprovechar el auge de la integración. En los últimos 12 meses, la industria cervecera en Centroamérica ha pasado por cambios radicales. El Grupo Empresarial Bavaria compró la cervecería número uno de Panamá, pero la compañía colombiana perdió en su intento de adquirir cervecerías de Honduras y El Salvador frente a South African Breweries.

Heineken ha adquirido compañías en Costa Rica y Nicaragua, mientras la brasileña AmBev formó una alianza con la embotelladora guatemalteca de refrescos Mariposa para comprar intereses en el sector cervecero de Guatemala, Honduras y El Salvador.^{5/}

Todo indica que después de un acomodo y respeto en la competencia de la industria cervecera y de mantener el status quo en cada uno de los países de Centro América , así como de ver casi nula la posibilidad de intentar transportar y distribuir cerveza de otro país, hoy eso a quedado atrás y nos encontramos en una nueva realidad, donde los grandes de la región asociados con las multinacionales más poderosas del mundo y de América Latina se encuentran preparándose para afrontar la dura competencia que se avecina.

⁵ / WWW.LatinTrade.com Revista Latin Trade, diciembre 1 del 2002. Economía y Análisis

III. MODELO DE INTEGRACIÓN Y OPERATIVIZACIÓN.

A. INTRODUCCION

La multinacional SABMiller participa en los negocios de diversas compañías del mundo, ésta se ha caracterizado por una política agresiva de expansión en países con un potencial crecimiento de sus mercados. La presencia de ésta, se ha concentrado principalmente en el continente Africano, países del este de Europa y últimamente en China continental y la India.

Su presencia en América reviste de importancia por el hecho de que es la primera inversión que hace en este continente, así mismo crea la posibilidad de generar una dinámica competitiva en el negocio cervecero y de bebidas carbonatadas en la región.

B. ETAPAS DEL PROCESO DE FUSION (Diciembre 2001 a Junio 2003).

Las etapas para operativizar la fusión con las empresas en El Salvador identificadas a la fecha de ésta investigación son:

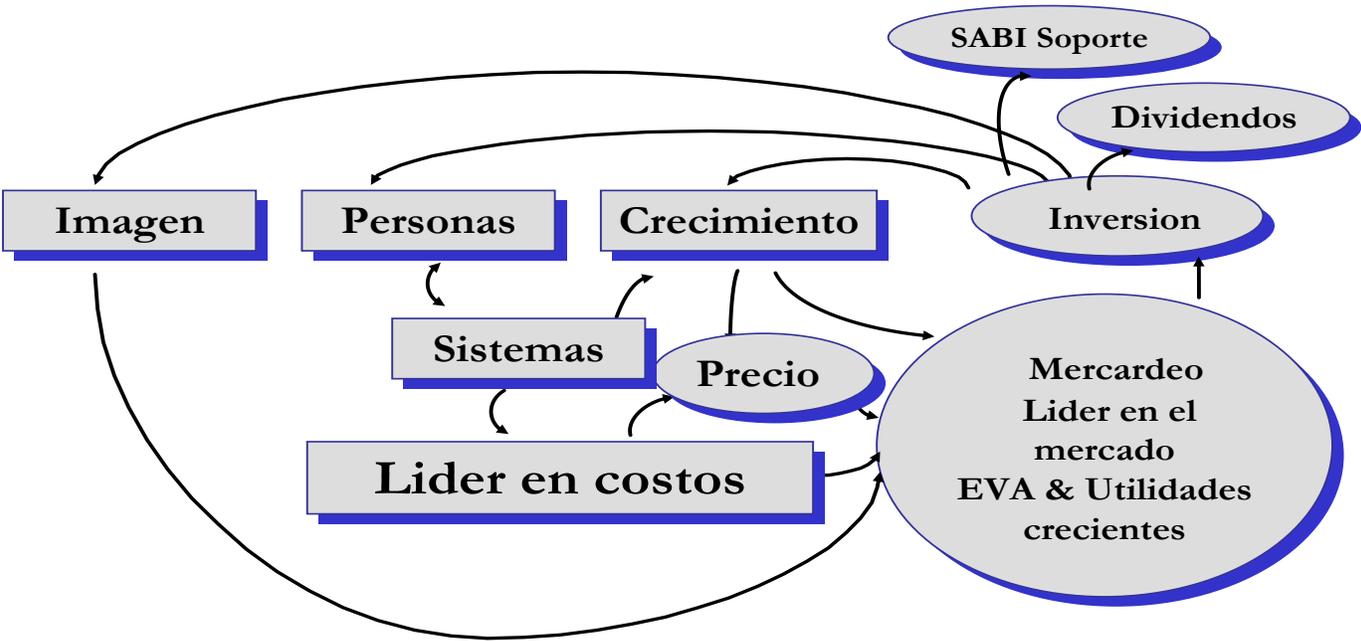
- Estructuración de una Holding para la administración de los negocios en la región.
- Establecimiento de una estructura organizativa de cuadros gerenciales del nivel superior.
- Implementación de herramientas estándar (software) para la captura, medición y evaluación de la información financiera.
- Evaluación de las empresas fusionadas en las diferentes áreas de gestión.
- Adecuación y adaptación de las políticas corporativas de SABMiller.
- Estandarización e integración de la operaciones del nuevo consorcio.
 - Plataforma única de sistemas de información.
 - Integración de los procesos de distribución.
- El papel de la Dirección de Recursos Humanos en el proceso de integración.

El modelo aplicado en El salvador responde al modelo de negocios y estrategias de SABMiller en el mundo. Dicho modelo tiene su

fundamento en la experiencia adquirida en los países en los cuales tienen presencia. A continuación se muestra el modelo que le ha permitido reinvertir los excedentes y así expandirse en todo el mundo:

Estrategia y Modelo de Negocios de SABMiller

Figura No. 4



En el modelo que ocupa SABMiller para el desarrollo de sus negocios destaca su estrategia de liderazgo en costos. Ese liderazgo en costos le permite obtener crecimiento a través de rendimientos positivos en las

compañías en que participa, logrando retornos de la inversión que luego son reinvertidos en nuevos negocios. Estas inversiones se efectúan en aquellos mercados que presentan potencial crecimiento, eso explica su fuerte presencia en países del Africa, Este Europeo, China etc.

Es entonces la estrategia general la que ha servido como directriz para operativizar la fusión con La Constancia, S.A. y el resto de compañías en El Salvador.

❖ **Creación de holding.**



La nueva holding se llama Beverage Company (Bevco), que se encargará de la administración de las compañías en El Salvador y Honduras, con ello se buscará mantener el control operativo dentro de las compañías.

En esta holding participan tanto el socio local como SABMiller. (para el caso salvadoreño el socio local es el grupo Agrisal) .

❖ **Reacomodo de cuadros gerenciales.**

Un segundo paso para operativizar la fusión de las compañías. ha sido el establecimiento de los cuadros de dirección operacionales, estos cuadros fundamentalmente son conformados por personal de SABMiller.

Con el establecimiento de estos cuadros SABMiller asegura el traslado de conocimiento y experiencia, así como el cumplimiento de los acuerdos de fusión, además de permitirle implementar su estrategia de negocio.

❖ **Implementación de herramientas para la captura y medición de información financiera (software).**

Bevco se ha proyectado en el largo plazo ser la Holding más grande de la región centroamericana en la producción de cerveza, bebidas carbonatadas y agua; a partir del acuerdo de fusión la información financiera ha sido un factor fundamental en la administración y el entendimiento de las empresas

La filosofía de los cuadros gerenciales de SABMiller es “la medición de todo lo que se pueda medir, ayuda a conocer las áreas en las cuales se

necesita mejorar”; tal es la importancia en este aspecto que se ha llegado a un nivel de detalle muy por encima de los estándares tradicionales de las empresas salvadoreñas.

En sus inicios, la administración de las empresas que se estaban fusionando evaluaban diferentes escenarios para presentar los informes administrativos financieros, como una medida de anticiparse a las posibles necesidades de los nuevos socios; en realidad esos esfuerzos de muchas horas de trabajo no rindieron los frutos esperados porque SABMiller ya traía las herramientas idóneas que le permiten la captura de datos de forma eficiente. La información financiera que proporciona es estándar porque incluye su propio catálogo de cuentas.

Para capturar la información financiera usan una herramienta de reporte (software), que les permite conocer el comportamiento de las inversiones que tienen en la región.

❖ **Evaluación**

Bevco evaluó desde todos los ángulos a las compañías salvadoreñas para determinar sus fortalezas y debilidades.

La cultura de trabajo implementada por los directores y gerentes de Bevco, que son personas de origen sudafricano, de piel blanca, estatura

mayor al promedio salvadoreño y de habla inglesa, que han sido enviados por SABMiller a evaluar y consolidar las operaciones en la región centroamericana, ha sido muy determinantes en la planificación e implementación del modelo de integración y operativización.

Después de haber establecido la estructura de dirección , y haber efectuado un primer entendimiento de las compañías, sobre el desenvolvimiento de las empresas, surge un proyecto de evaluación más profunda, orientada a consolidar el proceso de fusión y a una búsqueda de acercamiento al modelo y estrategia de negocio de SABMiller.

De dicha evaluación surgen la *estrategias e iniciativas que convertirían* a las compañías participantes en una organización de clase mundial bajo la filosofía de que “los ganadores del siglo 21 son aquellos que logren transformar sus organizaciones en algo que parezca un Jeep - un vehículo de doble tracción, todo terreno, que sea ágil, feroz y altamente maniobrable”.(autor Rowan Gibson).

❖ **Adopción de políticas corporativas de SABMiller.**

Como parte del proceso de consolidar la fusión, surgen lineamientos de adopción de normas financieras y políticas corporativas. Ejemplo: el periodo financiero comienza en abril y termina en marzo de cada año.

❖ Estandarización e integración de operaciones del nuevo consorcio.

Hablar un mismo lenguaje en términos de procesos y sistemas de información es vital, para la consolidación e integración de las compañías a la multinacional SABMiller y a Beverage Company.

No es posible acoplarse al modelo o sistema de negocio de SABMiller si no se” habla un mismo lenguaje”.

Esta etapa del proceso es fundamental porque con ello se logra genera el modelo ideal de negocios.

❖ Papel de la Dirección de Recursos Humanos en el proceso.

Esta etapa se desarrolló con la contratación de una firma consultora especialista en recursos humanos, también se contrató los servicios de asesores legales de un buffet de abogados locales, el objetivo principal de ambos fue evaluar las estructuras de personal actuales de las compañías: La Constancia, S.A., Embotelladora Salvadoreña, S.A., Industrias Cristal de Centroamérica, S.A. de C.V., y la empresa Corcho y Lata, S.A. para luego formular la alternativa que llevó a las compañías a integrarse en una sola.

C. RESULTADOS DEL SISTEMA DE FUSION EN LAS COMPAÑIAS SALVADOREÑAS.

Como resultado del proceso de fusión empleado por SABMiller se tiene a nivel de El Salvador, la integración en una sola empresa a La Constancia, S.A. Embotelladora Salvadoreña, S.A. Industrias Cristal de Centro América, S.A. de C.V. y Corcho y Lata S.A.

La nueva empresa surge como la nueva productora y distribuidora de la cerveza de marca nacional Pilsener, de Embotelladora Salvadoreña propietaria en El Salvador de la franquicia Coca Cola y de la fábrica de producción y distribución de agua y jugos, su nombre es Industrias La Constancia, S.A. de C.V. y operará bajo un modelo de negocios competitivo.

D. Modelo de Negocios para Industrias La Constancia, S.A. de C.V.

Con la visión de ser los mejores e ir a la vanguardia de las demás empresas de bebidas obteniendo crecimiento rentable suficiente en el corto plazo, la empresa se propone la misión de satisfacer la sed de los consumidores a través de ofrecer una gama de marcas de bebidas con calidad excepcional.

Modelo de Negocio

INDUSTRIAS LA CONSTANCIA. S.A. DE C.V.



Entre los valores; la integridad persigue objetivos a todo costo, no importando el sacrificio o lo que tenga que hacerse para lograr eficiencia en servicio al cliente, sobresalir en la ejecución del mercado, ganar credibilidad e imagen institucional, calidad y posición de marcas no olvidando la responsabilidad social y las leyes.

La excelencia es otro de los valores importantes a considerar para lograr mejora continua en costos, en optimización de activos y optimización del capital de trabajo lo cual garantizará obtener crecimiento rentable.

La responsabilidad compartida es uno de los valores que compromete al trabajador a tomar decisiones lo cual lo vuelve competente dentro de su área de responsabilidad otorgándole beneficios por su capacidad e innovación, los cuales contribuyen a la sostenibilidad del negocio. Todos éstos valores serán enmarcados en un proyecto de mejora continua.

Ahora que se ha diseñado el modelo ideal de negocios a seguir durante los próximos años, cabe todavía la pregunta: Cuál es el siguiente paso?, retomar el objetivo inicial de crear un consorcio cervecero centroamericano? ó puede decirse que la puerta se encuentra abierta para enfrentar a la competencia o el reto de nuevas adquisiciones y fusiones en la región.

Resulta interesante también el hecho de que otras multinacionales cerveceras se han interesado mucho por la región creando un escenario propicio para la batalla por el control del mercado en el Istmo.

IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A. CONCLUSIONES

- ❖ La región centroamericana se encuentra desde finales del año 2001 en un escenario de competencia de las industrias de bebidas suaves (bebidas carbonatadas y cerveza), con la llegada de empresas multinacionales, como Heineken de Holanda, Ambev de Brasil, Bavaria de Colombia, SABMiller de South Africa.

- ❖ Dadas las tendencias de consumidores y detallistas, y a la eliminación de barreras geográficas (tratados de libre comercio) , el grupo Agrisal se vio obligado a buscar un socio estratégico para poder afrontar esa nueva realidad y mantener el liderazgo en el país, además de fortalecer su posición para enfrentar competidores de clase mundial.

- ❖ La modernización de los sistemas de información, procesos administrativos, de producción y el sistema de distribución desarrollados e implementados por las compañías del grupo Agrisal (La Constancia, Embotelladora Salvadoreña, Industrias Cristal), fue un factor determinante en la concretización del acuerdo de fusión con SABMiller.

- ❖ Siendo SABMiller una compañía global, su estrategia de expansión está basada en buscar socios locales y a efectuar alianzas bajo el esquema de “*Negocios en Participación*”. Ese esquema de alianza ha sido llevado a la práctica con el grupo Agrisal.

- ❖ La habilidad negociadora y oportuna del grupo Agrisal fue factor determinante en la búsqueda de un socio estratégico de primer nivel, para competir en la región centroamericana.

- ❖ SABMiller se ha expandido principalmente en los países de Africa, Este de Europa y China. Centroamérica es la primera experiencia de inversión en un país latino.

- ❖ En la actualidad, Centro América se está convirtiendo en una opción más de las compañías transnacionales frente a la agitación de la economía mundial, debido al aislamiento prolongado en el que estuvo inmersa la región durante muchos años.

B. RECOMENDACIONES

- ❖ Las empresas de la región deben ejecutar alianzas estratégicas con otras empresas, para fortalecer su capacidad operativa que les permita afrontar el nuevo escenario competitivo.
- ❖ Las compañías en la región que decidan fortalecer sus operaciones a través de la búsqueda de un socio estratégico, deben tomar en cuenta que la preparación previa en sus sistemas y procesos operativos, así como el saneamiento de sus sistemas de información financiera son clave para generar confianza y competitividad a los futuros socios.
- ❖ Se recomienda a las compañías que deseen emprender alianzas estratégicas con socios extranjeros, asesorarse de los diferentes enfoques para hacer negocios, con el propósito de seleccionar una alternativa viable a sus intereses y objetivos.
- ❖ Se recomienda a las empresas de la región, monitorear constantemente la evolución del medio ambiente e identificar las amenazas que pongan en riesgo el futuro del negocio, así como también aprovechar las oportunidades derivadas de los cambios en el entorno.
- ❖ Se recomienda a SABMiller , incorporar en su modelo de integración y negocios la gestión del cambio, reconociendo que la cultura e

idioma de la región representan barreras para lograr un mejor entendimiento de los procesos a implementar; la estrategia de sensibilización al cambio debe incluir comunicación fluida, clara y oportuna.

BIBLIOGRAFÍA

A. DIRECCIONES DE INTERNET

- www.sab.co.za
- www.interbrew.com
- www.laconstancia.com
- www.bavaria.com.co
- www.heinekencorp.nl
- www.ambev.com
- www.gmodelo.com.mx
- www.anheuser-busch.com
- www.alaface.com

B. REVISTAS

- Tecno Talk, SABMiller 's International Technical Magazine, December 2002.
- Ideas & Negocios, Madrid, España, 1/02/98, pp.12
- Beverage World en Español, Enero/Febrero 1998.
- El Nuevo Liderazgo N° 40, 31 Enero 1996. ALAFACE.

- Industria, ASI, pág. 14 y 15. octubre 2002.
- La Mariposa Baila Samba, Estrategia & Negocios, octubre 2002.
- Centroamérica, el buen negocio de los amigos cerveceros, pág.22-28, Estrategia & Negocios, septiembre de 1999.
- Insight, South African Breweries Plc. July 2002
- Alimentación, Equipos y Tecnología, Junio, 1997, España.
- Modern Brewery Age, The Bussiness Magazine for the Beer Industry/ Magazine Section, july, 2002.

C. PERIÓDICOS

- Mundo Económico, Entre Alianzas y Fusiones La Constancia, S.A. y South African, Diario el Mundo, Pág. 14 y 15, 28/11/2001.
- De la Portada, Sudafricanos y Agrisal deciden caminar juntos, El Diario de Hoy, pág, 9,10 y 11, 10/12/2001.
- Economía, Fusión Cervecera para Conquistar C.A, La Prensa Gráfica, pág. 32 y 33, 11/12/2001.
- Mundo Económico, SaBMiller se expande, Diario el Mundo, Pág. 10 y 11, 11/06/2002.

- Economía, Heineken Mueve Mercado Cerveceros C.A. La Prensa Gráfica, Pág. 39, 05/10/2002.
- Mundo Económico, Ambev Busca Vender sus Marcas en C.A. Diario el Mundo, pág. 13, 10/09/2002.

D. LIBROS

- John M. Ivancevich, Peter Lorenzi, Steven J. Skinner con Philip B. Crosby. Gestión Calidad y Competitividad, editorial McGraw Hill interamericana de España, S.A.U., primera edición, España 2000.
- Jasón Jennings, Laurence Haughton, Cómo Usar la Rapidez como Herramienta Competitiva en los Negocios, Grupo Editorial Norma, S.A. primera edición, Colombia 2001.

- Rowan Gibson, Repensando el Futuro, Grupo Editorial norma, S.A., primera edición, Colombia 2001.

- Scott Besley, Eugene F.Brigham, Fundamentos de Administracion Financiera, doceava edicion, editorial McGraw Hill Interamericana, S.A. de C.V., Mexico 2000.

- Meigs,Williams,Haka and Bettner, Contabilidad la base para decisiones Gerenciales, Undecima edicion, editorial McGraw Hill Interamericana, S.A., Colombia 2000.

ANEXOS

1. Principales fusiones y adquisiciones en el mundo (1994 – 2002)

Fecha	País	Empresa adquirida	Comprador	Participación %	Valor de compra
					(millones \$)
Jul. 02	Perú	Backus & Johnston	Cheswick	24.80%	220.00
Jul. 02	Perú	Backus & Johnston	Bavaria	24.50%	420.00
May. 02	EE UU	Miller	South Africa Breweries	100.00%	5,622.00
May. 02	Argent.	Quinsa	Ambev	21.00%	2,054.00
May. 02	Brasil	Kaiser	Molson	100.00%	765.00
Feb. 02	Finland.	Hartwall	Scottish and Newcastle	100.00%	1,788.00
Dic. 01	Reino Unido	Carling	Coors	100.00%	1,700.00
Nov. 01	Panamá	Cerv. Nacional	Bavaria	92.00%	260.00
Nov. 01	Honduras	Cerv. Hondureña	South African Brew.	97.00%	537.00
Nov. 01	Perú	Backus & Johnston	Polar	24.50%	110.00
Ago. 01	Alemania	Beck's	Interbrew	100.00%	1,577.00
Nov. 00	Suiza	Feldschlösschen	Carlsberg	100.00%	520.00
Jun. 00	Reino Unido	Bass Brewing	Interbrew	100.00%	3,470.00
May. 00	Noruega	Pripps Ringnes	Carlsberg	100.00%	1,250.00
May. 00	Reino Unido	Whitbread Beer	Interbrew	100.00%	664.00
Mar. 00	Francia	Kronenbourg	Scottish and Newcastle	100.00%	2,686.00
Mar. 00	Perú	Cervesur	Backus and Johnston	82.00%	220.00
Dic. 99	Portugal	Centralcer	Investor Group	100.00%	620.00
Oct. 99	Rep. Checa	Pilsen Urquell	South African Brew.	100.00%	629.00
Jul. 99	Brasil	Comp. Antartica Paulista	Cía. Cervejaira Brahma	100.00%	1,084.00
Jun. 99	España	Cruz Campo	Heineken	88.00%	913.00
Ago. 98	Polonia	Brewpole	Heineken	88.00%	465.00
Jun. 98	Canadá	Molson Breweries	Molson Companies	100.00%	680.00
Jun. 97	Canadá	Molson Breweries	Molson Foster's	50.00%	214.00
May. 97	México	Grupo Modelo	Anheuser-Busch	19.00%	605.00
Feb. 97	Suecia	Pripps Ringnes	Orkls	20.00%	706.00
Jun. 95	Canadá	John Labatt	Interbrew	100.00%	2,890.00
May. 95	Reino Unido	Courage	Scottish and Newcastle	100.00%	991.00
May. 95	Reino Unido	Guinness	Gran Metropolitan	100.00%	15,970.00
May. 94	España	San Miguel	Danona/BSN	76.00%	414.00
May. 94	Perú	Cía. Nac. de Cerveza	Backus and Johnston	42.00%	134.00

2. Consumo percapita de cerveza de los países miembros de ALAFACE

(Asociación Latinoamérica de Fabricantes de Cerveza)

CONSUMO PERCAPITA ALAFACE	
(Lts por persona)	
ALAFACE	2001
Venezuela	82,51
México	50,67
Brasil	49,27
Panamá	44,46
Rep. Dominicana	36,28
Argentina	33,07
Costa Rica	30,36
Colombia	29,64
Paraguay	29,41
Chile	25,56
Uruguay	22,25
Cuba	20,34
Perú	19,85
Bolivia	19,64
Ecuador	18,66
Honduras	13,59
El Salvador	11,68
Nicaragua	11,26
Guatemala	10,16

3. Ventas de cerveza de los países miembros de ALAFACE (2000 – 2001)

Ventas de Cerveza por País		
2000 -2001, en HI.		
País	Ventas en HI 2000	Ventas en HI 2001
Argentina	11.968.000	12.400.000
Bolivia	1.285.739	1.669.298
Brasil	82.600.000	84.500.000
Chile	3.915.320	3.936.730
Colombia	13.853.370	12.776.367 *
Costa Rica	1.240.890	1.232.482
Cuba	2.240.000	2.298.000
Ecuador	2.452.120	2.406.667
El Salvador	801.024	747.748
Guatemala	1.391.960	1.320.396
Honduras	950	910.624
México	49.976.099	50.468.420
Nicaragua	560	585.415
Panamá	1.421.702	1.289.286
Paraguay	1.602.784	1.676.603
Perú	5.639.113	5.179.585
Rep. Dominicana	3.577.639	3.120.000
Uruguay	739.261	756.515
Venezuela	17.748.151	20.298.400
Total Ventas	203.963.172	207.572.536

4. Certificaciones de calidad.

MEMO



La Constancia, s.a.

95

AÑOS

PARA : Todo el personal - La Constancia, S. A.
DE: Director del Sistema de Calidad.
FECHA : 11/30/10 10:37 1011/P11
ASUNTO: *CERTIFICACIÓN ISO 9001*

Tengo la enorme satisfacción de comunicarles que el día 22 de agosto de 2002, nuestra empresa ha obtenido de una manera totalmente satisfactoria, la certificación ISO 9001.

Los auditores de la prestigiosa firma alemana TÜV Management Service GmbH, Dr. Jürgen Bielecki y Dr. Klaus Seeholzer, nos han auditado los últimos tres días y después de examinar ampliamente todos los procedimientos en las áreas técnicas, de ventas y administrativas me han comunicado que la empresa ha aprobado la certificación ISO 9001, teniendo desde este momento todo el derecho para publicar y hacer uso de esta certificación en nuestra documentación interna y externa.

Mediante el presente comunicado quisiera felicitar en mi calidad de Director del Sistema de Calidad de la empresa a todo el personal que de una manera tan profesional participó y se identificó con este sistema de gestión de calidad. Ha sido sumamente motivante ir viendo como las dificultades iniciales se fueron superando para llegar al momento actual

de la certificación en inmejorables condiciones. Considero que es un momento de orgullo y satisfacción para todos nosotros y el compromiso es mantener este sistema y seguir trabajando bajo los lineamientos de la ISO 9001, que como hemos podido apreciar, es un sistema y herramienta de gestión de calidad inmejorable y que nos permitirá trabajar de una manera más estandarizada, ordenada y documentada.

De otro lado, es necesario mencionar que nuestro certificado ha sido obtenido con una de las más exigentes y prestigiosas firmas a nivel mundial como es el TÜV Management Service GmbH de München, Alemania. La calidad del certificador amerita más el logro alcanzado.

Nuevamente mis más sinceras felicitaciones por haber obtenido la certificación de una manera excelente, en un tiempo record y por haber mostrado la fortaleza y los inmensos logros que se pueden obtener de un buen trabajo en equipo.

Certificado ISO 9001

ZERTIFIKAT ♦ CERTIFICATE ♦ 認証証書 ♦ CERTIFICADO ♦ CERTIFICAT

CERTIFICATE



The Certification Body
of TÜV Management Service GmbH

certifies that



La Constancia, s.a.

**Brewery La Constancia S.A.
San Salvador
El Salvador • Centro America**

has established
and applies a Quality System for

**Development, Production and Sales of
Beer and Malt Beverages**

An audit was performed, Report No. 70021503

Proof has been furnished that the requirements
according to

ISO 9001 :2000

are fulfilled. The certificate is valid until **October 2005**

Certificate Registration No. **12 100 17436 TMS**

Munich, 2002-10-02

Certification Body
of TÜV Management Service GmbH
Unternehmensgruppe TÜV Süddeutschland



TGA-ZM-07-92



MEMO

PARA : Todo el personal - Industrias La Contancia, S. A. de C.V.
DE: Director Técnico / Director Sistema de Calidad,
División Cerveza.
FECHA : Jueves, 20 de Marzo del 2003
ASUNTO: *CERTIFICACIÓN HACCP*

Tengo la enorme satisfacción de participarles que el día 19 de Marzo del 2003 la prestigiosa firma SGS del Canadá nos ha hecho llegar la comunicación oficial con la información de que nuestra planta ha obtenido de una manera totalmente satisfactoria la certificación HACCP, siendo los primeros del grupo Industrias La Constancia ,S.A. de C.V. en obtener tal logro, lo cual es aún mas meritorio si consideramos el escaso período de tiempo del que dispusimos después de obtener la certificación ISO 9001 el 22 de Agosto del año pasado.

La especialista de la firma SGS Canadá, Ing. Amy Dong de Conde, nos ha auditado durante los días 18 y 19 de Febrero del presente año y después de examinar ampliamente todos los procedimientos del área técnica nos comunicó ayer que nuestra empresa en su División Cerveza ha aprobado con sobresaliente puntuación la

certificación del sistema HACCP, teniendo desde este momento todo el derecho para publicar y hacer uso de esta certificación en nuestra documentación interna y externa.

Mediante el presente comunicado quisiera felicitar, en mi calidad de Director del Sistema de Calidad y Director Técnico de la División Cerveza, a todo el personal que de una manera tan profesional participó y se identificó con éste sistema.

Vale la pena señalar nuevamente que el HACCP surgió en 1971, a través de un programa conjunto de 3 empresas: la NASA, la manufacturera Pillsbury Co. y los laboratorios de la US Army. El objetivo del programa era hacer productos alimenticios “seguros” para las misiones espaciales. Ese es el sentido que nosotros hemos definido para nuestro sistema HACCP en el mundo cervecero: ***elaborar una cerveza segura para el consumidor tanto desde el punto de vista físico –químico, biológico así como fisiológico***

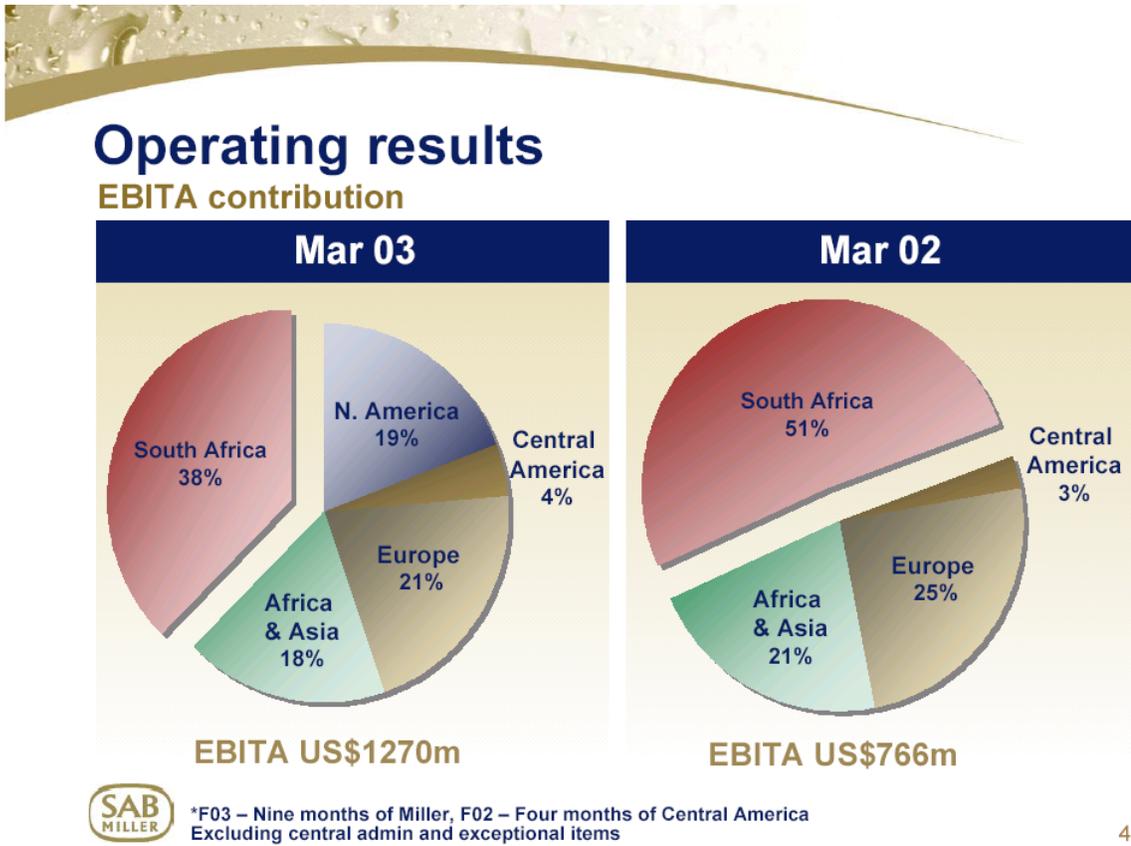
Considero que es un momento de orgullo y satisfacción para todos nosotros y el compromiso será usar permanentemente este sistema conjuntamente con el de la ISO 9001, para poder garantizar la calidad de nuestros productos, la eficiencia de los procesos así como la satisfacción permanente de nuestros clientes y consumidores .

Además, es importante comunicarles que estamos en pleno proceso de implementación de un sistema de gestión ambiental que garantice la ejecución de nuestros procesos y procedimientos respetando la preservación del medio ambiente. Este sistema está basado en las normas internacionales ISO 14001 y también formará parte de los

procesos de aseguramiento de calidad de la Dirección del Sistema de Calidad. Aprovechamos este gran momento para comprometer el apoyo de todos Uds a fin de obtener la certificación ISO 14001 para la División Cerveza en agosto del presente año

Nuevamente mis más sinceras felicitaciones por haber obtenido la certificación HACCP de una manera tan sobresaliente y por haber mostrado nuevamente la fortaleza y los rápidos y excelentes resultados que se pueden obtener de un buen trabajo en equipo.

5. Resultados Corporativos de SABMiller (2002 – 2003)



4

6. Mapa Latinoamericano de la cerveza (Posición de Mercado)

País Industria	Participación de mercado	Marcas
MÉXICO		
Modelo	56%	Corona / Negra modelo Victoria / Pacífico
Femsa	44%	Tecate / Superior Carta Blanca / Sol
PANAMÁ		
Nacional	75%	Balboa /Atlas
Barú	25%	Panamá / Cristal
COLOMBIA		
Bavaria	96%	Club Colombia Aguila, Leona
Polar y otros	4%	Polar
VENEZUELA		
Polar	75%	Polar
Regional	20%	Regional
Brahma	5%	Brahma
ECUADOR		
Cervezas Nacionales Andina	100%	Pilsner / Club Nevada / Chop
PERÚ		
Backus & Johnston	99%	Cristal, Pilsen Cusqueña
Brahma	1%	Brahma
BRASIL		
Ambev	69%	Brahma / Skol Antártica / Bohemia
Molson	17%	Kaiser / Bavaria
Otros	14%	N.D.
CHILE		
CCU	88%	Cristal / Escudo
Quinsa	11%	Quilmes
Cervecería Chile	1%	Becker, Báltica
ARGENTINA		
Quinsa	83%	Quilmes / Brahma
CCU	12%	Cristal

7. Vista aérea de la planta de cerveza en Avenida Independencia San salvador 2003.

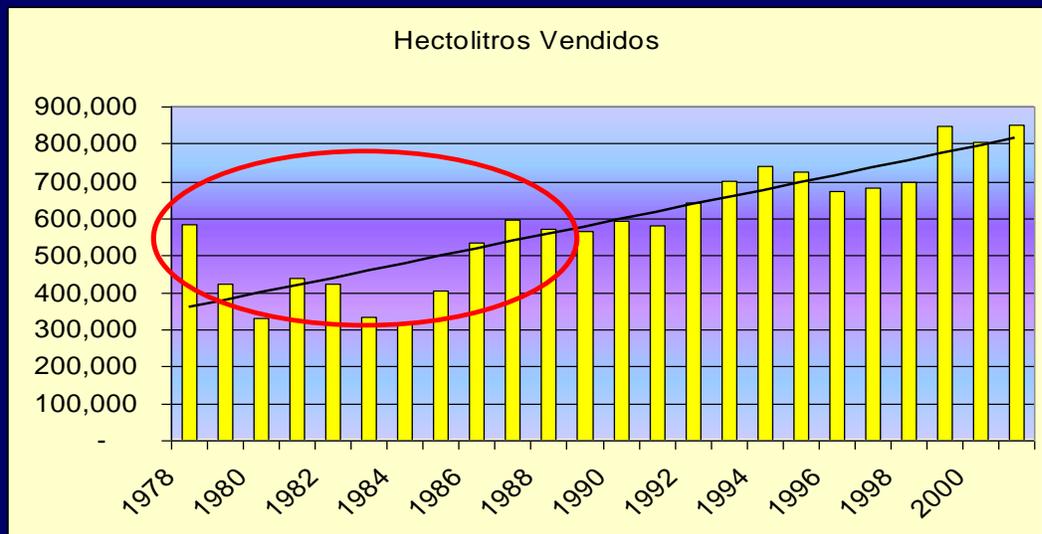


8. Portafolio de productos que produce y distribuye La constancia S.A.



9. Estadística de Ventas de La Constancia, S.A. (1978-2000)

Estadística de Ventas de L/C



10. *Curiosidades de la cerveza.*

Origen: Cuenta la leyenda que Gambrinus, dios de la cerveza, desafió al diablo a elaborar un "vino sin uva". El origen histórico del brebaje tal y como lo conocemos hoy se sitúa en Bélgica en el siglo XII, aunque ya los egipcios mucho antes elaboraban bebidas fermentando cereales.

Receta: La más antigua de Europa se ha descubierto en los restos del poblado leridense de Genó, y data de hace 3.000 años.

Medicamento: Hipócrates, el célebre médico griego, recomendaba recetar este alimento por sus propiedades de calmante suave, que apaga la sed, facilita la dicción y fortalece el corazón y las encías.

Carlos V: El Emperador fue el primer importador de cerveza y uno de su más ilustres bebedores y aficionados. Se dice que hasta en su retiro de Yuste contó con un cervecero flamenco en su reducido séquito.

Cerveceros: El país con mayor número de marcas es Bélgica, con 400.

Fabricación: Hoy solo existen 100 empresas fabricantes en el mundo de las 3.200 que había a principios de siglo.

Calidad: El método para comprobar su calidad es la forma en que la espuma se adhiere al lado del vaso después de cada trago. A esta silueta de espuma se le denomina "encaje de Bruselas" por el origen de esta cerveza.

Degustación: La cerveza debe ser servida siempre con dos dedos de espuma y a una temperatura de 5°, pero nunca en vaso congelado porque al derretirse la película del interior se añade agua. La espuma deberá ser fina y persistente para que se adhiera al vaso. Debe tener un color brillante y un aspecto espumoso.

Helado: En Alemania existe un helado de cerveza en forma de polo. Su contenido de alcohol es más bajo que el de la cerveza clásica.

La más cara del mundo: Se llama "Tutankamon" y se elabora según la receta recuperada por unos arqueólogos de la Universidad de Cambridge en el Templo del Sol de la reina Nefertiti, en Egipto. Su precio es de US\$ 52 la botella y se fabrica en edición limitada y numerada.

11. Glosario de terminología de cerveza

GLOSARIO

Acondicionamiento (reposo): periodo de guarda con el que se pretende conseguir la "condición" (carbonatación natural). El acondicionamiento en caliente favorece el desarrollo de sabores complejos. El acondicionamiento en frío proporciona un sabor limpio y redondo.

Adjuntos: materiales fermentables utilizados como sustitutos de los cereales tradicionales con objeto de obtener una cerveza con menos cuerpo o más barata.

Atenuación: proporción de azúcares fermentables que la

Grist (*carga*): término empleado por los cerveceros Para designar a los granos molidos o a la combinación de granos molidos que se van a emplear en una determinada elaboración. Deriva del verbo grind (moler). Se emplea también, en ocasiones, para los lúpulos.

Guarda (*lagering*): palabra derivada de la alemana para almacenamiento. Se refiere al reposo y madurado durante varias semanas o meses a bajas temperaturas (cercasas a los 0°C). En ese periodo se sedimentan los restos de las levaduras, se realiza el proceso de carbonatación y se consiguen sabores limpios y redondos.

levadura consume y convierte en alcohol y anhídrido carbónico.

Balling, grados: escala con la que se mide la densidad de los azúcares en el mosto. Desarrollada por C.J.N. Balling.

Barril: unidad de medida de volumen utilizada por los cerveceros en algunos países. En el Reino Unido, un barril contiene 36 galones imperiales (1 galón imperial = 4,5 litros) o 1,63 hectolitros. En Estados Unidos, un barril equivale a 31,5 galones U.S. (1 galón U.S. = 3,8 litros) o a 1,17 hectolitros.

Brewpub: pub que produce su propia cerveza. También se conoce en el Reino Unido como homebrew house y en Alemania como Hausbrauerei.

Caldera: grandes recipientes

Hogshead: barril de 54 galones imperiales de capacidad (243 litros).

Hop back: recipiente semejante a un colador empleado para retirar los pétalos de las flores de lúpulo. En Estados Unidos se le conoce como *hop jack*.

Infusión: la forma más simple de macerar según la cual los granos se remojan en agua. Se puede realizar a una sola temperatura o a temperaturas cambiantes, normalmente crecientes y ocasionalmente decrecientes.

Krftusening: adición de pequeñas cantidades de mosto parcialmente fermentado durante la guarda (*lagering*). Estimula la fermentación secundaria y confiere un carácter fresco y vivificante.

Ley de pureza (*Reinheitsgebot*): ley originaria de Baviera y que en la actualidad es vigente para todos los

utilizados en la fabricación de la cerveza. En Europa se emplea la palabra tun, en tanto que en Estados Unidos se emplea la palabra tub.

Carbonatación: burbujas de anhídrido carbónico, ya sea el que se genera durante la fermentación o el que se añade posteriormente.

Decocción: sistema exhaustivo de maceración en el que se extraen porciones del mosto, se calientan y se introducen de nuevo en la caldera original.

Densidad original: medida de la densidad de los azúcares fermentables en la mezcla de malta y agua con la que el cervecero comienza la operación para un determinado lote de producción.

Dosificación: adición de levadura

cerveceros alemanes que fabrican cervezas para el consumo doméstico.

Implica que, en la producción de la cerveza, solamente se pueden emplear cereales malteados, lúpulos, levaduras y agua.

Lupulización en seco: adición de lúpulos en una de las últimas fases de la fabricación.

Lúpulos amargos: variedades de lúpulo utilizadas para conferir a la cerveza sabores amargos y secos.

Lúpulos aromáticos: variedades de lúpulo utilizadas para proporcionar a las cervezas sus *bouquets* característicos.

Maceración: separación de los azúcares de la malta por acción del agua.

Microcervecería: cervecería pequeña.

Mosto: solución de los azúcares de los

y/o azúcar a la botella o al barril para favorecer la fermentación secundaria.

E.B.C.: European Brewing Convention. Existe una escala E.B.C. que se utiliza para definir los colores de las maltas y de las cervezas.

Éster: componente saborizante volátil generado de una forma natural durante la fermentación. Proporciona sabores afrutados, florales y especiados.

Fermentación secundaria en barril: segunda fermentación Y maduración de la cerveza en barril en el punto de venta. Proporciona una ligera carbonatación.

Fermentación secundaria en botella: segunda fermentación y maduración de la cerveza en la botella, lo que le confiere aromas

cereales extraídos en la caldera de maceración. En este punto se le denomina "mosto dulce", posteriormente "mosto lupulizado", "mosto fermentando" y, finalmente, cerveza.

Pasteurización: calentamiento de la cerveza a 60-79 °C para estabilizarla desde el punto de vista microbiológico. La flashpasteurización se realiza elevando la temperatura durante quince a sesenta segundos mientras la cerveza circula a través de unos tubos adecuados (intercambiador de calor). Como alternativa, el proceso se puede llevar a cabo en la cerveza ya embotellada, haciendo pasar las botellas por un túnel con duchas de agua caliente. Este proceso, más gradual, requiere de veinte minutos como mínimo, y ocasionalmente de mucho más tiempo.

Plato, grados: perfeccionamiento de la

y sabores complejos.

Filtración en cuba (lautez):

separación del mosto de la caldera de mezcla. Palabra derivada de la alemana que significa "clarificación". La cuba-filtro es un recipiente separado en el cual se lleva a cabo este proceso. Dispone de un sistema de rastrillos afilados a fin de lograr una extracción intensiva de los azúcares de la malta.

Fining: elemento auxiliar para la clarificación. Sustancia que atrae algunas partículas que, de otro modo, permanecerían en suspensión.

escala de Balling.

Squares: término utilizado por los cerveceros ingleses para designar las tinas de fermentación cuadradas.

U.A.: unidades de amargor. Sistema para indicar el grado de amargor que se pretende obtener en la cerveza mediante la lupulización.

Fuente Glosario: "El Libro de la Cerveza", por Michael Jackson, editorial Blume, Barcelona, 1994, Página 296.