

Estrategias de las empresas multinacionales japonesas de la cerveza en China

(Recibido: octubre/04 aprobado: diciembre/04)

*Alfredo Manuel Coelho**

*António de Sousa***

Resumen

Este trabajo tiene como objetivo el estudio de las estrategias de regionalización y de penetración de las empresas multinacionales (EMN) japonesas de cerveza –Suntory, Asahi, Kirin Breweries y Sapporo en el mercado chino. Asimismo, basamos nuestro análisis marco conceptual proporcionado por la teoría de los costes de transacción y del paradigma “OLI” (Dunning).

El análisis empírico se apoya en el banco de datos *Global Drinks*, el cual busca identificar el conjunto de operaciones de reestructuración de las EMN mundiales (1990-2003) y que ayuda en el análisis de las tendencias actuales en esta industria. Las conclusiones finales permiten comparar las estrategias de penetración de mercado de las EMN del sector de la cerveza con sus rivales directos y discutir las diferencias encontradas en las estrategias de penetración de las EMN originales, de otros sistemas capitalistas.

Palabras clave: empresas multinacionales, estrategias empresariales, industria de la cerveza, China, Japón.

Clasificación JEL: L66, F23, L22.

* Investigador del UMR MOISA, Montpellier, Francia (alfredo.coelho@usa.net).

** Investigador del Departamento de Gestão de Empresas, Universidad de Évora Largo dos Colegiais, Portugal (ajcs@vevora.pt).

Introducción

La industria de la cerveza fue introducida en China a principios del siglo pasado. No obstante, fue a partir de mediados de los años ochenta cuando esta actividad comenzó a expandirse. A comienzos del 2003 China se convirtió en el primer mercado mundial de cerveza en cuanto volumen (Anexo 1). A pesar de la gran fragmentación del mercado y de los márgenes financieros relativamente reducidos obtenidos por los principales representantes del sector, las EMN de la industria mundial de la cerveza efectuaron inversiones elevadas en el sector. El atractivo de China en términos de inversión se justificaba sobretudo por las expectativas de crecimiento ofrecidas por este mercado. El consumo *per cápita* es de aproximadamente 15 litros por habitante/año. Existen sin embargo fuertes disparidades regionales en el consumo de cerveza: en las zonas rurales se consumen una media de 10 litros, en la capital Pekín 45 litros y en Guangzhou, donde la producción es elevada, 54 litros *per cápita*/año. La media mundial es de 22.1 litros *per cápita*/año.

El mercado de cerveza en China esta caracterizado por una competencia intensa, lo que lleva a la exclusión de muchas de las empresas. En este mercado existen cerca de 400 empresas de cerveza, sin embargo, la concentración es fuerte (las 10 mayores empresas del sector controlan 45% del mercado). El impacto de la concentración consiste en una reducción de los márgenes de comercialización. La rápida liberalización y amalgama de la industria china de cerveza y de malta dan origen a una disminución progresiva del número de empresas en la industria, aunque, estas son de mayor tamaño.

Teniendo en consideración el tamaño de la población, China es un mercado con fuertes perspectivas de crecimiento y, por esto mismo, se ha convertido en un mercado atractivo para las EMN del sector. Desde el comienzo de la década de los noventas, un conjunto de EMN extranjeras invirtieron en el sector. Así, aproximadamente 45 empresas chinas mantienen participaciones de inversores extranjeros en su capital (Asahi Breweries, Bass Brewers, Carlsberg, Foster's, San Miguel, South African Breweries (SAB). Más recientemente, South African Breweries incrementó su presencia a través de la compra de cinco empresas cerveceras en 2002 y, por otro lado, estableció una *joint-venture* con la empresa Blue Sword. Interbrew adquirió una participación de 70% del grupo cervecero KK. No obstante, el mercado chino continúa siendo dominado por los grupos cerveceros nacionales. Anheuser-Busch dispone de una participación en el capital de Tsingtao, el principal operador del sector en este mercado. La inversión extranjera sufrió algunas dificultades a partir de 1995, en el momento del inicio de funcionamiento de

las fábricas en construcción desde comienzos de la década (exceso de capacidad instalada y competencia basada en la bajada de los precios). A título de ejemplo, Foster's cerró dos de sus fábricas de producción de cerveza a consecuencia de la incapacidad de esta EMN de ofrecer productos a precios competitivos con márgenes que le posibilitaran compensar los costes (principalmente transporte/ logística y *marketing*). SAB favoreció una estrategia de inversión territorial diferenciada (inversión en el nordeste de China) donde existía una capacidad instalada insuficiente.

1. La globalización de la industria de la cerveza y el mercado Chino

Kirin y Asahi son ante todo dos EMN con una fuerte presencia en el respectivo mercado doméstico. No obstante, ambas efectuaron inversiones considerables a nivel internacional. Asahi dispone de una fuerte presencia en la región de Australia/Asia, así como, en Hong-Kong y en Japón, en cuanto que, Kirin a pesar de disponer de una amplia presencia en varios mercados, no posee una cuota de mercado significativa en el mercado internacional.

a) Saturación del consumo de cerveza en los mercados occidentales

La saturación del consumo de cerveza en los mercados occidentales llevó a las EMN a reorientar sus estrategias en los mercados emergentes y, en particular, en el mercado Chino. Por otro lado, el estancamiento del consumo de cerveza *per cápita* en Japón a lo largo de los dos últimos años también contribuyó a incentivar a las EMN japonesas en la búsqueda de nuevas alternativas de crecimiento. Los principales factores explicativos de estas tendencias son:

- 1) La competencia y efectos de la sustitución en el consumo entre bebidas (vino, cerveza, bebidas espirituosas).
- 2) La estructuración y poder de la gran distribución (industrias transformadoras).
- 3) Las marcas y los efectos de “moda”.
- 4) El aprovisionamiento de malta (industrias proveedoras).

La industria mundial de la cerveza está caracterizada por la existencia de un oligopolio “con franjas”, donde un número reducido de empresas controla una parte considerable del mercado mundial (las 10 primeras EMN del sector poseen una cuota de mercado en volumen de 34.3% en 1997 y de 51.2% en 2002)¹ (Cuadro

1). A fines de 2002, las 10 principales EMN eran: USA (Anheuser-Busch, Adolph Coors), Dinamarca (Carlsberg), Holanda (Heineken), Bélgica (Interbrew), Sudáfrica (SABMiller), Brasil (Ambev), Gran Bretaña (Scottish & Newcastle), Japón (Kirin) y México (Grupo Modelo). El crecimiento del mercado mundial de cerveza en volumen es relativamente bajo, de apenas 2.2% en el periodo 1997-2002.

Esta industria está ampliamente dominada por las EMN de los países de la tríada (11 países) –a pesar del surgimiento de “nuevos” representantes

Cuadro 1
Quince EMN *leaders* de la industria mundial de cerveza*

<i>Estados Unidos</i>	<i>Europa</i>	<i>Japón</i>	<i>Otras</i>
Anheuser-Busch	Scottish & Newcastle	Asahi Breweries	Ambev (BRA)
Miller Brewing (Philip Morris)	(GBR)	Kirin Brewery	Grupo Modelo (MEX)
Adolph Coors	Bass Plc (GBR)	Sapporo Breweries	South African Breweries
	Heineken (NDL)		(AFS)
	Carlsberg (DEN)		

* El criterio de selección de las EMN tuvo en consideración el peso de la actividad dominante (cerveza). Tras la cesión de los activos de Bass plc, la EMN paso a ser denominada “Six Continents” (cadena hotelera) (2001).

mundiales en el transcurso de la década de los noventas (en 1998 la fusión de la EMN Brahma y Antártica dio origen a una nueva EMN denominada Ambev) y, posteriormente, ya en el inicio de esta nueva década (en 2002, la canadiense Molson adquiere la segunda empresa brasileña –Kaiser– y, posteriormente, South African Breweries adquiere Miller Brewing (EUA) transformándose así en la segunda EMN de la industria –SABMiller–. Más recientemente, Interbrew y Ambev crean la mayor EMN cervecera mundial –Inbev y Molson y Adolph Coors anuncian también la fusión de las dos EMN (2004)). Contrariamente a lo verificado en la industria del vino y de las bebidas espirituosas, todas las EMN del top 10 mundial cotizan en bolsas de valores. La necesidad de financiar el aumento del tamaño de las mismas –estrategia de crecimiento externo por intermedio de fusiones y adquisiciones– y de permanecer atractivas para los inversores son por regla general, los dos principales argumentos para la introducción en bolsa. Consecuentemente, estas EMN quedan de este modo sometidas a las presiones de los accionistas (Fidelity, CalPers).

Durante la última década una oleada de operaciones de reestructuración (fusiones, adquisiciones) provocó una nueva reorientación de la industria de bebidas

¹ Fuente SABMiller (datos de Plato Logic, abril de 2003).

alcohólicas (Coelho y Rastoin, 2002). En primer lugar, se constató un incremento considerable de las operaciones de crecimiento “conjunto” (formas “híbridas” o de cooperación). Este incremento correspondió a la necesidad de aumentar la flexibilidad de los sistemas de organización de las EMN. Estas operaciones son menos restrictivas en términos de irreversibilidad de las inversiones efectuadas (Williamson, 1985).

b) Factores determinantes de la concentración

La concentración progresiva de la industria de cerveza a nivel mundial es el resultado de la convergencia de varios factores:

- 1) El progreso técnico, lo que hizo posible el lanzamiento de nuevas cervezas en las gamas más bajas (fermentación);
- 2) La necesidad de aumentar la dimensión de las unidades de producción existentes, teniendo como objetivo la optimización de los costos;
- 3) La presión competitiva, la cual indujo una necesidad de reducir los costos de producción de forma de reducir los precios de venta al consumidor;
- 4) La necesidad permanente de efectuar inversiones (innovación, logística, marketing), los cuales son mas fácilmente realizables por los grupos de mayor tamaño;
- 5) La especificidad de las estrategias de marketing (por ejemplo: el mercado está segmentado entre el “*on-trade*” y el “*off-trade*”);
- 6) El estancamiento progresivo del proceso de concentración en los mercados locales;
- 7) La necesidad de alcanzar una determinada “dimensión crítica” (15 a 20% del mercado mundial, lo que es equivalente a una producción situada entre los 200 y los 300 millones de hectolitros).

El proceso de concentración de la industria cervecera está acompañado por estrategias territoriales específicas de adaptación a los mercados en que las EMN están presentes (*Be global, think local*, estrategia seguida por Anheuser-Busch).

En este sentido, el proceso de reestructuración de la industria de cerveza a nivel mundial está confrontado con un conjunto de factores críticos que limitan el aumento de esa misma concentración (la vigilancia ejercida por las autoridades de la competencia teniendo en vista evitar abusos derivados del ejercicio del poder de oligopolio en determinados mercados).

No obstante, otros factores explican el proceso de concentración. Estos

factores pueden corresponder, en lo que respecta a las EMN, a la adopción de estrategias pro-activas o reactivas:

- 1) El acceso a nuevos mercados o a mercados emergentes, a aprovechando la prolongación de los acuerdos de cooperación entre países o de integración regional (la expansión de la Unión Europea de 15 a 25 países, Mercosur);
- 2) La adquisición de marcas *premium* (la compra de Kronenbourg por la EMN Scottish & Newcastle, la compra de Pilsner Urquell por South African Breweries, la OPA de Interbrew sobre Becks)

En lo que respecta al mercado asiático, este está controlado por las EMN japonesas (Suntory, Kirin, Asahi, Sapporo). El mercado Chino es un mercado de donde pueden emerger grupos cerveceros de dimensión global (Tsingtao, Creb (SAB) y Nanjing) o con una dimensión regional suficiente para afirmarse como *challengers*, tal como San Miguel Breweries (Filipinas), en el cual Kirin posee una participación accionarial importante (cerca de 30% del capital). Numerosas *joint-ventures* fueron establecidas entre algunos de los principales líderes mundiales del sector de la cerveza: Carlsberg Asia y Chang, Asian Pacific Brewery y Heineken ; Creb y South African Breweries, Interbrew y sus filiales en los mercados Tailandés y de Corea del Sur. La inversión de las principales EMN de cerveza en el mercado del sudeste de Asia tendrá inevitablemente un impacto considerable sobre las estrategias de las empresas en el mercado chino y, dentro de un plazo mayor, sobre el mercado indio. Este potencial llevó a Tsingtao a anunciar que su objetivo consistía en alcanzar la dimensión de Anheuser Busch en un plazo máximo de 10 años.

Tsingtao Brewery exporta más de 90% del conjunto de las exportaciones chinas de cerveza. La estrategia de esta empresa está caracterizada por la adquisición pro-activa de pequeñas o medianas empresas en toda China. Como

Cuadro 2
Principales actividades del sector cervecero en Asia

<i>Estados Unidos</i>	<i>EMN «Globales»</i>	<i>EMN «Continetales»</i>	<i>EMN «Nacionales»</i>
China	Heineken Interbrew SAB	Anheuser-Busch	Tsingtao (China) Nanjing (China) Zuchang (China)
Asia (China no incluida)	Interbrew (Corea del Sur y Taiwán) Carlsberg (Corea del Sur y Tailandia) Heineken (Tailandia y Vietnam)	Kirin Brewery Guinness	Asahi (Japón) Suntory (Japón) Sapporo (Japón) San Miguel (Filipinas) Chang (Tailandia)

consecuencia, fue posible para Tsingtao salvar el proteccionismo existente entre las regiones del mercado doméstico y adquirir una cierta dimensión crítica en el mercado nacional. En 1999, Tsingtao formó una *joint-venture* con Kirin (Shenzen Tsingtao Beer Asahi Brewery) (51/49), para reforzar su posicionamiento en el mercado internacional.

c) La formación de las EMN de gran tamaño en el sector cervecero

Tres factores son determinantes en la constitución de la EMN de gran tamaño en el sector cervecero: el país, la dotación en capital financiero de la EMN y las marcas. Relativamente al país, he de destacar que este factor es esencial en determinar la dimensión del mercado, el tipo de consumo alimentario (alimentación y bebidas), en términos cuantitativos y cualitativos, y sobretodo la importancia del consumo relativo al mercado doméstico. La “dotación en capital” (importancia relativa de la capitalización en bolsa) hace posible la comparación entre EMN y es uno de los signos indicativos de las posibilidades de crecimiento/expansión. Ciertas EMN del sector de la cerveza son filiales de grandes grupos diversificados y, de esa forma, la dotación en capital disponible para inversión depende de las estrategias seguidas por las casas-madres (*holdings*). Por ejemplo, Guinness es una filial de Diageo (GBR), Binding de Oetker (Alemania), Pripps, Ringnes y BBH son filiales de Orkla.

Las “marcas” son también un factor clave de la estrategia de las EMN de cerveza. Estas cumplen las siguientes funciones:

- 1) En lo que respecta al posicionamiento en el mercado en el segmento *premium* (gama alta), estas son las que presentan un precio más elevado;
- 2) En lo que respecta a las técnicas de producción: especialmente las cervezas resultantes de la fermentación y posicionadas en los segmentos inferiores, estas emergieron durante el siglo XIX y ocupan las posiciones más favorables en los mercados Lager, Pils y Light Dry. Las principales cervezas fermentadas adoptan actualmente una estrategia de nicho: se trata por ejemplo de cervezas del tipo Ale, English Stout, Belgas y de Baviera;
- 3) En lo que respecta a la relativa importancia geográfica: regionales, nacionales, continentales, internacionales.

En esta industria, la marca no resulta del proceso de reestructuración sino del esfuerzo de *marketing-mix*. Las marcas internacionales de prestigio (*premium*) se expanden sobretodo en los países donde la paridad del poder adquisitivo es más elevada. Las principales marcas *premium* surgieron en los países desarrollados de gran dimensión y son el resultado de la expansión interna de la EMN –por

oposición a las estrategias de crecimiento externo— y se convirtieron rápidamente en el centro del mercado. Son ejemplos de esta estrategia: Budweiser, Miller y Coors en los EUA, Corona en México, Brahma, Skoll y Antarctica en Brasil, Asahi y Kirin en Japón y Tsingtao y Yanying en China. Para todos los casos, existe un conjunto de marcas de cerveza en los países de dimensión modesta, las cuales desarrollaron sus marcas en otros países a través de estrategias de cooperación (*joint-ventures*, acuerdos de licencia, etc.). Podemos incluir en este último caso las siguientes empresas: Heineken, Carlsberg, Amstel, Tuborg, Foster's, Stella Artois, Kronenbourg y Becks.

Estas EMN se caracterizan por estrategias diferenciadas. Así, y teniendo en consideración el grado de “especificidad de los activos” (Williamson, 1985) movilizados, podemos distinguir las empresas en lo que respecta al grado de internacionalización y a las sistemas de organización adoptados (Coelho y Rastoin, 2002).

Teniendo como base el estudio de las estrategias de externalización y la especificidad de los activos utilizados por las 16 principales EMN del sector de la cerveza, procuramos analizar los diferentes sistemas de “organización” (Williamson, 1985) dominantes en la industria (Cuadro 3).

A través de la comparación de las características de las operaciones de reestructuración para el periodo (1991-2000) —el grado de orientación internacional (*in/out*) versus las formas de organización (jerarquía/híbridas)— fue elaborada una primer tipología de las formas organizacionales dominantes. Esta tipología fue inicialmente estudiada desde el enfoque “eclectico” —paradigma *OLI Ownership, Location, Internalisation*— (Dunning, 1993), cuyo objetivo es el de estudiar las tres principales formas y alternativas de penetración de los mercados extranjeros. El paradigma “OLI” identifica tres tipos de beneficios que justifican la existencia de las EMN: el beneficio específico derivado de la utilización de activos intangibles (O de *Ownership*), el beneficio de localización en el extranjero (L como *Location*) y, finalmente, el beneficio asociado a la internalización (I como *Internalisation*). Cada uno de los tipos específicos de beneficio está relacionado con un nivel de análisis: O se refiere a la estructura de los mercados, L al beneficio comparativo del país de receptor, especialmente en lo que respecta a los costos de producción, de distribución y de transporte y, por último, I está relacionada con el comportamiento organizacional de la EMN. De este modo, las variables OLI serán influenciadas por las características estructurales del país, de los sectores y por las propias EMN. Varias interacciones entre estas tres variables son posibles. Por otro lado, este enfoque enfatiza la existencia de una fuerte dicotomía entre la “jerarquía” y el “mercado”. como complemento, las

contribuciones de Williamson nos permitieron modelar el proceso a través de la integración de las formas intermedias (“híbridas”).

Las empresas japonesas se caracterizan por favorecer los sistemas de organización híbridas –*joint-ventures*, acuerdos de licencias de producción, marketing y/o distribución. Esta forma de crecimiento utiliza como complemento estrategias de diversificación en actividades no relacionadas con el sector de las bebidas alcohólicas, por ejemplo alimentos nutricionales (la motivación no es la necesidad de encontrar sinergias intra-actividades). Históricamente insertas en sistemas de organización específicos –*keiretsu*– y dependientes de forma consi-

Cuadro 3
Internacionalización* y formas de organización de las EMN de cerveza, (1991-2000)

<i>Operaciones**</i>	<i>Híbridas > Jerárquicas</i>	<i>Híbridas < Jerárquicas</i>	
In > Out	Asahi Breweries Sapporo Miller Brewing y Coors	Ambev, Carlsberg, Bass Plc Scottish & Newcastle y Grupo Modelo	3
	1		
In = Out	Suntory		
	Kirin y		
In < Out	Anheuser-Busch	S.A.B., Interbrew Heineken	4
	2		

** Número de operaciones “in” = “interior de la zona” y “out” = “fuera de la zona”.

* El grado de internacionalización se mide por el número de operaciones de reestructuración fuera del mercado doméstico de cada EMN, es decir, el mercado doméstico “alargado”. Por ejemplo, en el caso de Suntory sería sudeste de Asia y en el caso de Heineken sería la Unión Europea.

Fuente: *Global Drinks* (adaptado de Coelho y Rastoin, 2002).

derable del mercado doméstico y regional, las EMN japonesas aceleraron substancialmente sus procesos de internacionalización en el transcurso de los años 1990. Por ejemplo, Suntory se convirtió en uno de los principales representantes del sector de las aguas embotelladas en Estados Unidos. Kirin Brewery y Asahi Breweries buscaron entrar en los mercados chino e indio de cerveza.

Las EMN europeas (Carlsberg, Scottish & Newcastle, Heineken, Bass plc, Interbrew) favorecieron los sistemas de organización jerárquicos. Estas formas de inversión son menos reversibles en virtud de la existencia de costos específicos no recuperables (*sunk costs*). No obstante, este análisis debe tener en consideración el hecho de que las estructuras de mercado en la Unión Europea presentaban diferentes grados de concentración.

La elección de un sistema de organización de tipo “híbrido” por parte de las EMN japonesas no es anodina: los principales objetivos derivados de esta estrategia son una mayor flexibilidad, interna y externa, y una reactividad creciente relativamente a la evolución de la demanda de productos alimenticios.

La industria global se caracteriza así por un conjunto de relaciones complejas entre EMN, encontrándose estas simultáneamente en competencia y cooperación. Este tipo de estrategias es importante en términos de creación y de compartir el conocimiento entre representantes (formas de distribución, innovación).

A pesar de tener una cuota de mercado en volumen de aproximadamente 16.5% del mercado mundial, China dispone de apenas 5% del valor de este mercado.

2. Estrategias de penetración de las EMN japonesas de la industria cervecera en el mercado chino

Las EMN del sector de la cerveza evolucionaron, desde la 2ª Guerra Mundial y hasta finales de los años 70 en un ambiente competitivo, de oligopolio, estable y protegido por barreras a la entrada, donde la competencia no estaba esencialmente basada en el factor precio. A partir del inicio de la década de 1980, el ambiente competitivo se modifica, fase de hiper-competición –y, cada vez mas, estas EMN se orientan hacia la adopción de formas de organización estructuradas en red (*network*) (Craig, 1995, 1996). Como consecuencia, estas EMN desarrollan nuevas competencias organizacionales para iniciar y dar respuesta al nuevo ambiente competitivo. Asahi fue una de las primeras empresas a reaccionar a las presiones del nuevo contexto competitivo a través del lanzamiento de la marca “Asahi Super Dry”.

Desde mediados de los años noventa, las principales EMN japonesas del sector de la cerveza entraron activamente en el mercado chino (véase anexos 3 y 4). La competencia intensa en el mercado japonés de cerveza (ver Anexo 7), resultante del proceso de liberalización progresiva de la economía llevó a que estas EMN buscasen otras fuentes de crecimiento para sus actividades. El mercado chino, por su proximidad geográfica y también por el potencial de crecimiento surge así como una estrategia alternativa factible.

Por otro lado, la demanda de cerveza goza de condiciones favorables. En China, el precio relativo de la cerveza es accesible y, en comparación con otros países, se trata de un producto de precio bajo. La mayor parte de las cervezas consumidas son *lagers* de bajo precio, sin embargo, existe una tendencia creciente para la introducción de cervezas de mejor calidad, incluyendo marcas internacionales de

prestigio. En China, contrariamente a la mayoría de los países, no existen disposiciones legales de fijación de la edad mínima para el consumo de cerveza.

2.1 Las materias primas: la cebada y la malta

La mayor parte de la malta producida o importada por China se destina a la producción de cerveza. En 2001, la producción de cebada fue estimada en 2.5 millones de toneladas (en contraste con los 5.2 millones de toneladas producidos en 1988).

Históricamente, China ha importado poca malta debido a las elevadas tasas con incidencia en la importación. La adhesión de China a la Organización Mundial de Comercio (2001) tendrá como implicaciones, en un plazo fijo, la reducción de los derechos aduaneros de 26% a 10%. No obstante, China realizó recientemente inversiones considerables en las infraestructuras destinadas a la malta y, consecuentemente, el impacto de la adhesión a la OMC es relativamente limitado.

La fuerte intervención del Estado en la economía es otra de las especificidades de la economía china. El Estado chino apoya activa y financieramente a la industria china. El proteccionismo ejercido por las regiones fue durante muchos años una forma de proteger la industria local.

2.2 La expansión a través de acuerdos de cooperación

La penetración de las EMN de la cerveza en el mercado chino se realizó inicialmente a través de la adquisición de empresas locales y de la expansión de sus actividades a través de acuerdos de cooperación con empresas locales, poseedoras de marcas regionales de prestigio.

En 2002, Asahi entro en el mercado chino a través de un acuerdo de distribución con Tsingtao Brewery para la venta de su cerveza *draft*. A principios del 2004, Asahi estableció una empresa conjunta con Itochu (Japón) (80/20) teniendo como objetivo adquirir 50% del principal grupo chino especializado en envases (Tingyi). Tingyi-Asahi-Itochu Beverages (TAI) dispone actualmente de 13 filiales en el sector de las bebidas. Esta estrategia conlleva ventajas en terminos de economías de escala y de competencias.

Por otro lado, las EMN japonesas tienen actividades en la industria de las *soft-drinks* y la utilización de las redes de distribución de las empresas con quienes tienen establecidos acuerdos de *joint-venture* y otra ventaja importante: en China el precio de venta de las *soft-drinks* es inferior al precio de venta de la cerveza (los efectos de substitución en el consumo de estas bebidas son así posibles) (Anexo

3).

2.3 Las estrategias de marcas

La estrategia de marcas perseguida por las principales EMN japonesas en el mercado chino consistió, desde el inicio, en la oferta de cervezas de menor calidad y precio bajo (*lagers*), para poder competir con las empresas del mercado doméstico. Los cambios estructurales en curso en la economía china, llevaron a un aumento del consumo de cervezas de gama media y alta (*draft*) en las zonas urbanas y también a un aumento masivo del consumo de cervezas de bajo precio en las zonas rurales (*draft*). Otra característica de este mercado consiste en la sofisticación del consumo en la parte Sur del país y en la parte oriental de las zonas costeras, en contraste con las zonas interiores del país donde la población difícilmente tiene acceso a la adquisición de cerveza (grandes disparidades regionales).

No obstante, Suntory fue la primera EMN en introducir en 2004 cervezas de la gama alta (*draft*) (precio medio de 5 yuan). Desde el inicio (1995), los productos de esta empresa se situaron en la categoría 3-5 yuan. La mayor parte de las empresas locales se posicionaron en una categoría de precio inferior a 2 yuan. Esta estrategia será seguida a corto plazo por Asahi Breweries, esperándose el lanzamiento de *Asahi Super Dry* (categoría *draft*) en los próximos meses y, posteriormente, del lanzamiento de una cerveza *draft* de Kirin Brewery.

En 1980, existían cerca de 150 empresas en esta industria y durante la década siguiente cerca de 700 nuevas unidades de producción fueron construidas. No obstante, la intervención del gobierno chino llevó al cierre de numerosas empresas, que producían esencialmente productos de baja calidad. Simultáneamente, varias empresas del sector adquirieron productores de cerveza de mediana dimensión: Yangjing Beer en Beijing, Qingdao Beer en Shangdong y Zhujiang Beer en Guangdong. Así, existen actualmente en China cerca de 400 empresas productoras de cerveza.

La diferenciación a través del precio es una de las principales estrategias seguidas por las EMN japonesas (ver Anexo 5).

2.4 Estrategias de inserción/integración regional (Taiwán)

Kirin y Asahi, al igual que numerosas otras empresas japonesas, intentan utilizar la ventaja “cultural” de Taiwán para penetrar en el mercado chino. Así, en el inicio de 2004, Kirin anunció la creación de una *joint-venture* con Uni-President Enterprises Corp (Taiwán) para la producción y venta de “Gogo

no kocha” (té) en el mercado chino. En este caso, Kirin se beneficia del acceso a la red de distribución de Uni-President en China.

Por otro lado, y durante el mismo periodo, Asahi estableció un acuerdo con Tingyi Hold Corp e Itochu para crear la sociedad Tingyi-Asahi-Itochu, con sede en las islas Caimán, además de fundada por un ciudadano de Taiwán. Tingyi es la mayor empresa de venta de sopas instantáneas chinas (*noodles*).

2.5 Estrategias de integración vertical de las industrias proveedoras (cebada, malta)

En la cabecera de la línea, un grupo restringido de EMN controla la producción de cebada y de malta (Conagra, Cargill, Soufflet, etc.). En los últimos años, la producción de cebada y de otros cereales era controlada por un monopolio estatal en China. No obstante, la expansión de este sector de actividad en los últimos años llevó a un incremento considerable del consumo de malta (consumo medio anual de 2.5 millones de toneladas). De igual forma, varias empresas productoras de malta iniciaron un proceso de concentración. Las dos principales empresas del sector son COFCO y Guandong Enterprises. Simultáneamente, un proceso de integración vertical facilita el control de las fuentes de materias primas en el mercado doméstico (el grupo chino Sichuan Blue Sword, resultante de una *joint-venture* conjunta con SABMiller, adquiere en 2004 aproximadamente 46% del capital de Xinjiang Hops, el principal productor chino de cebada y de lúpulo destinados a la industria cervecera).

La importación de malta para la fabricación de cerveza es la alternativa seguida por la mayor parte de las empresas. Como media, Australia contribuye con una cuota de 60% de la malta importada (las principales variedades son Stirling y Schooner). Los EUA y Canadá (variedades Stein, Kendall, Metcalfe y Status) son también proveedores importantes de malta. Los países de la Unión Europea también tienen una intervención importante en el proceso de aprovisionamiento de malta, sobretodo cuando se prevén dificultades de abastecimiento por parte de los productores australianos.

La producción de cerveza en los segmentos medios y bajos por parte de muchas empresas chinas no utiliza malta de buena calidad pues es práctica común en la industria la mezcla de derivados de arroz en la producción de cerveza, reduciendo así de forma considerable los costos de producción. De esta forma, las EMN de la industria de la cerveza tienen dificultad en mantener las respectivas cuotas de mercado (por ejemplo Foster's Group). Finalmente, resalta que la mayor parte de los empresarios (*traders*) chinos no están especializados en la compra de malta. La adhesión a la OMC conducirá a una reducción de los derechos de importación

sobre la malta. A pesar de ser China un productor de malta importante, muchas de las EMN de cerveza aumentaron sus importaciones de malta. La difusión de las normas internacionales de calidad a través de la industria será uno de los factores-clave para el desarrollo de las EMN.

2.6 Barreras a la entrada y a la movilidad de las EMN

Las principales barreras a la entrada y a la movilidad están relacionadas con los límites impuestos a la circulación de capitales extranjeros y de capitales entre regiones del mercado doméstico. El proteccionismo local y regional es una de las principales barreras a la comercialización de cerveza entre regiones (impuestos locales excesivos).

La complejidad y formas de control de los circuitos de distribución, así como el desarrollo limitado de la industria de transportes (trenes, camiones) en el mercado local, son también barreras importantes (Informe McKinsey & Company, 2001). Las reformas económicas y legislativas (eliminación de la burocracia) adoptadas por el Estado chino y la inversión de los grupos multinacionales de la gran distribución alimentaria (Carrefour y otros) facilitaron la expansión de la industria.

Las EMN japonesas del sector de la cerveza continuaron sufriendo la competencia intensa a nivel de mercado doméstico: por un lado, la sensibilidad a los precios y, por otro, el mercado de cerveza alcanzó la fase de madurez. La expansión internacional por intermedio del mercado chino es una de las formas de asegurar el crecimiento de estas EMN.

Conclusión

Inicialmente integrados en sistemas de organización específicos (*keiretsu*), las EMN del sector de la cerveza fueron afectadas por las reformas estructurales que afectaron a Japón durante la década de los noventa. Así, el modelo nipón, caracterizado por la relación bilateral bancos-empresas fue cuestionado y modificado (*corporate governance*). Esta situación afectó también considerablemente a las EMN japonesas. Por otro lado, la especificidad y difusión de los estilos de gestión japoneses en China es un tema recientemente estudiado en la literatura (Taylor, 1999). No existe una forma universal de estilo de gestión japonés, existen sin especificidades sectoriales. Tal como en los otros sectores, en la industria de cerveza las EMN japonesas no controlan integralmente el capital de sus filiales y de otras empresas (empresas conjuntas, *joint-ventures*, participaciones minoritarias). En

China, las EMN japonesas admiten así una clara separación entre las estructuras de propiedad y de control, sin que esto dificulte las actividades desarrolladas. Siempre que la localización se considera como un factor decisivo, el control de la gestión se cede a los gestores chinos. Por otro lado, las filiales de las EMN japonesas en China poseen en general un número reducido de expatriados japoneses.

En síntesis, podemos decir que la concentración en el sector cervecero mundial y en China está en curso, debiendo la misma proseguir en el futuro (la reciente adhesión de China a la OMC es uno de los factores que determinará la aceleración del flujo de inversiones). Cuando comparada con otras industrias, tal como la industria farmacéutica, donde el esfuerzo de *I&D* es determinante, o con la industria automotriz donde la eficiencia de las unidades de producción es esencial, esta difiere por la especificidad del movimiento de fusiones y adquisiciones, siguiendo la forma como estas son integradas *ex-post*. El factor crítico de hecho consiste en la complementación existente entre las marcas y en la forma como estas son combinadas.

Como resultado, el futuro de la industria global de la cerveza dependerá en gran parte de la integración de las EMN “continentales” y sobretudo de las EMN “nacionales” tales como Ambev, Carlsberg, Coors-Bass, Molson/Kaiser, Tsingtao y Nanjing y Kirin y Asahi. Sino, estas buscaran constituir un cuarto grupo, sobretudo si Anheuser-Bush no reacciona a las estrategias de integración de Interbrew y de SABMiller. Finalmente, el bajo nivel de consumo de cerveza en China y el potencial de crecimiento del consumo hacen de este mercado uno de los más atractivos del mundo.

Bibliografía

- Coelho A. Rastoin J. L. (2003). “L’émergence de l’organisation en réseau dans l’industrie: le cas des FMN du secteur des boissons alcoolisées”, *Economies et Sociétés*, A. G., núm. 25, 9-10, p. 1503-1522.
- Dunning J. H. (1993), *Multinational enterprises and the global economy*, Addison-Wesley Publishing Company, Wokingham.
- Craig T. (1996). The japanese beer wars: initiating and responding to hypercompetition in new product development, *Organization Science*, 7, 3, may-june, p. 302-321.
- Craig T. (1995). “Achieving innovation through bureaucracy: lessons from the japanese brewing industry”, *California Management Review*, 38, 1, p. 8-36.
- Hofstede G. (1980). *Culture consequences: international differences in work-related values*, Newbury Park: Sage.

Anexos**Anexo 1****Exestructuras de los principales mercados mundiales de cerveza,
1997-2002**

2002	País	1997 (millones de hectolitros)	2002 (millones de hectolitros)	1997-2002 (Tasa media de crecimiento)
1	Estados Unidos	226.5	241.0	1.3
2	China	187.1	238.0	4.9
3	Alemania	109.7	102.7	-1.3
4	Brasil	81.4	86.7	1.3
5	Japón	71.2	69.5	-0.5
6	Rusia	26.4	66.2	20.1
7	Reino Unido	61.1	59.4	-0.6
8	México	45.8	51.4	2.3
9	España	26.3	29.5	2.4
10	Polonia	18.8	26.7	7.2
11	Sudáfrica	25.2	24.6	-0.5
	Top 11	879.5	995.8	2.5
	Resto del Mundo	410.0	440.7	1.5
	Total Mundo	1289.6	1436.5	2.2
	Top 11 (% del Total)	68.2	69.3	1.1 *

* puntos porcentuales

Fuente: SABMiller (datos *Plato Logic*, abril 2003).**Anexo 2****Líderes mundiales de la industria de la cerveza y dinámica
de reestructuración, 1991-2000**

EMN líderes	Características				Número de operaciones de reestructuración			Total alcohol
	Millones hectol. ¹	País	Zona	Vendas 2000 (consolidado millones US)	1991- 1995	1996- 2000	Total	
Anheuser-Busch	134.4	USA	Am. norte	12 262	28	24	52	31
Asahi Breweries		JAP	Asia sur	11 655	21	19	40	22
Interbrew ²	80.3	BEL	Unión Eur.	7 319	15	32	47	36
Heineken Holding	73.8	NLD	Unión Eur.	6 406	19	22	41	37
Scottish & Newcastle	35.3	GBR	Unión Eur.	5 795	15	22	37	6
Bass Plc		GBR	Unión Eur.	5 447	16	29	45	12
Sapporo Breweries		JAP	Asia sur	4 699	6	17	23	13
South African Breweries	54.9	AFS	África	3 624	7	32	39	35
Carlsberg	48.2	DEN	Unión Eur.	3 428	18	39	57	37
Grupo Modelo	34	MEX	Am. Latina	3 219	4	8	12	6
Miller Brewing (Philip Morris)	50.1	USA	Am. norte	3 164	17	26	43	24
AMBEV	62.5	BRA	Am. Latina	2 868	20	33	53	33
Kirin Breweries	29.7	JAP	Asia sur	2 437	29	43	72	16
Adolph Coors		USA	Am. norte	2 389	21	11	32	9
Foster's Group		AUS	Oceanía	1 974	18	39	57	32
Total					254	396	650	349

* Debemos destacar la realización de dos fusiones recientes, entre SAB y Miller Brewing, en 2003 (SABMiller), y entre Interbrew y Ambev, en marzo de 2004 (InterbrewAmbev). Esta última dio origen al principal grupo cervecero mundial – INBEV–, suplantando así Anheuser-Busch.

¹ Interbrew, 2000 (nota: 1 barril = 164 hectolitros).

² Incluidas las ventas de Bass Brewers plc.

Fuente: Informes anuales y prensa especializada.

Anexo 3

Principales filiales de las EMN cerveceras japonesas en China*

<i>Filiales</i>	<i>Suntory</i>	<i>Asahi Breweries</i>	<i>Kirin</i>	<i>Sapporo Breweries</i>
Otros sectores	Suntory Ltd (Guangshou Office) Suntory (China) Holding Co. (Shanghai) Suntory (Shanghai) Marketing Co., Ltd. China Jiangsu Suntory Foods Co. Ltd Shanghai Suntory-Mailing Foods Co. Ltd Suntory Guangshou Foods Ltd. Gold Knoll Ltd. (Hong-Kong)	Qingdao Tsingtao Beer & Asahi Beverage Co. Ltd.	Kirin Kunpeng (China) Bio-Pharmaceutical Co. Ltd. Qingdao International Seeds Co. Ltd	Sapporo Breweries Limited Shanghai Rep. Office JFC HK Ltd (Hong King)
Cerveza	Suntory Brewing (Shanghai) Co. Suntory Brewing (Kunshan) Co.	Asahi Breweries Itochu Hangzhou Xihu Beer Asahi Jiaxing Haiyan Beer Xihu Asahi Quanzhou Qingyuan Beer Asahi Yantai Beer Asahi Co. Yantai Beer Dong Ying Xinyi Asahi Breweries Itochu China (Holdings) Beijing Beer Asahi Co. Shenzen Tsingtao Beer Asahi Asahi Beer (China) Investment Co. Asahi Beer (Shanghai) Product Services Qingdao Tsingtao Beer & Asahi Beverage Co. B&A Distribution Co.	Zuhai Kirin President Brewery Co.	Jiangsu Dafuhao Breweries Co. Ltd.

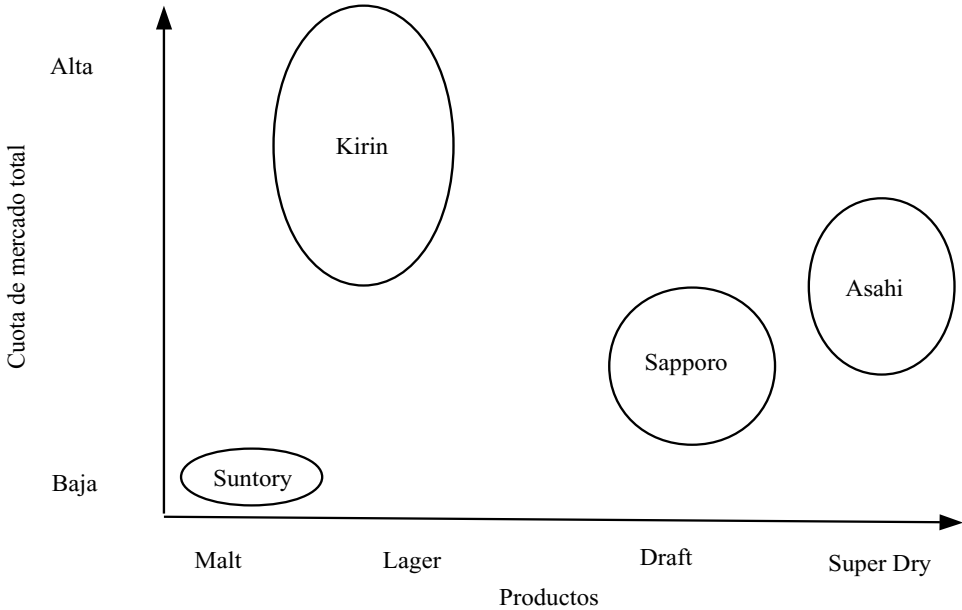
* Situación al 31/12/2002.

Fuente: Informes anuales y prensa especializada.

Anexo 4
Principales operaciones de reestructuración en la industria
de la cerveza en China

<i>EMN líderes</i>	<i>Características</i>	
	<i>Adquisición y fusión</i>	<i>Joint-ventures (cerveza)</i>
Anheuser-Busch Interbrew	Tsingtao Brewery Grupo KK (Ningbo) (70%) Zhujiang Brewery Nanjing Brewery Jiangsu Debier Brewery	
Heineken Holding Scottish & Newcastle	Yuehai Brewery (21%) Chongqing Breweries KK (50%)	
South African Breweries Carlsberg	KK (50%) Huizhou Brewing Group (99%)	China Resources & Blue Sword Carlsberg-Guangdong
Adolph Coors		Carlsberg-Guandong

Anexo 5
Grupos EStratégicos del Sector de la Cerveza en Japón

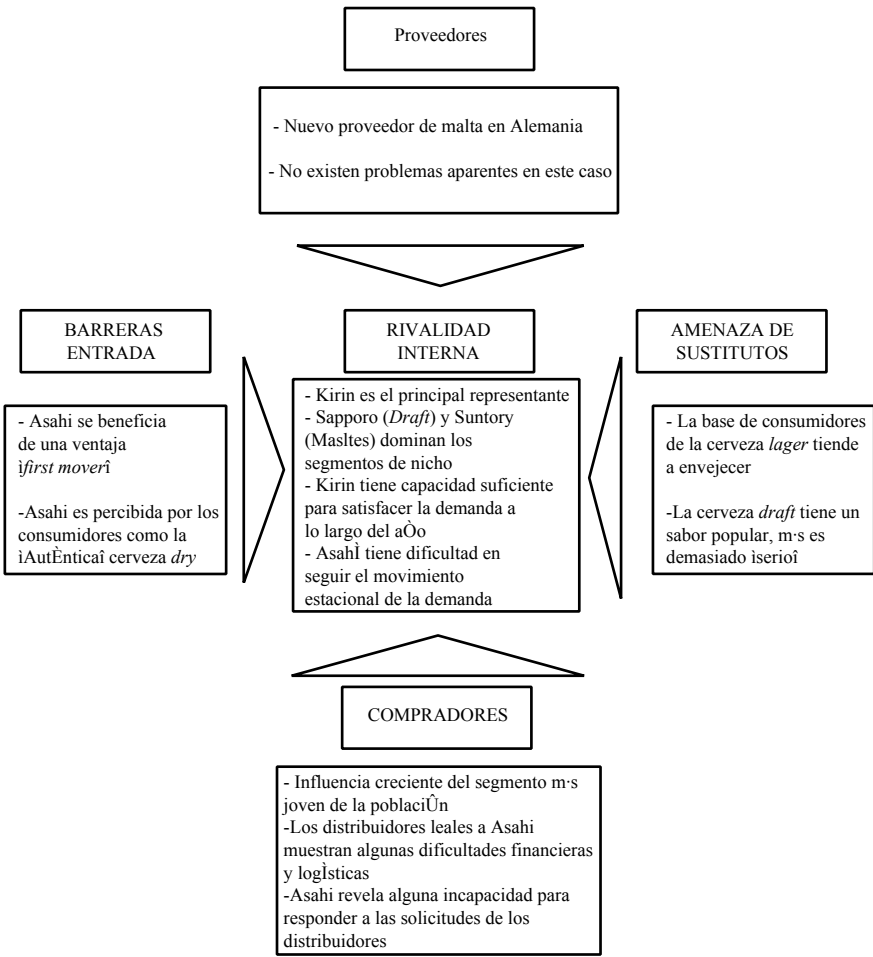


Anexo 6
Cuotas de mercado de las EMN japonesas de la cerveza
en el mercado doméstico,
1949-2002



Anexo 7

Principales fuerzas competidoras con influencia en el segmento “Dry”



Anexo 8

Breve presentación de las EMN líderes del sector de la cerveza

Suntory: Fundada en 1899, Suntory es una empresa familiar (familia Nobutada Saji).

Suntory es una empresa diversificada, no cotizada en bolsa. Principales actividades de la empresa: bebidas espirituosas, cerveza, vinos, agua embotellada, biotecnologías y floristería.

Principales marcas de cerveza: Bright, Malt's, Light', Dynamic e Hyotenchozo.

Suntory Malts: 224 millones de litros.

China: Construcción fábricas de cerveza (1979, 1988, 2001). Establecimiento de una empresa conjunta Jiangsu Suntory Foods (1984). Construcción de un centro experimental para mejorar las variedades de la cebada (1987). En 1995 fue creada Suntory Brewing (Shangai) Co. Ltd. La cerveza Suntory adquirió el liderazgo del mercado al cabo de tres años de actividad. En 1996, creación de una empresa conjunta Shanghai Suntory Brewery. En 1998, construcción de nueva fábrica en la provincia de Jiangsu (Kungshau). Actualmente Suntory dispone de tres unidades de producción de cerveza en el mercado chino. En 2002, acuerdo de cooperación con Foster's para la venta de la cerveza de Suntory en China y traslado de la sede asiática a Shangai.

China Suntory Food Co. Ltd produce y comercializa Oji y Shin Sheiki.

Kirin: Fundada en 1870 (cotizada en Bolsa). Kirin forma parte de *keiritsu* Mitsubishi.

Principales actividades de la empresa: cerveza, café y té, zumos de fruta, *soft-drinks*, floricultura e industria farmacéutica.

Principales marcas de cerveza: Kirin Lager, Ichiban Shibori, Kirin Tanrei.

Kirin Ichiban: 632 millones de litros.

China: Acuerdos de licencia para la producción de cerveza (1995 e 1999).

Asahi Breweries: Empresa fundada en 1889 (cotizada en bolsa). Se trata de la principal empresa japonesa del sector de la cerveza.

Asahi posee actividades en el sector alimenticio, farmacéutico, inmobiliario, *soft-drinks*, whiskey y vino.

Principales marcas de cerveza: Asahi Super Dry, Asahi Honnama, Fujisan, Kuronama y Super Malt (bajo contenido alcohólico). En 2002, las ventas de cerveza de Asahi superaron por primera vez, desde 1951, las ventas de la cerveza de Kirin.

Asahi Super Dry: 2100 millones de litros.

China: La empresa dispone de 8 unidades de producción de cerveza en el mercado chino. En 1998, Asahi inició la producción de *Asahi Super Dry* en este mercado (Shenzen, Guangdong). La fábrica de Shenzen es resultado de una joint-venture con Tsingtao Brewery.

Sapporo: Fundada en 1946 (cotizada en bolsa). Sapporo tiene como principales actividades la venta de cerveza, café, agua embotellada, *soft-drinks* e inmobiliario (Yebisu GARDen Place Co.).

Principales marcas de cerveza: Black Label, Yebisu Guinness.

Sapporo Black Label: 445 millones de litros. La cerveza representa cerca de 25% de las recetas de Sapporo.

China: Apertura de oficinas en Beijing y Shangai y de un pub para venta de cerveza en Shangai (1998). Join-venture para la producción de lúpulo (1995). Acuerdo de licencia para la producción de cerveza (1998).

Anexo 9

Diferencias culturales Japón-China: la perspectiva de Geert Hofstede

<i>País</i>	<i>PDI</i>	<i>IND</i>	<i>UAV</i>	<i>MAS</i>	<i>LGTM</i>
China	80	20	60	50	118
Japón	54	46	92	95	80
Hong-Kong	68	25	29	57	96
Taiwán	58	17	69	45	87
Portugal	63	27	104	31	
Australia	36	90	51	61	31
USA	40	91	46	62	29

* Estimados con base en una escala de 0 a 100.

PDI Power Distance (*Distancia al poder*).

IND Individualism (*Individualismo*).

UAV Uncertainty Avoidance (*Evitar la Incertidumbre*).

MAS Masculinity (*Masculinidad*).

LGTM Long-term Orientation (*Orientación a largo Plazo*).

Fuente: Hofstede (1980).

Anexo 10

Cronología de reformas económicas en China

1949 Proclamación de la República Popular China.

1953 Inicio del movimiento del colectivismo agrícola.

1953-57 Primer plan quinquenal: la prioridad es atribuida al desarrollo de la industria pesada.

1958-60 Programa de “Grand bond en avant” cuyo objetivo es el de posibilitar el desarrollo económico y técnico del país; descansa en la creación de las comunas populares.

1961 Fracaso económico del programa de “Grand bond en avant” lo cual genera una catástrofe alimentaria.

1966 Inicio de la revolución cultural.

1972 Lanzamiento de la política de dos hijos por matrimonio.

1976 Muerte de Mao Zedong.

1977-78 Política del hijo único.

1978 Deng Xiaoping inicia el proceso de transformación de la economía planificada en

economía de mercado a través de la adopción del principio de la “economía socialista de mercado”. Inicio de la reforma del sector Estatal. Lanzamiento de las “Cuatro modernizaciones” (defensa, investigación científica, agricultura, industria).

1979 Apertura de cuatro zonas económicas especiales que pueden recibir inversión directa del extranjero. Primeras empresas mixtas (*joint-ventures*).

1979-84 Programa para eliminar la colectivización de las tierras y apertura del comercio internacional.

1984 Reintroducción de las “leyes del mercado”. Boom de la industria ligera. Li Yining propone una reforma de los capitales conjuntos en las empresas del estado.

1985 Liberalización de los precios.

1987 Discrepancias en el seno del aparato de Estado sobre el mito de la liberalización

...Continúa

Anexo 10

Cronología de reformas económicas en China

económica.

1989 Represión del movimiento estudiantil en la plaza de Tiananmen y “sofocación” de la manifestación de los trabajadores en los alrededores de Pekín.

1992 Deng Xiaoping lleva a la población un histórico “Enriquecer”. Apertura de los mercados, en particular, a través de la utilización de un sistema de nuevos instrumentos financieros (obligaciones de interés elevado...) ya la instauración de un sistema de sociedades de responsabilidad limitada.

1993 Inscripción en la Constitución de la “economía socialista de mercado”. Promulgación de la ley sobre las empresa facilitando la normalización del sistema de capitales conjuntos. Fracaso de las negociaciones sobre la entrada de China en el GATT (*General Agreement of Tarifs and Trade*).

1996-2000 El IX plan quinquenal prevé un crecimiento sustentado mas contenido, inferior a 10%

para evitar los efectos de la inflación.

1997 Muerte de Deng Xiaoping y devolución de Hong-Kong a China, la cual se convierte en la primera región administrativa especial. La bolsa de valores de Hong-Kong se ha asociado con las bolsas de valores del mercado chino (Shangai y Shenzen).

1999 Devolución de Macao (segunda Región Administrativa Especial) a China.

2000 Despido de 6 millones de empleados de las empresas del Estado en el transcurso de los 5 primeros meses del año.

2001 China se convierte en miembro de la OMC Organización Mundial de Comercio.

2002 Continuación del proceso de liberalización de los capitales de Estado.

2003 Apertura creciente de la Bolsa china a los inversores extranjeros.

Epidemis SRAS.

Primer vuelo espacial chino tripulado.

2004 Reconocimiento formal del derecho a la

Fuente: Adaptado de *Problèmes Economiques*, 3 de marzo de 2004: 6, & Pluchart (2003).

Mckinsey & Company (2001). *China's evolving logistics Landscape*, Report, august 30.

Pluchart J. J. (2003). La différence chinoise, *Revue Français de Gestion*, p. 85-95.

Taylor B. (1999). Patterns of control within japanese manufacturing plants in China: doubts about japanization in Asia, *Journal of Management Studies*, november, 36, 6, p. 853-873.

Williamson O. (1985), *The economic institutions of capitalism*, New York: The Free Press.

