



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales Universidad de León  
Grado en Administración y Dirección de Empresas  
Curso 2013/2014

# Análisis de las Operaciones Financieras y Estrategias Empresariales del grupo Mahou- San Miguel. The Analysis of Financial Business Operations and Strategies Mahou-San Miguel group.

---

Realizado por:

Dña. Laura Araújo Redondo

Tutelado por:

Dr. D. Francisco Javier Robles González

Lugar y fecha:

León, Julio de 2014

# ÍNDICE

<b>ÍNDICE</b> .....	<b>1</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS</b> .....	<b>3</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>4</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>4</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>5</b>
<b>OBJETIVOS</b> .....	<b>6</b>
<b>OBJETIVO PRINCIPAL</b> .....	<b>6</b>
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b> .....	<b>6</b>
<b>METODOLOGÍA</b> .....	<b>7</b>
<b>1. OPERACIONES FINANCIERAS</b> .....	<b>7</b>
<b>1.1 FINANCIACIÓN</b> .....	<b>8</b>
1.1.1 Financiación interna o autofinanciación .....	8
1.1.2 Financiación externa .....	9
<b>1.2 ANÁLISIS DE LAS OPERACIONES FINANCIERAS</b> .....	<b>9</b>
<b>1.3 PRINCIPIOS FUNDAMENTALES</b> .....	<b>12</b>
1.3.1 Principio de subestimación de las necesidades futuras .....	12
1.3.2 Principio de sustitución o proyección financiera .....	12
<b>1.4 CLASIFICACIÓN DE LAS OPERACIONES FINANCIERAS</b> .....	<b>13</b>
1.4.1 Atendiendo a la naturaleza de los capitales que lo integran .....	14
1.4.2 Respecto a la forma de su definición .....	14
1.4.3 En función del grado de liquidez interna .....	14
1.4.4 En función a la duración o vencimiento de la operación .....	15
1.4.5 En función del número de capitales que forman la prestación y la contraprestación.....	15
1.4.6 Atendiendo al punto p en la aplicación de la ley financiera.....	16
1.4.7 En función de la situación crediticia de la operación.....	16
1.4.8 Teniendo en consideración al sujeto que interviene en la operación .....	16
1.4.9 Atendiendo al objetivo que pretende cada parte .....	16
1.4.10 Por el destino de los capitales entregados por las partes.....	17
<b>1.5 CARÁCTER COMERCIAL DE LAS OPERACIONES FINANCIERAS</b> .....	<b>17</b>
1.5.1 Características comerciales unilaterales.....	17
1.5.2 Características comerciales bilaterales.....	18
<b>1.6 TASA ANUAL EQUIVALENTE (TAE)</b> .....	<b>18</b>
<b>1.7 LEYES FINANCIERAS</b> .....	<b>19</b>
<b>2. ESTRATEGIAS EMPRESARIALES</b> .....	<b>20</b>
<b>2.1 EL CONTEXTO</b> .....	<b>20</b>
<b>2.2 CONCEPTO DE ESTRATEGIA</b> .....	<b>21</b>
2.2.1 Decisiones estratégicas .....	22

2.2.2 Decisiones tácticas .....	22
2.2.3 Decisiones operativas .....	22
<b>2.3 NIVELES DE LA ESTRATEGIA .....</b>	<b>24</b>
2.3.1 Estrategia corporativa o de empresa .....	24
2.3.2 Estrategia competitiva o de negocio .....	25
2.3.3 Estrategias funcionales .....	25
<b>2.4 OBJETIVOS .....</b>	<b>26</b>
2.4.1 Objetivos estratégicos .....	26
2.4.1.1 Según la naturaleza de los objetivos .....	28
2.4.1.2 Según el horizonte temporal .....	28
2.4.1.3 Según el grado de concreción .....	28
2.4.1.4 Según su alcance .....	28
2.4.1.5 Según el nivel de implantación .....	29
<b>2.5 VENTAJA COMPETITIVA .....</b>	<b>29</b>
2.5.1 Concepto de ventaja competitiva .....	29
2.5.2 Ventajas competitivas .....	30
2.5.2.1 Ventaja competitiva en costes .....	30
2.5.2.2 Ventaja competitiva en función del precio .....	31
2.5.2.3 Ventaja competitiva en diferenciación de productos .....	31
2.5.2.4 Ventaja competitiva híbrida .....	32
2.5.2.5 Sostenibilidad de la ventaja competitiva .....	33
<b>2.6 DIRECCIÓN DEL DESARROLLO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>33</b>
2.6.1 Desarrollo de productos .....	34
2.6.2 Desarrollo de mercados .....	34
<b>2.7 DIVERSIFICACIÓN DE ACTIVIDADES .....</b>	<b>35</b>
2.7.1 Diversificación relacionada .....	35
2.7.2 Diversificación no relacionada .....	36
2.7.3 Integración vertical .....	37
<b>2.8 EVALUACIÓN E IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS .....</b>	<b>37</b>
2.8.1 Adecuación de las estrategias .....	39
2.8.2 Implantación de estrategias .....	39
<b>3. CASO: GRUPO MAHOU - SAN MIGUEL .....</b>	<b>40</b>
<b>3.1 ANTECEDENTES GENERALES .....</b>	<b>40</b>
3.1.1 Historia del grupo Mahou-San Miguel .....	40
3.1.2 Historia del Sector Cervecerero en España .....	41
3.1.3 Evolución del Sector Cervecerero .....	41
<b>3.2 ANÁLISIS FINANCIERO .....</b>	<b>43</b>
3.2.1 Balance de situación .....	44
3.2.2 Cuenta de pérdidas y ganancias .....	46
3.2.3 Análisis de Ratios Financieros .....	47
3.2.3.1 Índice de Liquidez .....	47
3.2.3.2 Índice de Solvencia o apalancamiento .....	49
3.2.4 Principales conclusiones del análisis .....	50
<b>3.3 DECISIONES ESTRATÉGICAS .....</b>	<b>50</b>

3.3.1 Acuerdos de colaboración y adquisición .....	51
3.3.2 Diversificación de la actividad.....	51
3.3.3 Procesos de Internacionalización.....	52
3.3.4 RSC: Reducción en costes .....	54
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>54</b>
<b>CONCLUSIONES BASADAS EN EL ESTUDIO.....</b>	<b>54</b>
<b>RECOMENDACIONES BASADAS EN EL ESTUDIO.....</b>	<b>55</b>
<b>CONCLUSIONES FINALES .....</b>	<b>56</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>57</b>
<b>ANEXO .....</b>	<b>60</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

Figura 1. Fuentes de Financiación.....	9
Figura 2. Ciclo Financiero.....	9
Figura 3. Elementos básicos que componen una Operación Financiera.....	10
Figura 4. Esquema de una Operación Financiera.....	11
Figura 5. Gráfico de una operación de capitalización. ....	12
Figura 6. Gráfico de una operación de descuento. ....	13
Tabla1. Clasificación de las operaciones financieras. ....	13
Figura 7. Elementos en torno al concepto de estrategia. ....	23
Figura 8. Objetivos estratégicos.....	28
Figura 9. Variables para la diferenciación de productos.....	32
Figura 10. Sostenibilidad de la ventaja competitiva. ....	33
Figura 11. Evaluación y selección de estrategias.....	38
Figura 12. Evolución del consumo per cápita en los últimos 10 años.....	42
Figura 13. Evolución del consumo por canal en los últimos 10 años. ....	43
Tabla 2. Balance de situación del grupo Mahou-San Miguel.....	44
Tabla 3. Cuentas de pérdidas y ganancias del grupo Mahou-San Miguel. ....	46
Figura 14. Estrategias seguidas por Mahou-San Miguel.....	50
Figura 15. Presencia de Mahou-San Miguel en el exterior.....	53
Tabla 4. Análisis de datos Financieros de Mahou-San Miguel. ....	60

## RESUMEN

En este proyecto se han analizado y estudiado las *operaciones financieras* con el objetivo de conocer los fundamentos básicos de las mismas, y la utilidad de estas, llegando con ello a conocer cómo se realiza el intercambio de capitales en las economías y concretamente en las empresas.

Partimos de una visión global sobre los aspectos teóricos que implican las operaciones financieras en una compañía cervecera. Para lo que se ha analizado el Balance de situación y la cuenta de pérdidas y ganancias, así como los índices de liquidez y solvencia que presenta la empresa en el período 2011-2013.

Posteriormente, se han estudiado las *estrategias empresariales* llevadas a cabo por una compañía, con el fin de conocer la posición estratégica de la empresa, las elecciones estratégicas que ésta pretende llevar a cabo y, la forma de poner dichas estrategias en marcha, con el fin de dar a conocer la importancia de estas en el buen funcionamiento presente y futuro de la organización. Para lo que se hace hincapié en los ejes estratégicos del grupo analizado.

El caso de estudio presente a lo largo del proyecto y del cual se va a tratar, es la multinacional cervecera de origen español, Mahou-San Miguel.

**Palabras clave:** Operaciones Financieras, Estrategias Empresariales.

## ABSTRACT

In this project it has been undertaken an analysis of the financial transactions in order to know the basics and the usefulness of these ones, achieving a strong knowledge of how the exchange of capital in the companies works through the review of a real study case, the case of the Spanish multinational brewery Mahou-San Miguel.

First of all, it has been presented an overview of the theoretical aspects involving *financial operations* in a brewery company. To get this target the Balance Sheet and the P&L has been analysed and it has been calculated the liquidity and solvency ratios presented in the company in the period 2011-2013.

After that, we have studied the *business strategies* pursued by this company in order to know its strategic position, the strategic choices that are intended to carry out and how to set these strategies, for Mahou-San Miguel shows the importance of these alternatives in the present and future of the company. For this goal has been emphasized the strategic priorities of the firm.

**Keywords:** Financial Operations, Business Strategies.

## **INTRODUCCIÓN**

El estudio de las Finanzas de una organización pasa, indiscutiblemente por el estudio y análisis de sus operaciones financieras. Es por ello que en el presente proyecto se analizaran los fundamentos básicos de dicho análisis aplicado al grupo empresarial Mahou-San Miguel.

El objetivo que se pretende alcanzar es un conocimiento en profundidad de los fundamentos básicos para realizar el análisis de un capital financiero, una operación financiera, y la utilidad de estos para comprender la dinámica de los intercambios de capitales que se producen en una economía, concretando en una organización.

Para el logro de estos objetivos, se realizara un estudio de la trayectoria histórica, y un análisis de los estados financieros del mencionado grupo, pudiendo con estos datos anticiparnos en la resolución de problemas y lograr una ventaja competitiva. La relevancia de este análisis consiste en que se muestra la situación real de la empresa, lo que permitirá establecer mecanismos para anticipar la aparición de posibles problemas, y la mejora de los mecanismos ya existentes.

Seguidamente se explicara por qué el estudio de la dirección estratégica es importante, para llegar a comprender con ello la posición de negocio que realiza la compañía, las elecciones estratégicas que está lleva a cabo, y la forma de ponerlas en marcha.

Para ello se establece que se entiende por estrategia, y el concepto de la misma. Analizando en primer lugar el problema en la identificación de objetivos de la empresa; teniendo en cuenta que esta tiene una gran relevancia debido a que en ella se concretan la misión, objetivos estratégicos, e identificación de las líneas de actuación que va a seguir la organización.

A partir de lo cual se observaran las estrategias a nivel corporativo o de empresa, que afectan al ámbito de actividad o negocios dónde la compañía quiere competir, desarrollarse o crecer. Así como las estrategias a nivel de negocio, dónde su problema radica en la decisión del negocio en el que vamos a invertir, y la forma de conseguir con él el éxito deseado. Terminando con el proceso de implantación de estrategias empresariales seguidas por la organización.

Posteriormente, se aplica todo ello en el grupo Mahou-San Miguel, haciendo hincapié en las estrategias empresariales que la cervecera española está llevando a cabo de forma satisfactoria. Estas cobran importancia en la medida en que basan su negocio en la consecución y éxito de estas estrategias, lo que implica un camino a seguir que resulta muy complicado modificar o cambiar.

Se concluye, que debido a la globalización mundial en la que estamos inmersos, en los últimos años se ha asistido al desarrollo de los mercados financieros, incrementando la presencia de las empresas en estos. Lo que ha provocado una feroz competencia en la que sólo el más fuerte sobrevive.

Las organizaciones, hoy más que nunca, han de ser conscientes de la situación real de la empresa, así como las estrategias que les permitirán la consecución y éxito de la compañía.

## **OBJETIVOS**

Los objetivos se han desglosado en objetivo principal y objetivo específico, con el fin de contextualizar el proyecto.

### **OBJETIVO PRINCIPAL**

El trabajo que se va a desarrollar tiene como objetivo principal dar a conocer cómo se desarrollan y aplican las operaciones financieras dentro de las compañías; así como conocer el proceso que deben seguir las empresas para tomar las decisiones acertadas a la hora de realizar las estrategias empresariales e Inversiones Financieras. Tomando como referencia a la compañía cervecera líder en España y con gran presencia a nivel internacional. Se trata de la multinacional Mahou-San Miguel, la cual hemos escogido para la realización del estudio debido a la posibilidad de obtener información a través de la propia compañía, así como a través de los medios de comunicación escrita y online como pueda ser Internet.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Conocer qué importancia tiene la toma de decisiones financieras en Mahou-San Miguel.
- Definir el concepto de estrategia empresarial.
- Aportar ejemplos concretos de la empresa de referencia.

- Estudiar los distintos tipos y modelos de decisiones financieras que se pueden dar dentro la compañía.
- Conocer las características y formulación de las estrategias empresariales.
- Determinar la aplicación de una estrategia empresarial.
- Determinar la implementación de las estrategias empresariales.
- Analizar las razones por las que las estrategias fallan.
- Describir las limitaciones que se dan a la hora de realizar este estudio.
- Aportar las conclusiones obtenidas en dicho estudio.

## **METODOLOGÍA**

La metodología seguida para la realización de este trabajo comprende, tanto, la información de los libros citados en la bibliografía para la realización del apartado teórico del mismo, como artículos sobre la compañía Mahou-San Miguel, hasta la investigación del proceso de desarrollo y aplicación de las operaciones financieras y estrategias empresariales estudiadas en el caso, gracias a la información facilitada por la compañía, así como a los medios de comunicación escrita y online.

La parte teórica se corresponde principalmente con los procesos de desarrollo y aplicación de las operaciones financieras, así como las estrategias empresariales seguidas por la multinacional Mahou-San Miguel, las cuales se han recopilado con la intención de transmitir con claridad la información más relevante de dichos procesos y estrategias.

Por otra parte, en el apartado práctico se tratan de dar respuestas a una serie de preguntas relacionadas con los métodos de desarrollo de las operaciones financieras en el período estudiado 2011-2013, así como las estrategias empresariales seguidas en cada fase del proceso de la compañía estudiada.

### **1. OPERACIONES FINANCIERAS**

Entendemos por operación financiera al remplazo de uno o más capitales por otros de igual equivalencia constituidos en distintos momentos del tiempo mediante la aplicación del interés simple o compuesto.

Esta operación está compuesta por un conjunto de flujos de caja cómo son cobros y pagos, con la característica de poseer cuantías distintas y signo opuesto que transcurren en un período de tiempo. Así, por ejemplo, la concesión de un préstamo a



un cliente por parte de una entidad bancaria supone para el primero un cobro inicial con el importe total del préstamo, y unos pagos a devolver de forma periódica, a lo que habitualmente llamamos cuotas, durante el período que dure la operación. Por otra parte, la entidad bancaria tiene la obligación de realizar un único pago al inicio de la operación, y el derecho al cobro de unas cuotas periódicas.

Por lo que para el cumplimiento ya la realización de una operación financiera, hemos de cumplir con:

1. Ha de existir intercambio de capitales.
2. Los capitales han de ser equivalentes a través de la aplicación del interés simple o compuesto.
3. Debe existir un acuerdo sobre la forma de determinar el importe de los capitales que componen la operación.

## **1.1 FINANCIACIÓN**

Con este trabajo se pretende dar a conocer los alineamientos que nos permitirán evaluar las decisiones que toman a diario las empresas. Teniendo en cuenta todas las áreas que las forman, así como el hecho de que estas decisiones implican el éxito o fracaso de la organización o departamento dónde se vayan a implementar.

Las economías domésticas, empresas y Administraciones Públicas en su quehacer cotidiano realizan operaciones de compra y venta de bienes y servicios de consumo e inversión, para lo cual necesitan recursos económicos como puedan ser: capital, rentas del trabajo, impuestos, etc. La gestión de estos recursos y la aplicación correcta de los mismos es el objetivo principal de la gestión financiera.

Para la realizar las inversiones que nos permiten desarrollar cualquier actividad económica es necesario contar con las fuentes de financiación adecuadas. Entendemos como financiación al conjunto de recursos económicos que utiliza una empresa o familia. Pudiendo distinguir entre dos tipos de financiación: Interna y Externa.

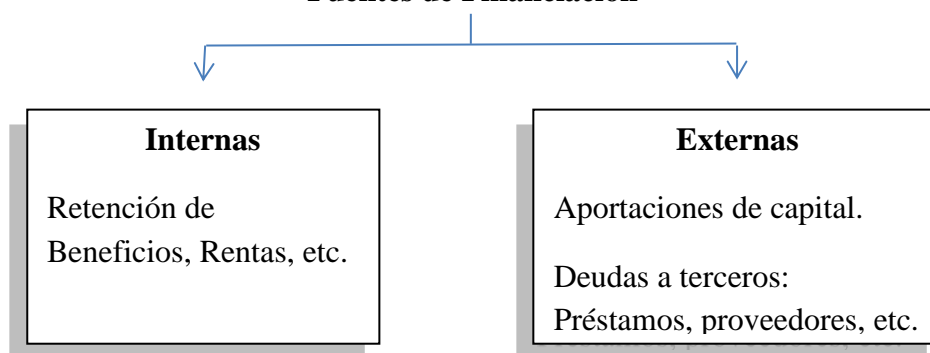
### **1.1.1 Financiación interna o autofinanciación**

Viene generada por las propias posibilidades de la unidad económica, o la acumulación de fondos y recursos financieros generados en el interior de la propia empresa (generalmente son beneficios no distribuidos de la organización) como es: la retención de beneficios, renta, etc. no provenientes de aportaciones exteriores y utilizados para financiar las operaciones e inversiones realizadas por la sociedad, en la que se evita recurrir al endeudamiento con terceros o accionistas.

### 1.1.2 Financiación externa

Comprende los recursos captados fuera de la unidad económica, tanto por cuenta de capital, que comprendería las aportaciones de los socios a las organizaciones, así como las aportaciones que se realizan a terceros (préstamos), que es preciso devolver con sus correspondientes intereses en el tiempo pactado.

**Figura 1. Fuentes de Financiación. Fuente: Elaboración Propia.**

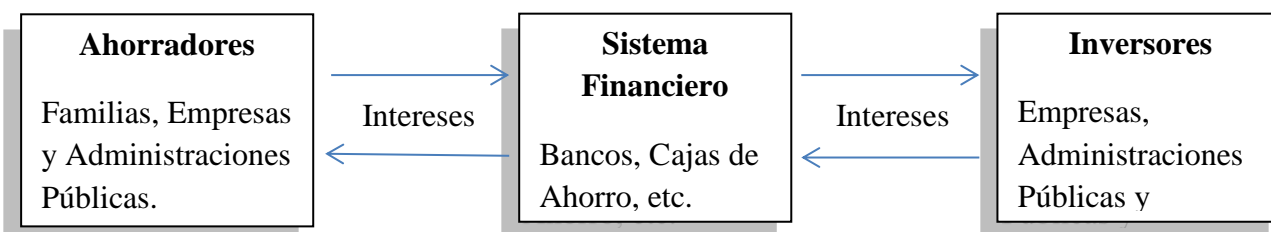


Las familias, empresas y Administraciones Públicas cuentan con fuentes de financiación interna o ingresos que a veces pueden ser suficientes para hacer frente a los gastos generados, encontrándonos con lo que se denomina equilibrio presupuestario.

Aunque en la mayoría de las ocasiones este equilibrio no se produce, bien porque los ingresos son superiores a los gastos, generando un superávit o ahorro, o bien porque los gastos son superiores a los ingresos, generando un déficit y con ello la necesidad de financiación externa.

La gestión financiera es necesaria cuando las unidades económicas no se encuentran en equilibrio presupuestario, por lo que se ha de lograr una mayor rentabilidad de sus ahorros o un menor coste de sus préstamos.

**Figura 2. Ciclo Financiero. Fuente: Elaboración Propia.**



## 1.2 ANÁLISIS DE LAS OPERACIONES FINANCIERAS

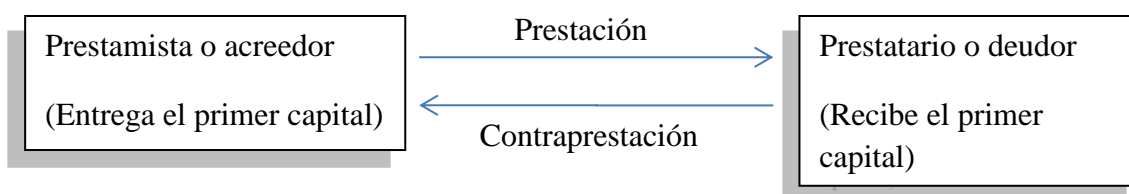
¿Qué es una operación financiera?, ¿Qué elementos la configuran?, ¿Qué tipo de operaciones financieras existen?

Partiremos en un principio de la definición dada por la Real Academia Española (s/f), una Operación es “una negociación o contrato sobre valores o mercaderías” (s/p) y el concepto que da sobre Financiera hace referencia a “perteneiente o relativo a la Hacienda Pública, a las cuestiones Bancarias y Bursátiles o a los grandes negocios mercantiles”. Esta definición nos da una primera idea del concepto de operación financiera; pero debemos ahondar más en esta cuestión.

El concepto de Operación Financiera aportado por el profesor Gil Peláez (1987) recoge la esencia de lo que es una operación Financiera, “toda acción que intercambia o sustituye unos capitales financieros por otros de distinto vencimiento; es decir, todo cambio no simultáneo de capitales”.

Al no existir simultaneidad en los intercambios de capitales, esto lleva implícito que en las operaciones financieras deba existir una temporalidad o duración en la operación. Además, para que esta operación pueda realizarse con éxito, los sujetos o agentes que intervienen en la operación han de llegar a un acuerdo. Este acuerdo suele reflejarse mediante un contrato mercantil en el que aparecerán las condiciones que se han de dar para la realización de la operación, como pueda ser: sujetos que participan, tipo de interés, importe de la operación etc. En la práctica, toda operación financiera se ha de sustentar en leyes financieras que permitan establecer la valoración y equivalencia financiera entre la prestación y contraprestación.

**Figura 3. Elementos básicos que componen una Operación Financiera. Fanjul Suárez, Almoguera Gómez y González Velasco, 1996.**



El origen de la operación coincide con la disponibilidad o momento del tiempo en que vence el primer capital financiero que define la operación. Si consideramos la operación como un préstamo, el origen estará situado en el momento en el que la entidad financiera entrega el importe del préstamo a la otra parte contratante. Dicho momento es recogido por el contrato mercantil que firman ambas partes y que coincide con la fecha en que se firma el mismo.

Mientras que el final de la operación vendrá determinado por el vencimiento del último capital financiero de la operación. En la operación de préstamo, el final estará

situado en el momento en que la parte que recibe el préstamo realiza o devuelve el último pago a la entidad financiera.

La duración de la operación financiera será la diferencia de tiempo transcurrido entre el origen y el final de la operación. En la operación de préstamo, este será el tiempo que media entre el momento dónde la entidad financiera entrega el importe del préstamo y la otra parte realiza el último pago a la entidad.

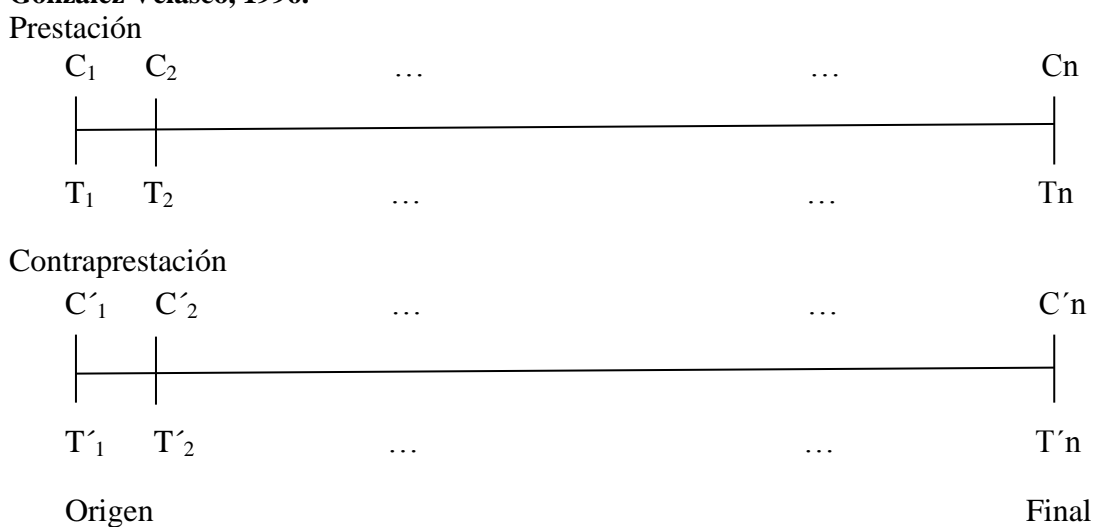
Una operación financiera es el cambio no simultáneo de bienes económicos efectuados entre dos sujetos con personalidad física o jurídica.

Dónde el sujeto acreedor será aquel que comienza la operación entregando a la otra parte un capital o conjunto de capitales financieros. En la operación de préstamo, el acreedor será la entidad financiera que entrega el importe del préstamo y el sujeto que inicia la operación.

El sujeto deudor será aquel que recibe los capitales financieros del acreedor o sujeto que ha iniciado la operación a cambio de realizar la devolución de los mismos en un momento distinto en el tiempo. En la operación de préstamo, el deudor será el agente o sujeto que devuelve el importe prestado por la entidad financiera a la misma en un momento establecido de tiempo.

Entendiendo por prestación al capital o conjunto de capitales financieros entregados por el acreedor, mientras que la contraprestación es el capital o conjunto de capitales financieros entregados por el deudor.

**Figura 4. Esquema de una Operación Financiera. Fanjul Suárez, Almoguera Gómez y González Velasco, 1996.**



Dónde:

$T_0$  = Origen de la operación coincidente con el vencimiento del primer capital.

$T'_m$  = Final de la operación coincidente con el vencimiento del último capital.

$C_0, C_1, C_2, \dots, C_n$  = Prestación o compromiso del acreedor.

$C'_1, C'_2, \dots, C'_m$  = Contraprestación o compromiso del deudor.

### 1.3 PRINCIPIOS FUNDAMENTALES

Los principios fundamentales sobre los que se sustentan las operaciones financieras son:

#### 1.3.1 Principio de subestimación de las necesidades futuras

Si tenemos dos bienes que sirven para satisfacer las mismas necesidades pero están disponibles en tiempos distintos, es preferible elegir el bien que se encuentra más próximo en el tiempo.

En este principio usamos el sentido común, ya que si nos ofrecen 1.000 euros que nos serán entregados mañana o esos mismos 1.000 euros que nos serán entregados dentro de 6 meses, es lógico que todos los individuos elijan la primera opción.

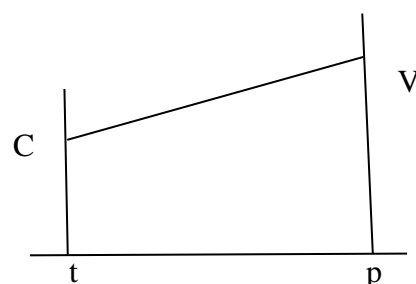
#### 1.3.2 Principio de sustitución o proyección financiera

Dado un punto  $p$  y un capital financiero  $(C,t)$  existe un criterio que permite obtener el capital  $(V,p)$  llamado proyección financiera de  $(C,t)$  en  $p$ . A este criterio se le llama ley financiera de valoración en  $p$ .

Podemos encontrarnos con dos situaciones distintas. La primera corresponde a operaciones de capitalización, que son aquellas en las que con un capital dado  $(C,t)$ , se proyecta en otro capital equivalente  $(V,p)$ , donde se verifica que  $p > t$ . De forma que a la diferencia entre  $V$  y  $C$ , es decir,  $(V - C)$ , se le denomina interés de la operación. En una primera aproximación podemos afirmar que una operación de capitalización consiste en que conocido un capital financiero en un momento del tiempo, queremos conocer el valor de dicho capital en un momento posterior en el tiempo.

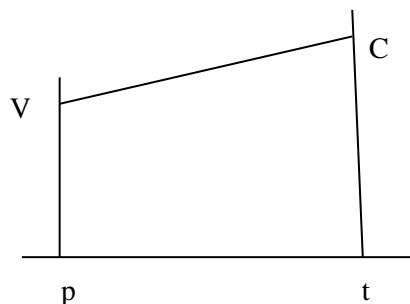
El traslado en el tiempo de ese capital inicial se realiza mediante leyes financieras.

**Figura 5. Gráfico de una operación de capitalización. Fuente: Elaboración Propia.**



Una segunda situación corresponde a lo que denominamos operaciones de descuento, que son aquellas en las que dadas las condiciones anteriores, se verifica que  $p < t$ . A la diferencia entre  $C$  y  $V$ , es decir  $(C - V)$ , se le denomina descuento de la operación. Una operación de descuento consiste en que conocido un capital financiero en un momento del tiempo dado, queremos conocer el valor de ese capital en un momento anterior del tiempo.

**Figura 6. Gráfico de una operación de descuento. Fuente: Elaboración Propia.**



#### **1.4 CLASIFICACIÓN DE LAS OPERACIONES FINANCIERAS**

Las operaciones financieras se pueden clasificar en función de múltiples criterios. Muchos han sido los autores (Gil Peláez, González Catalá, Barrera, etc.) que han clasificado las operaciones financieras. A continuación mostramos una recopilación de los criterios más destacados, según Stone (2012); Fanjul, Almoguera, González (1996); Gil (1987); Meneu, Jordá y Berreira (1994) y Pablo (1994).

**Tabla1. Clasificación de las operaciones financieras. Stone, 2012.**

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atendiendo a la naturaleza de los capitales que lo integran.</li> <li>2. Por su definición.</li> <li>3. En función del grado de liquidez interna.</li> <li>4. Por la duración de la operación.</li> <li>5. En función del número de capitales que forman la prestación y la contraprestación.</li> <li>6. Atendiendo al punto <math>p</math> en la aplicación de la ley financiera.</li> <li>7. En función de la situación crediticia de la operación.</li> <li>8. Según el número de leyes que intervienen en la operación.</li> <li>9. De acuerdo con los objetivos que pretende cada parte.</li> <li>10. Teniendo en consideración al sujeto que interviene en la operación.</li> <li>11. Por el destino de los capitales entregados por las partes.</li> </ol>
--

#### **1.4.1 Atendiendo a la naturaleza de los capitales que lo integran**

- Operaciones financieras ciertas: todos los capitales financieros así como sus cuantías y vencimientos se conocen con certeza. Una operación de préstamo es un buen ejemplo de operación cierta, ya que en el momento en que se firma el contrato, se conoce con certeza la cuantía de los capitales que se desembolsarán, así como las fechas en que han de realizarse dichos pagos.
- Operaciones financieras aleatorias: al menos uno de los capitales financieros que integran la operación es aleatorio. Cada capital de esta naturaleza debe ser tratado como una variable bidimensional. Como ejemplo tendríamos un seguro de vida, ya que por una parte conocemos con certeza los capitales (primas) y el tiempo de duración de dicho seguro, y por otra parte no conocemos con certeza la fecha en que se realizará la contraprestación, dado que estos seguros se pagarán en el momento en que se produzca el fallecimiento del contratante y está es una variable incierta en el tiempo.

#### **1.4.2 Respecto a la forma de su definición**

- Operaciones financieras predeterminadas o definidas *ex ante*: se caracterizan cuando en el contrato se especifican a priori los capitales de la prestación y de la contraprestación.
- Operaciones financieras posdeterminadas o *ex post*: cuando no se conocen las cuantías y vencimientos de una parte o de todos los capitales que integran la operación; y no está completada su definición hasta que es entregado el último capital en concepto de saldo que restablece la equivalencia financiera.

#### **1.4.3 En función del grado de liquidez interna**

- Operaciones de liquidez interna total: hace referencia a la posibilidad de cancelar la operación en cualquier momento de la misma, siempre que aparezca recogido en el contrato.
- Operaciones de liquidez interna parcial: la cancelación de la operación no es admitida en el contrato o bien es necesario un acuerdo extraordinario entre ambas partes para la consecución de un consenso.

#### **1.4.4 En función a la duración o vencimiento de la operación**

- Operaciones financieras a corto plazo: aquellas cuyo vencimiento es inferior a un año. Como ejemplo a corto plazo tenemos la operación de descuento comercial.
- Operaciones financieras a largo plazo: aquellas cuyo vencimiento o duración temporal, es superior al año natural. Como ejemplo de operación a largo plazo tenemos un plan de jubilación.

Esta distinción también la realiza el Banco de España en su Circular nº 8/1990 del 7 de septiembre, dónde establece transparencia de las operaciones y protección de la clientela. Asimismo, en otros ámbitos de la empresa se distinguen las operaciones financieras por su duración a corto, medio y largo plazo<sup>1</sup>.

#### **1.4.5 En función del número de capitales que forman la prestación y la contraprestación**

- Operaciones financieras simples: aquellas dónde la prestación y la contraprestación están constituidas por un solo capital. Un ejemplo sería el intercambio de capitales que se produce entre un capital financiero llamado nominal, que cambiamos por otro capital financiero llamado efectivo (Nominal - Intereses - Comisiones).
- Operaciones financieras compuestas: cuando la prestación u/o contraprestación está formada por varios capitales financieros:
  - Operaciones de constitución: está integrado por varios capitales en la prestación y un solo capital en la contraprestación.
  - Operaciones de amortización: está integrado por un solo capital en la prestación y varios capitales constituyen la contraprestación.
  - Operación doblemente compuesta: cuando tanto la prestación como la contraprestación están constituidas por varios capitales.

Como ejemplo encontramos un préstamo, dónde la contraprestación está formada por un conjunto de capitales.

---

<sup>1</sup> En el corto plazo la duración es inferior al año, en el medio plazo la duración es entre uno y tres años, y en el largo plazo la duración es superior a tres años.



#### **1.4.6 Atendiendo al punto $p$ en la aplicación de la ley financiera**

- Operaciones financieras de capitalización: cuando  $p$  es mayor o igual al último vencimiento, dónde intervienen las leyes financieras de capitalización simple o compuesta. Un buen ejemplo es una imposición a plazo fijo.
- Operaciones financieras de descuento: cuando  $p$  es menor o igual al primer vencimiento, dónde intervienen las leyes financieras de descuento simple o compuesto. Siendo un claro ejemplo de este tipo de operaciones un descuento comercial.
- Operaciones financieras mixtas: cuando  $p$  está comprendido entre el primer y último vencimiento, dónde interviene una ley financiera completa de capitalización y de descuento.

#### **1.4.7 En función de la situación crediticia de la operación**

- Operaciones financieras de crédito unilateral: aquellas en las que las partes conservan su posición deudora o acreedora hasta la finalización de la operación. Un ejemplo es la operación de amortización de un préstamo.
- Operaciones financieras de crédito recíproco: aquellas en las que el acreedor no conserva su posición deudora o acreedora, sino que a lo largo de la operación puede cambiar de una posición deudora a una acreedora y viceversa. Un ejemplo de crédito recíproco es una cuenta corriente.

#### **1.4.8 Teniendo en consideración al sujeto que interviene en la operación**

- Operaciones bancarias: aquellas en la que una de las partes de la operación es una entidad financiera como: bancos, cajas de ahorro, etc. Pudiendo clasificar estas operaciones en: operaciones activas, operaciones pasivas y servicios.
- Operaciones no bancarias: ninguno de los sujetos que interviene en la operación es una entidad bancaria.

#### **1.4.9 Atendiendo al objetivo que pretende cada parte**

Diferenciamos las operaciones teniendo en cuenta la devolución, el desembolso y la recuperación de los capitales. Encontrándonos con:

- Operaciones de financiación: una de las partes recibe capitales, devolviéndose estos capitales con posterioridad. Un ejemplo son los préstamos.

- Operaciones de inversión: en las operaciones de inversión una de las partes desembolsa inicialmente capitales que con posterioridad serán recuperados. Un ejemplo de esto son las inversiones financieras.

#### **1.4.10 Por el destino de los capitales entregados por las partes**

- Operaciones puras: cuando los capitales entregados por el prestamista son recibidos íntegramente por el prestatario, y los entregados por el prestatario, además de ser recibidos por el prestamista atienden el pago de los intereses y la devolución de la cuantía objeto de la prestación.
- Operaciones con características comerciales: cuando existen capitales pagados o cobrados por una de las partes que han sido recibidos o entregados por la contraria, o existen pagos por parte del prestatario que atiende otras obligaciones que no son la del pago de los intereses y la devolución de la cuantía objeto de la operación.

### **1.5 CARÁCTER COMERCIAL DE LAS OPERACIONES FINANCIERAS**

En las operaciones financieras se plantea la equivalencia entre los capitales de la prestación y los capitales de la contraprestación, en ocasiones estos capitales se ven alterados por ciertos pagos o gastos necesarios para llevar a cabo la operación financiera, que modifica de alguna manera dicho equilibrio inicial. Estos gastos o pagos son cantidades que paga alguno de los agentes financieros (deudor o acreedor), y que hacen que el tipo efectivo de la operación sea distinto al interés inicial pactado. Las características comerciales podemos dividir las en:

#### **1.5.1 Características comerciales unilaterales**

Aquellas que sólo afectan a uno de los agentes intervinientes en la operación, o lo que es lo mismo, la operación comercial es pagada por uno de los agentes que intervienen en la operación, y los recibe un tercero ajeno a esta operación. Como pueden ser los gastos de notaría, los gastos de registro, impuestos etc.

Estos gastos se pueden producir en distintos momentos del tiempo, por lo que distinguiremos gastos iniciales como son los gastos de registro, gastos de notaría, impuestos por actos jurídicos documentados, impuesto sobre transmisiones patrimoniales etc. y gastos finales como son los gastos de cancelación de la operación, gastos de notaría, etc.

### **1.5.2 Características comerciales bilaterales**

Las características comerciales bilaterales afectan a los dos agentes que intervienen en la operación, dónde el pago lo realiza uno de los agentes y lo recibe el otro, como pueda ser el pago de la comisión de apertura y formalización de la operación, comisión de estudio, gastos de administración y comunicación etc. Estos gastos son pagados al comienzo, durante o al final de la operación.

### **1.6 TASA ANUAL EQUIVALENTE (TAE)**

Las características comerciales influyen en el coste y rendimiento que tienen las operaciones financieras para los clientes de las entidades financieras, ya que en la mayor parte de los contratos se incluyen, además del tipo de interés, el cobro de comisiones a favor de las entidades acreedoras, por lo que el tipo de interés correspondiente a la ley financiera de equivalencia difiere del tipo nominal concertado. Estas comisiones y gastos han de ser tenidos en cuenta para obtener el coste efectivo real para el prestatario y, recíprocamente, la rentabilidad efectiva que el préstamo va a repercutir al prestamista.

De tal forma que si existen gastos diferentes, puede hacer que dos propuestas bancarias aparentemente iguales, sean realmente distintas. Uno de los sujetos intervinientes en estas operaciones normalmente es una entidad financiera, por lo que estas operaciones han de ser reguladas por la entidad supervisora bancaria, esto es, el Banco de España. El Banco de España regula el cálculo del tipo de interés, coste o rendimiento efectivo para que el cliente pueda comparar de forma homogénea cuál de las ofertas es la que más se adecua a sus necesidades, obligando a las entidades financieras a incluir esta información en sus contratos, liquidaciones y publicidad; teniendo en cuenta los gastos de cada operación.

Ese indicador es la denominada T.A.E., que permite a los usuarios de los servicios bancarios conocer el coste o rendimiento efectivo de todas las operaciones que realizan, así como comparar los costes o rendimientos de dos operaciones con características diferentes.

El Banco de España en su Circular nº 8/1990 del 7 de septiembre sobre la Transparencia de las operaciones y protección de la clientela en su capítulo I, norma octava: coste y rendimiento efectivo de las operaciones, define como ha de calcularse la TAE e indica qué gastos y comisiones han de tenerse en cuenta.

## 1.7 LEYES FINANCIERAS

Las leyes financieras según Stone (2012), Ferruz (1994), Pablo (1994), reflejan todo intercambio no simultáneo de capitales financieros conocido con el nombre de operación financiera. Estas reflejan el principio de subestimación de las necesidades futuras, respecto de las necesidades presentes. Y el principio de sustitución o proyección financiera. Permitiéndonos obtener diferentes capitales equivalentes en diferentes momentos del tiempo a través de las curvas de indiferencia financiera.

La valoración de los capitales financieros destinados al intercambio tiene carácter subjetivo, por lo que será necesario establecer un criterio de valoración que sea aceptado por las partes y permita formular la equivalencia existente de ambos. Dicho intercambio de capitales implica la necesidad de compararlos o mostrar preferencia por algunos de ellos. Existen casos dónde no se produciría el intercambio de capitales. Para ello se ha de cumplir:

$$C_1 \geq C_2$$

$$t_1 \leq t_2$$

Este intercambio no se producirá porque:

$$(C_1, t_1)$$

Es preferible a:

$$(C_2, t_2)$$

Ya que entre dos capitales de igual cuantía es preferible el de vencimiento más próximo a aquél que tiene un vencimiento más tardío en el tiempo, y entre dos capitales de igual vencimiento es preferible el que posee una mayor cuantía. Para los casos en que la elección no es tan evidente, es decir, cuando las cuantías de los capitales y los tiempos de vencimiento son diferentes, nos encontramos con:

$$C_1 \neq C_2 \text{ y } t_1 \neq t_2$$

Para lo que será necesario establecer el criterio de valoración, al que llamaremos ley financiera, que es la ley que permite el intercambio al no establecer como preferible un capital financiero sobre otro. Una ley financiera es una función matemática que nos permite obtener el valor proyectado de un capital financiero cualquiera  $(C, t)$  en un momento de referencia:  $p$ . Es decir, relaciona las variables:  $C, t$  y  $p$ .

La expresión matemática que sigue el criterio de sustitución entre (C, t) y (V, p) es:

$$V = F(C, t; p)$$

Cuando  $p > t$  se denomina ley financiera de capitalización, sustituyendo la letra F por la letra L:

$$V = L(C, t; p)$$

Cuando  $p < t$  se denomina ley financiera de descuento o actualización, sustituyendo la letra F por la letra A:

$$V = A(C, t; p)$$

En la práctica, las leyes financieras más utilizadas son:

- 1- Ley de capitalización simple o de interés simple.
- 2- Ley de capitalización compuesta o de interés compuesto.
- 3- Ley de descuento simple comercial.
- 4- Ley de descuento simple racional.
- 5- Ley de descuento compuesto.

## **2. ESTRATEGIAS EMPRESARIALES**

Se comenzara analizando el contexto actual, para a continuación estudiar todo lo que involucra una estrategia empresarial.

### **2.1 EL CONTEXTO**

Competitividad, globalización de la economía, ventajas competitivas, mejora de la calidad, reducción de costes, etc. Estos y otros muchos términos son los que habitualmente están en boca de políticos, periodistas, empresarios, etc., que discuten sobre el mundo empresarial actual y su evolución presente y futura.

Las empresas se mueven en un contexto de tremenda dificultad, debido a la gran cantidad de competidores existentes, en dónde ya no sirve crear una empresa para tener éxito, ni siquiera es suficiente saber vender; debido a que la competencia entre las empresas es cada vez más dura y abierta. A eso hay que añadir un entorno enormemente cambiante y turbulento. Dónde las fronteras económicas entre los países van desapareciendo.

En este contexto, se hace cada vez más necesario para los empresarios y altos directivos de las organizaciones dedicar un mayor esfuerzo y análisis a la elaboración y elección de la estrategia más adecuada para responder a los retos del entorno y hacer así a la empresa más competitiva en este difícil contexto. Puede afirmarse que todas las empresas siguen o tienen una estrategia, aunque muchas de ellas, están implícitas en la organización o dirección general. El esfuerzo que conlleva hacerla explícita, analizarla y racionalizarla es del todo valioso para conseguir mejorar la posición competitiva de la empresa y, en consecuencia, los resultados que obtenga la misma.

## **2.2 CONCEPTO DE ESTRATEGIA**

Las empresas toman decisiones de diferente naturaleza a partir de la información y recursos disponibles, ¿en qué consiste una estrategia empresarial? No existe una única definición que sea aceptada de forma universal. Ya que por ejemplo algunos autores y directivos incluyen las metas y objetivos como parte de la estrategia, mientras que otros realizan diferenciaciones entre ambos términos.

Por tanto, una estrategia es el modelo o plan que integra los objetivos, las políticas y las secuencias de actuación más importantes que lleva a cabo una organización. Ya que si se formula adecuadamente una estrategia, conseguimos poner en orden y asignar los recursos de una organización en una posición única y viable con las capacidades y carencias internas de la organización, anticipándonos a los cambios del entorno y a los movimientos de nuestros competidores.

Los objetivos o metas de la organización determinan qué es lo que debe lograrse y cuándo deben alcanzarse los resultados, si bien no se determina cómo se han de alcanzar. Todas las organizaciones tienen objetivos múltiples, que se ordenan a través de una jerarquía que engloba desde: los objetivos de valor, que expresan las premisas generales de valor por las que actúa la empresa, pasando por objetivos organizativos generales que establecen el carácter que la empresa desea conseguir, así como la dirección que es aconsejable seguir, hasta un conjunto de objetivos que no son permanentes en la empresa.

Por ello, las empresas toman decisiones de diferente naturaleza a partir de la información y recursos disponibles, y en función de los objetivos a alcanzar. Conviene distinguir entre decisiones estratégicas, tácticas y operativas.

### **2.2.1 Decisiones estratégicas**

Implican la asignación de recursos importantes, con impacto a largo plazo sobre el conjunto de la empresa. Se trata de decisiones no estructuradas con una alta complejidad e incertidumbre. Con estas decisiones las empresas buscan la adaptación al entorno en las mejores condiciones posibles. En caso de error, los efectos pueden ser devastadores y difíciles de subsanar.

### **2.2.2 Decisiones tácticas**

El objetivo de estas decisiones es movilizar recursos de la organización para desarrollar con ellos las decisiones estratégicas que va a seguir la organización.

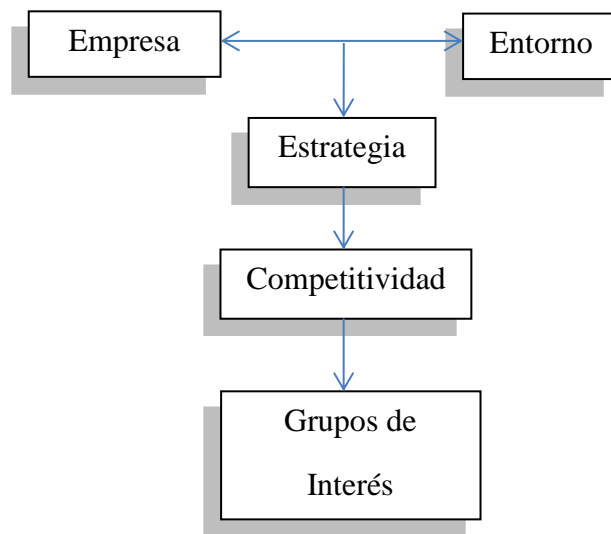
### **2.2.3 Decisiones operativas**

Se trata de decisiones que se realizan de forma rutinaria y repetitiva, lo que permite que estas estén programadas, y en caso de producirse una desviación o error, este pueda ser corregido fácilmente.

Se puede decir que la estrategia Empresarial define los objetivos generales de la empresa y las acciones fundamentales que éstas deben llevar a cabo, de acuerdo con los medios presentes y futuros con los que cuenta la organización, con el fin de lograr una unión óptima de esta en su entorno. Todas estas decisiones estratégicas tienen en común que tratan de lograr que la empresa sea más competitiva. Por ejemplo, una empresa puede ser más competitiva mejorando la calidad de sus productos, siendo más eficiente en la utilización de sus activos o tratando de innovar constantemente gracias a una fuerte inversión en investigación. Pero, en otros casos, el indicador claro de que una empresa está teniendo éxito con la estrategia es que obtiene una rentabilidad superior a la de sus competidores. Por tanto, la mejora del rendimiento constituye el objetivo fundamental de la elección estratégica.

¿Para qué quiere la empresa ser más competitiva? Los beneficiarios del éxito o fracaso de la organización son, en primer lugar, los propietarios, que ven aumentadas sus inversiones iniciales. Además la rentabilidad de la empresa también influye positivamente en los demás grupos que se relacionan con la organización al que llamaremos grupo de interés. Entre ellos encontramos a directivos, trabajadores o la sociedad en general.

**Figura 7. Elementos en torno al concepto de estrategia. Navas y Guerras, 2012.**



En definitiva, podemos decir que la estrategia:

1. Se relaciona con el ámbito de actuación de la empresa, es decir, en qué negocios se compite, cuáles se abandonan y en cuáles se quiere entrar, delimitando el entorno específico y fijando los límites de la misma.
2. Persigue adaptar la empresa a su entorno; con lo que se requiere conocer las oportunidades y amenazas que posee el mismo (análisis externo) y valorar los puntos fuertes y débiles de la organización o empresa (análisis interno).
3. Pretende fijar la forma en que la empresa va a competir con otras organizaciones para vender sus productos y/o servicios, alcanzando con ello la máxima rentabilidad en el largo plazo.

Estos contenidos hacen que las decisiones estratégicas tengan una serie de características que debemos señalar:

- Su naturaleza es compleja, siendo especialmente cierto en empresas grandes o multinacionales, diversificadas o con un ámbito de actuación de mercados globales.
- Son adoptadas en condiciones de alta incertidumbre, dado el carácter cada vez más dinámico y complejo del entorno.
- Afectan al conjunto de decisiones de la empresa a todos los niveles y por tanto, a los niveles operativos, ya que son los que más relevancia poseen en la organización, y sobre todo en el resto de decisiones empresariales.



- Requiere de un planteamiento integrado de la organización, ya que la empresa en su conjunto es la referencia básica y la generación de sinergias un elemento clave.
- La red de relaciones exteriores que la empresa cree y mantenga es un elemento básico para el éxito de la estrategia.
- Suelen requerir cambios en las organizaciones que no siempre son fáciles de gestionar debido a los recursos y la cultura organizativa que posee la empresa, y a las consecuencias que los cambios puedan tener en los intereses de los distintos grupos que participan.

## **2.3 NIVELES DE LA ESTRATEGIA**

Habitualmente se suelen distinguir tres niveles de definición de estrategias, correspondientes a distintos niveles jerárquicos de la organización, a cada uno de los cuales se le asignan diferentes competencias respecto a la toma de decisiones. Estos tres niveles son: estrategias corporativas o de empresa, estrategias de negocios o divisionales y estrategias funcionales.

Los tres niveles aparecen claramente diferenciados en empresas diversificadas, es decir, que poseen distintos productos o actúan en distintos mercados. En aquellas empresas que desarrollan una única actividad, los dos primeros niveles se confunden, al limitarse exclusivamente a buscar la mejor actuación posible para la actividad empresarial de la organización.

### **2.3.1 Estrategia corporativa o de empresa**

En este primer nivel se trata de considerar la empresa en relación a su entorno, en la que se intenta fijar la orientación básica de la empresa en su conjunto, planteándose en que actividades quiere participar y cuál es la combinación más adecuada de estas. Implica por tanto, una visión global de la empresa, en la que son relevantes la definición de misión, visión y objetivos estratégicos, de manera que la búsqueda de oportunidades de creación de valor, así como la forma en que la empresa desea desarrollarse en el futuro son claves en este proceso.

Decisiones tales como entrar en nuevos negocios, adquirir una empresa, o apostar por la internacionalización, son buenos ejemplos.

La estrategia corporativa constituye el plan general de adecuación directiva en una empresa diversificada. Englobando especialmente a las decisiones que la empresa u organización toma para establecer posiciones en industrias diferentes y a las acciones

que estas usan para dirigir sus negocios diversificados tales como asignación de recursos o evaluación en los resultados de los distintos negocios. De especial importancia es la búsqueda de sinergias, es decir, la creación de valor por la integración y complementariedad de las distintas actividades de la cartera de negocios de una organización, yendo más allá de los resultados individuales de cada negocio.

### **2.3.2 Estrategia competitiva o de negocio**

En este segundo nivel se trata de determinar cómo competir mejor en un conjunto de actividades, negocios o unidades estratégicas de negocio. Esta se hace necesaria en las empresas multiactividad. Si las empresas están suficientemente diversificadas, se suelen identificar, lo que se llama unidades estratégicas. Cada unidad estratégica es un conjunto de actividades o negocios, homogéneos desde el punto de vista estratégico, por lo que es posible formular una estrategia común y a su vez diferente de la estrategia adecuada para otras actividades y/o unidades estratégicas. La estrategia de cada unidad es en sí autónoma, si bien esta no independiente, ya que se integra dentro de la estrategia de la empresa. La creación y el mantenimiento de una ventaja competitiva y la creación, mejora y explotación de recursos y capacidades son los elementos clave en este nivel. Decisiones tales como mejorar la calidad de los productos, establecer un plan de reducción de costes, o invertir en tecnología para conseguir lanzar al mercado productos con una mayor innovación que los que posee la competencia, son ejemplos de este tipo de estrategia.

A este nivel se trata de determinar cómo desarrollar lo mejor posible la actividad o las actividades correspondientes a la unidad estratégica, o sea en un entorno competitivo, cómo competir mejor en cada negocio. El problema concierne, pues, particularmente al segundo y tercer componentes. En el cuarto componente se pone el énfasis en la sinergia que produce la integración adecuada que se producen en las distintas áreas funcionales dentro de cada actividad.

### **2.3.3 Estrategias funcionales**

En el tercer nivel esta la estrategia funcional que se centra en cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional de cada unidad de negocio, con el fin de maximizar la productividad de dichos recursos. Algunas áreas funcionales típicas pueden ser: producción, comercialización, financiación, recursos humanos, y tecnología. En este nivel los recursos y las capacidades se generan y desarrollan para conseguir los objetivos definidos en el nivel anterior. Las políticas

comerciales (promoción, publicidad, etc.), de producción (renovación de bienes de equipo, mejora de procesos productivos, etc.) o de recursos humanos (planes de incentivos, de promoción, etc.) constituyen ejemplos claros de este nivel. Las estrategias funcionales, coordinadas y apoyadas mutuamente entre sí, deben contribuir a que se alcancen los objetivos de la empresa, y son esenciales para que las estrategias de los niveles superiores tengan el máximo impacto.

La identificación de estos niveles se realiza a partir de:

- Conocer las particularidades del mercado local es esencial para establecer una buena estrategia, “café para todos” no suele funcionar en los negocios.
- Las empresas deben estar orientadas al cliente, y en muchas ocasiones las corporaciones hacen que sus directivos dediquen más tiempo a recopilar información de la organización y a participar en reuniones, que a observar y detectar las necesidades que tiene el mercado.
- Cuando todas las directrices te vienen dadas y no está permitido hacer algo diferente, los directivos se desmotivan y no desempeñan sus funciones de forma adecuada.
- Aplicar políticas de negocio globales implica que son válidas sólo para algunos mercados. Y donde estas políticas no funcionan, la rentabilidad del negocio baja de forma drástica.

## **2.4 OBJETIVOS**

El objetivo de la empresa no puede ser otro que el de la creación de valor para sus accionistas, a través del desarrollo de un conjunto de actividades en los que los costes de su puesta en funcionamiento sean inferiores al precio que el mercado está dispuesto a pagar por esos productos o servicios.

El objetivo de la empresa consiste por tanto en maximizar la riqueza conjunta de todos aquellos que posean los derechos de propiedad, o lo que es lo mismo, sean accionistas de la sociedad, de los bienes de que dispone la empresa. Dicha maximización de la riqueza de los accionistas se consigue mediante la maximización del valor de los fondos propios de la empresa en el mercado a largo plazo.

### **2.4.1 Objetivos estratégicos**

Existe un desfase entre la realidad presente de la empresa y el futuro deseado de la misma. Para superar estos desfases y avanzar en el sentido correcto, la organización

debe establecer objetivos intermedios menos ambiciosos, a estos se les llaman retos empresariales. Un ejemplo sería la mejora de productos, entrar en un nuevo país etc.

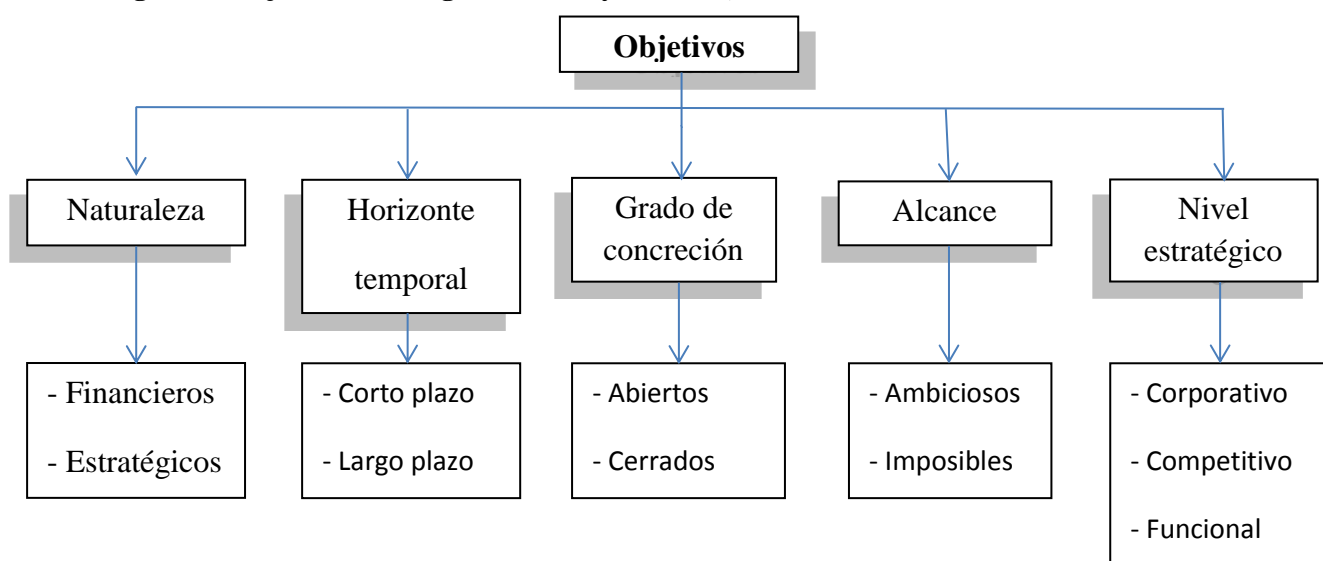
Los objetivos estratégicos responden a la pregunta ¿Cómo llegaremos a alcanzar aquello que queremos ser? Por tanto su diseño ha de conseguir la visión y proporcionar a la empresa los medios adecuados para orientarla en el camino que ha de seguir. Para que este sistema de objetivos sea el adecuado han de cumplir:

- Que sean medibles: mediante algún indicador que nos revele el grado de cumplimiento de los mismos.
- Que sean adecuados: o consistentes con la misión y visión de la empresa.
- Que sean específicos: que expresen de forma clara qué es lo que se necesita llevar a cabo.
- Que sean realistas: que puedan ser alcanzables dadas las capacidades que posee la organización y según las condiciones del entorno.
- Que tengan fijada una barrera temporal: que tengan establecido un plazo temporal para su consecución.
- Que sean sucesivos: es decir, debe dar tiempo a la organización para dirigir un objetivo antes de llevar a cabo el siguiente, ya que la sobrecarga de objetivos simultáneos puede dificultar la consecución de dichos objetivos.
- Que sean desafiantes: a pesar del criterio anterior, deben suponer un desafío importante para la empresa y crear una sensación de urgencia que movilice a la organización.

Este sistema de objetivos obliga a la empresa a mejorar y a dar los pasos necesarios para ir avanzando en la dirección correcta para la consecución de la visión de la organización.

La identificación de estos objetivos estratégicos se puede hacer a partir de varios criterios relevantes.

**Figura 8. Objetivos estratégicos. Navas y Guerras, 2012.**



#### *2.4.1.1 Según la naturaleza de los objetivos*

Distingue entre objetivos financieros y estratégicos. Los primeros se relacionan con la rentabilidad y creación de valor, como son incremento en los beneficios, cotización bursátil, rentabilidad sobre activos etc. Mientras que los segundos tienen que ver con la forma de competir con los mercados como es la creación de nuevos negocios, cuotas de mercado, reducción de costes, etc. resulta importante encontrar el equilibrio entre los objetivos básicos de la empresa, referidos a la rentabilidad y a la creación de valor para el accionista, y los relacionados con el proceso productivo que son los que crean valor a largo plazo.

#### *2.4.1.2 Según el horizonte temporal*

Se refiere a la preferencia entre objetivos a corto y largo plazo. Normalmente, la empresa se ve sometida a presiones para cumplir con los resultados a corto plazo y satisfacer con ello a los accionistas; pero esta consecución de objetivos a corto plazo no debería ser impedimento para el diseño de objetivos a largo plazo que aseguren una buena posición de la empresa en el futuro.

#### *2.4.1.3 Según el grado de concreción*

Se pueden plantear objetivos abiertos que se van mejorando en el día a día, u objetivos cerrados como el aumento de la productividad en un 5%.

#### *2.4.1.4 Según su alcance*

Se puede distinguir entre objetivos ambiciosos e imposibles. Ambos objetivos suponen un desafío para la empresa, lo que le esta ha de realizar un continuo esfuerzo de superación para la consecución de estos objetivos.

#### *2.4.1.5 Según el nivel de implantación*

Los objetivos son necesarios en todos los niveles de la organización. Por lo que es necesario definir los objetivos corporativos o de la empresa, referidos a la organización en su conjunto, así como los objetivos competitivos o de las unidades de negocio, referidos al negocio o conjunto de negocios que la integran, para finalizar con los objetivos funcionales, referidos a las distintas áreas funcionales. Lo que representa un sistema integrado capaz de dar coherencia y unificar todos los esfuerzos internos que permitan llevar a cabo la visión de la organización.

Para que todo este sistema de objetivos estratégicos sea efectivo, es indispensable que implique a todos los miembros de la organización. Todo ello implica una responsabilidad en la consecución de la visión de la organización, que requiere una responsabilidad recíproca, lo que significa ganancias compartidas y sacrificios compartidos.

## **2.5 VENTAJA COMPETITIVA**

### **2.5.1 Concepto de ventaja competitiva**

La competitividad es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener una mayor rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido, así como de la productividad necesaria para conseguirla con respecto a los oferentes existentes en el mercado. Pudiendo aplicar el concepto de competitividad tanto en una empresa como en un país.

Por ejemplo, una empresa será más competitiva si es capaz de obtener una rentabilidad elevada debido a la utilización por parte de esta de técnicas de producción más eficientes que las que poseen sus competidores, que le permiten obtener ya sea una mayor cantidad y/o calidad de productos o servicios, o tener costes de producción menores por unidad de producto fabricada.

Por lo que podemos concluir que el concepto de ventaja competitiva se entiende como cualquier característica de una empresa o país, que la diferencia de otras colocándola en superioridad de condiciones para competir en el mercado. Por tanto, para que una característica empresarial pueda ser considerada como fuente de ventaja competitiva ha de cumplir:

- Necesita estar relacionada con un factor clave en el éxito del mercado.
- Debe ser suficientemente sustancial como para suponer una diferencia real.

- Necesita ser sostenible frente a los cambios que se producen en el entorno y las acciones realizadas por la competencia.

Pero las anteriores características sólo constituyen una ventaja competitiva si se traduce en una mayor rentabilidad para la empresa o el país.

## **2.5.2 Ventajas competitivas**

### *2.5.2.1 Ventaja competitiva en costes*

Una organización o empresa posee una ventaja en costes cuando tiene costes inferiores a los de sus competidores para un producto o servicio semejante o con una calidad comparable. Mediante esta ventaja la empresa trata de tener unos costes lo más reducidos posibles, lo que la pondrá en una situación de ventaja frente a sus competidores, proveedores y clientes.

Algunos factores que posibilitan que la empresa pueda alcanzar el liderazgo en costes son:

- Las economías de escala: se producen cuando el incremento de la cantidad de inputs empleados en la producción provocan un incremento en el total de outputs producidos. Con lo que el aumento de la producción provoca una reducción en los costes unitarios.
- El efecto experiencia: permite obtener reducciones en los costes, ya que los efectos del aprendizaje son el resultado del establecimiento y perfeccionamiento de las rutinas organizativas dentro de la empresa.
- El desarrollo o adopción de una nueva tecnología productiva puede ser una importante fuente de ventaja en costes, requiriendo constantes avances en el proceso de innovación.
- La adopción de nuevas tecnologías posibilita el rediseño de productos, que pueden ir encaminados a facilitar los procesos de automoción o ahorrar en el coste de materiales empleados para la realización del producto.
- Condiciones favorables de acceso a materias primas.
- Condiciones favorables de localización de la organización.
- Establecimiento de relaciones con clientes o proveedores que abaraten costes finales, e impliquen poder de negociación con los mismos.
- Rígidis controles de costes.
- Ajuste de la capacidad productiva.

- Etc.

#### 2.5.2.2 *Ventaja competitiva en función del precio*

Esta estrategia combina un precio reducido para aquel segmento del mercado sensible al precio. Estos segmentos pueden existir debido a:

- Los productos o servicios son commodities: los clientes no perciben o valoran las diferencias en las ofertas de las distintas compañías.
- Los clientes tienen un elevado poder y/o reducidos costes de cambio; por lo que resulta difícil crear lealtad entre estos compradores como ocurre por ejemplo en la adquisición de fuel o gasolina.
- Cuando existe un número reducido de proveedores con cuotas de mercado similares.
- Etc.

Si una empresa trata de lograr una ventaja competitiva a través de una estrategia de precios reducidos, ha de o bien centrarse en un segmento de mercado que no sea atractivo para posibles competidores, o competir en función del precio. Esta última se suele dar en el sector público o en los mercados de commodities. En esta estrategia encontramos varios inconvenientes:

- Reducción de márgenes.
- Incapacidad para reinvertir en el desarrollo del producto servicio, dando lugar a una pérdida de la ventaja percibida del producto o servicio.
- A largo plazo la estrategia de reducción de precios no se puede aplicar si no se tiene una base de costes reducidos.

#### 2.5.2.3 *Ventaja competitiva en diferenciación de productos*

Se dice que una empresa tiene una ventaja competitiva en diferenciación de productos cuando ofrece un producto o servicio que, aun siendo comparable con el de otra organización por tener características similares, posee ciertos atributos que hacen que sea percibido como único para los clientes o compradores, que provoca que estén dispuestos a pagar más por este producto que por el de los competidores.

Una empresa puede diferenciar su oferta a los clientes de diversas formas, siendo los criterios seguidos los que a continuación se muestran.



**Figura 9. Variables para la diferenciación de productos. Navas y Guerras, 2004.**



#### *2.5.2.4 Ventaja competitiva híbrida*

Una estrategia híbrida intenta conseguir simultáneamente la diferenciación en sus productos a la vez que un precio inferior a sus competidores. El éxito de la estrategia depende de la capacidad de ofrecer mayores prestaciones para los compradores a unos precios reducidos, al mismo tiempo que logramos márgenes para invertir, mantener y desarrollar las bases de la diferenciación<sup>2</sup>. Si se quiere lograr la diferenciación, no debería ser necesario ofrecer un precio inferior, ya que sería posible obtener el mismo precio que la competencia e incluso un precio superior. En la que podemos distinguir las siguientes ventajas en esta estrategia:

- Si se consigue obtener un mayor número de ventas que los competidores, es posible mantener los costes bajos debido a la alta producción.

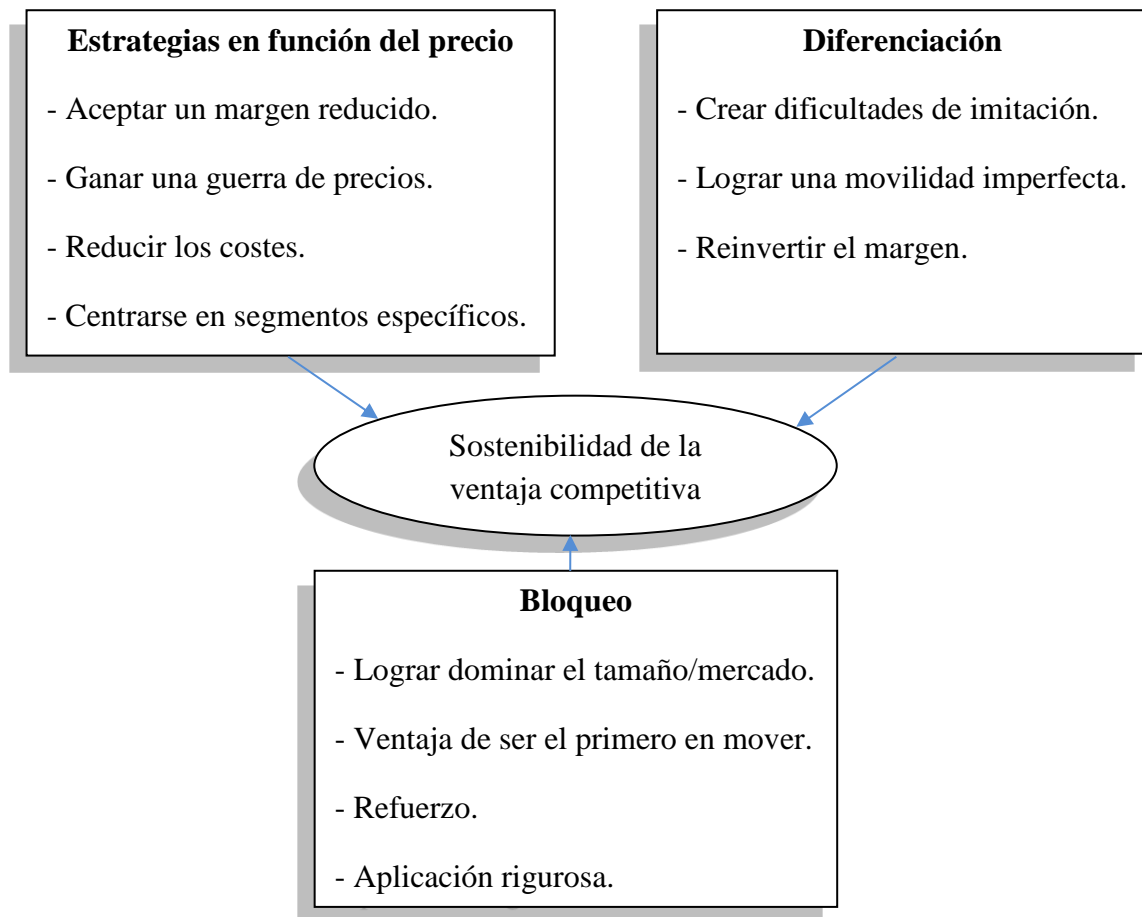
<sup>2</sup> Mencionar especialmente como fuentes de información clásicas a C. W. L. (1998) y Miller (1992).

- Si una empresa tiene claro cuáles son las actividades que le permiten una diferenciación, es posible reducir el coste en otras actividades.
- Como estrategia de entrada en mercados en los que los competidores ya están establecidos. Se suele usar en el desarrollo de estrategias globales. Su objetivo es lograr una cuota de mercado, desviar la atención del competidor y establecer un punto de partida desde el que avanzar a continuación.

#### 2.5.2.5 Sostenibilidad de la ventaja competitiva

Hay varios factores que implican que una ventaja competitiva pueda ser sostenida en el tiempo, siendo dichos factores los mostrados a continuación.

**Figura 10. Sostenibilidad de la ventaja competitiva. Johnson, Scholes y Whittington, 2006.**



## 2.6 DIRECCIÓN DEL DESARROLLO ESTRATÉGICO

A estas estrategias se las conoce como estrategias de expansión o expansión de actividades, que son aquellas que se dirigen al desarrollo de productos y mercados tradicionales de la empresa. Manteniendo una estrecha relación con la situación actual de la empresa. Por lo que estas estrategias de expansión se desarrollan habitualmente

utilizando los mismos recursos técnicos, financieros y comerciales que son empleados en la línea de producción inicial.

### **2.6.1 Desarrollo de productos**

Con esta estrategia la empresa se amolda a los cambios en el entorno empresarial que pueden generar la demanda de nuevos productos o servicios a costa de productos existentes. Estos productos poseen características nuevas y diferentes que mejoran su funcionalidad, un ejemplo sería una mejora tecnológica.

La estrategia de desarrollo de productos es adecuada cuando:

- El ciclo de vida del producto es corto, por lo que el desarrollo de productos se convierte en pilar fundamental para el éxito de la compañía. Como ocurre en la electrónica de consumo y en los productos informáticos.
- Las necesidades de los clientes son diversas y cambiantes, apareciendo nuevas necesidades que provocan la introducción de nuevas líneas de productos.
- La empresa posee una fuerte capacidad de investigación y desarrollo de nuevos productos. El éxito en el desarrollo de productos exige una fuente continua de información sobre el cambio de las necesidades de los clientes y creatividad para saber cómo satisfacer mejor estas necesidades.

### **2.6.2 Desarrollo de mercados**

Con esta estrategia, la empresa trata de introducir sus productos en nuevos mercados. Aprovechando la tecnología y las capacidades de producción existentes para vender sus productos en ámbitos distintos de los actuales.

Los nuevos mercados a los que la empresa se dirige son:

- Nuevos segmentos de mercado que se escogen a través de distintos criterios como son: tipo de cliente, renta per cápita, canal de distribución, zona geográfica, etc.
- Nuevas aplicaciones que le vamos a otorgar a los actuales productos, adaptándolos a las nuevas funciones que va a adquirir.
- Nuevas áreas geográficas, ya sean locales, regionales, nacionales o internacionales en las que vender los productos existentes.

Alguno de los motivos por los que se puede elegir este tipo de crecimiento es:

- Aparición de nuevos canales de distribución.

- La empresa posee altas tasas de eficacia y eficiencia en los mercados actuales, por lo que pretende introducirse en nuevos mercados no saturados.
- Las instalaciones productivas se encuentran infrautilizadas, por lo que se pueden buscar nuevos mercados en los que aprovechar la capacidad productiva.

## **2.7 DIVERSIFICACIÓN DE ACTIVIDADES**

La estrategia de diversificación consiste en añadir nuevos productos y mercados a los ya existentes. Estas nuevas actividades provocan que las empresas operen en mercados y en entornos competitivos desconocidos. Por lo que se adquieren nuevos conocimientos, nuevas técnicas e instalaciones que implican cambios en la estructura organizativa, sus procesos de dirección y sus procesos de gestión. Esto implica la ruptura de la organización con la trayectoria llevada hasta el momento.

Los factores desencadenantes de la decisión de diversificar las actividades son:

- Reducción del riesgo global, ya que a largo plazo el riesgo disminuye si existen diversidad de negocios o actividades.
- Saturación del mercado tradicional; debido al declive en la demanda, la obsolescencia en la línea de producción, la aparición de productos sustitutivos, etc.
- Oportunidades de inversión de excedentes financieros, por lo que la empresa busca oportunidades atractivas de inversión para dichos excedentes, que la pueden llevar a nuevas actividades productivas.
- Refuerzo de la posición competitiva mediante la búsqueda de sinergias, que le permitan aprovechar mejor los recursos o habilidades infrautilizadas, generar ventajas competitivas derivadas de actividades relacionadas o reforzar la posición competitiva en el mercado.
- Otros motivos como estar presente en actividades en las que se realizan cambios tecnológicos importantes y que puedan influir en la tecnología utilizada en la actividad principal, etc.

### **2.7.1 Diversificación relacionada**

La diversificación relacionada se puede definir como un desarrollo de la estrategia más allá de los productos y mercados actuales, pero dentro de la propia red de actividades que posee la organización.

Encontrando en este tipo de diversificación las distintas estrategias citadas a continuación:

- La integración vertical: podemos encontrar integración vertical hacia adelante, dónde se desarrollan actividades relacionadas con los productos de una empresa como pueden ser: el transporte, la distribución, etc. E integración vertical hacia atrás, en el que se desarrollan actividades relacionadas con los factores productivos necesarios para la realización de las actividades que lleva a cabo la empresa como son: las materias primas, la maquinaria, la mano de obra, etc.
- La integración horizontal: es el desarrollo de actividades complementarias a las actuales.

Se hace patente que las fuentes de relación en cuanto a su valor y sus capacidades estratégicas son indispensables para las organizaciones.

### **2.7.2 Diversificación no relacionada**

La diversificación no relacionada implica el desarrollo de productos o servicios más allá de las capacidades actuales o de la red de valor. Esta se suele describir como una estrategia de conglomerado, donde los distintos negocios son observados como una cartera de inversiones en las que se busca principalmente la obtención de sinergias financieras mediante la asignación de recursos financieros más adecuada para cada actividad.

Esta diversificación conglomerada puede llevarse a cabo mediante procesos de adquisición y fusión de empresas, más que mediante inversiones internas. Esto es lógico ya que al adquirir empresas ya existentes se evitan las dificultades de todo proceso de diversificación.

Los motivos por los que las empresas deciden seguir una diversificación conglomerada son:

- Reducción del riesgo global de la empresa, debido a que si los negocios no están relacionados entre sí, el riesgo de variabilidad de los beneficios tiende a decrecer.
- Búsqueda de alta rentabilidad con inversiones en sectores del futuro (emergentes o en crecimiento) que incrementen su rentabilidad global.

- Mejor asignación de recursos financieros, obteniendo sinergias en la gestión de la cartera de negocios, reduciendo el coste de acudir a los mercados financieros para proveer de fondos a los negocios deficitarios.
- Objetivos de la dirección tales como: poder, status, posibilidad de promoción, incremento de remuneraciones, etc.

### **2.7.3 Integración vertical**

Dicha estrategia tiene como objetivo integrar todos los eslabones de la cadena de producción, desde la obtención de las materias primas hasta poner el producto en manos del consumidor final, por lo que todo se lleva a cabo bajo el mismo control, desapareciendo con ello los intermediarios. Podemos decir que una empresa está verticalmente integrada si mantiene el control y la propiedad de varias actividades verticalmente relacionadas.

Se encuentran distintos tipos de integración vertical, diferenciándose integración vertical hacia atrás o hacia delante; y según el grado de integración, esta puede ser total o parcial en función del porcentaje de actividades que la empresa realiza para la obtención del producto final.

Existen numerosos incentivos para que las empresas inviertan en esta estrategia, siendo el más común la obtención de economías de escala que permitan abaratar los costes de producir una unidad.

También hay numerosas ventajas para que la empresa realice la integración vertical, siendo alguna de ellas: la disminución en los costes de transacción, debiéndose esta disminución a la desaparición de los costes de negociación con los proveedores. Asimismo, juegan un papel decisivo la protección de la información, la seguridad de a la hora de estar abastecidos, la capacidad de levantar barreras de entrada en el mercado que impidan la entrada de otras compañías a ese sector, etc.

No obstante, existen inconvenientes a la hora de implantar esta estrategia en una organización, puesto que se pierde flexibilidad y se incrementa el apalancamiento operativo, pudiendo también aparecer problemas en la gestión de actividades que abarca la empresa.

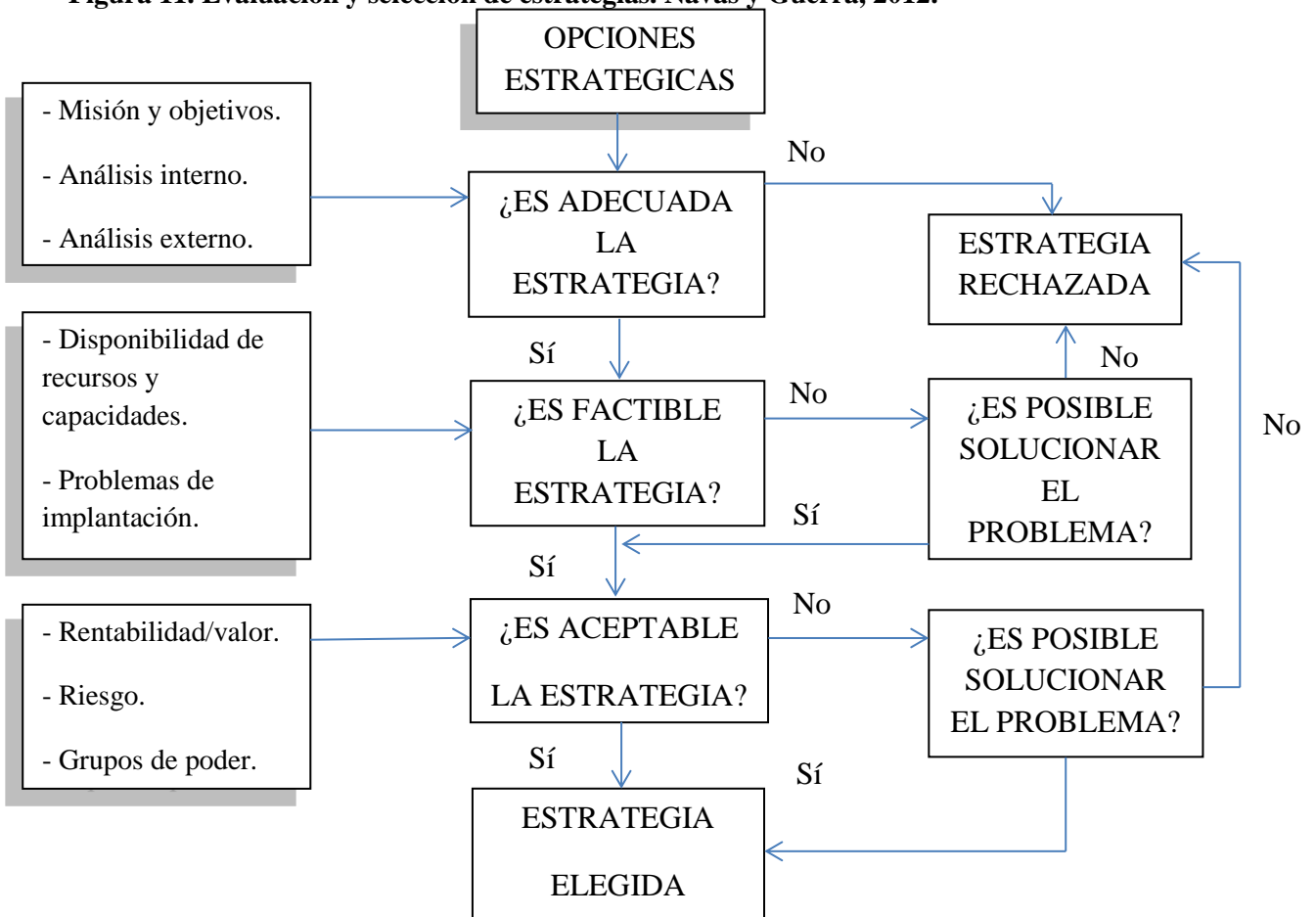
## **2.8 EVALUACIÓN E IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS**

Esta decisión es de gran relevancia debido a que se ha de optar por la implantación de una estrategia, descartando otras posibles opciones. Por lo que a partir de ese momento se comenzara con la implantación o puesta en marcha de las

estrategias, de tal modo que no es posible dar marcha atrás en las decisiones adoptadas. La empresa comienza a desarrollar las estrategias, marcando el camino que va a desarrollar en el futuro. Estas decisiones marcarán el éxito o fracaso de la organización. Constituye el paso esencial en la dirección de una empresa, donde se ha de establecer el proceso racional para elegir la opción estratégica adecuada dentro de un marco de incertidumbre, complejidad y conflicto en la toma de decisiones, que condicionan el proceso racional de la misma.

El proceso de evaluación y selección de estrategias que proponemos a continuación consta de tres etapas en las que se va aplicando sucesivamente los criterios de evaluación elegidos y de cuyo resultado dependerá el éxito o fracaso de la empresa.

**Figura 11. Evaluación y selección de estrategias. Navas y Guerra, 2012.**



A este enfoque racional hay que incorporarle aspectos no racionales o políticos, en los que el juicio, la valoración subjetiva, etc. del decisor adquieren una importancia crucial. Asimismo, han de ser tenidos en cuenta los intereses y motivaciones implícitos de directivos, grupos de poder, etc.

### **2.8.1 Adecuación de las estrategias**

La adecuación evalúa como las estrategias se adaptan a la misión, objetivos y situación realizada en el análisis estratégico. Representan una primera selección de estrategias según criterios de racionalidad, de modo que las que sean inconsistentes o no se adecuen correctamente serán rechazadas. Por tanto los aspectos que debemos considerar para la adecuación y racionalidad de las estrategias son:

- Cómo hacer frente a las dificultades identificadas en el análisis estratégico, como son las amenazas y debilidades de la organización para conseguir una posición competitiva.
- Cómo explotar las fortalezas y oportunidades del entorno.
- Cómo estas estrategias se adecuan a la visión y objetivos de la organización.

Esta adecuación puede llevarse a cabo a partir de diversos enfoques o aproximaciones, que reflejan las diferentes perspectivas para abordar dichas estrategias.

### **2.8.2 Implantación de estrategias**

Son el conjunto de actividades y decisiones que son necesarias para poner en funcionamiento las estrategias,

La implantación de la estrategia implica convertir el plan estratégico en acciones y estas acciones convertirlas en resultados. La implantación tiene éxito si la organización logra los objetivos estratégicos planteados. Nos encontramos ante un proceso de gran exigencia debido a la extensa gama de actividades que se han de atender, las distintas formas en las que los directivos abordan cada actividad, la habilidad necesaria para lanzar las múltiples iniciativas existentes, y que estas funcionen de manera adecuada. A lo que hay que añadir la renuncia al cambio que han de llevar a cabo. Además, cada situación de implantación de estrategias es único, por lo que se requiere un programa de acciones específico.

La estrategia se debe implantar de manera que se ajuste a la situación de la organización. Los directivos deben considerar que naturaleza es adecuada para la organización, ya que es diferente implantar una estrategia para convertirse en un productor de bajo coste, que implantar una estrategia de diferenciación dirigida a la obtención de una mejor calidad. También deben tener en cuenta el cambio estratégico que es necesario para implantar la estrategia acordada; ya que un cambio estratégico radical implica un aumento de los costes superior a lo que se necesitaría si sólo se realizaran pequeños cambios en la estrategia ya existente.



### **3. CASO: GRUPO MAHOU - SAN MIGUEL**

#### **3.1 ANTECEDENTES GENERALES**

##### **3.1.1 Historia del grupo Mahou-San Miguel**

La compañía Mahou-San Miguel es una compañía familiar, de capital 100% español, líder del sector cervecero en España con una cuota de producción superior al 37%.

En España cuentan con siete centros de elaboración de cerveza, dos manantiales de agua que cuentan con sus respectivas plantas de envasado y con un equipo compuesto por más de 2500 empleados.

El grupo nace en el 2000, cuando Mahou adquiere San Miguel. En el año 2004 se incorpora la marca canaria Reina y en el 2007 cervezas Alhambra, convirtiéndose en la compañía cervecera con más peso en el mercado español a través de las adquisiciones que realiza. Además, han diversificado el negocio con la compra en el año 2011 de Solán de Cabras y la comercialización que están llevando a cabo en el sector hostelero de cafés, infusiones y edulcorantes de D. E. Master Blenders.

Mahou- San Miguel es actualmente uno de los mejores embajadores de la marca España en el extranjero, exportando al mundo no sólo cerveza, sino también las actitudes, carácter y estilo de vida español.

La internacionalización es uno de los ejes estratégicos para el desarrollo del negocio de Mahou-San Miguel. Siendo la primera compañía cervecera en producir y exportar más del 75% de la cerveza española que se bebe fuera de nuestras fronteras. Estando presentes en la actualidad en más de 50 países.

En el año 2012, adquirieron el 50% de la compañía India Arian Breweries & Distilleries Ltd, y en el año 2014 adquieren el 100% de la compañía, dando con ello un paso clave en la expansión internacional de la compañía; a lo que añaden la creación de la Unidad de Negocio Internacional con el objetivo claro de seguir expandiéndose a nuevos mercados.

Hitos que ha llevado a cabo Mahou-San Miguel:

- Centros Wall-Mart: La marca San Miguel está presente en las estanterías de los centros que el líder mundial de la distribución, Wall-Mart, tiene en Florida.
- Nivel de Empleo: Mahou-San Miguel emplea en la actualidad a 2.500 personas, dónde cerca del 96,5% de la plantilla contratada es a través de contratos

indefinidos, dedicando en el ejercicio 2013 cerca de un millón de euros en formación.

- Proveedores: El grupo trabaja en su mayoría con proveedores españoles, que en la actualidad son alrededor de 5.500.

### **3.1.2 Historia del Sector Cerveceros en España**

Los hallazgos de cerveza más antiguos de Europa se hallaron en un recipiente cerámico que data del 3000 a.C., encontrado en Bergues (Barcelona) en la Cueva Can Sadurní.

Los primeros gremios cerveceros aparecen en el siglo XII, época en la que la cerveza es utilizada como complemento alimenticio para peregrinos y enfermos alojados en albergues y hospitales. Éstos eran controlados por órdenes monásticas, las que dieron lugar a la llamada cerveza de los monjes. Pero no es hasta la Edad Media cuando se incorpora a la cerveza el lúpulo en su elaboración, ingrediente que le da su característica amargura.

Pero quien realmente introdujo la cerveza en España fue el emperador Carlos V, que trajo con él a un grupo de maestros cerveceros expertos en la elaboración artesanal de la misma. A finales del siglo XVI se instalaron las primeras fábricas de cerveza en Madrid, aunque ésta no llega a su auge hasta finales del XIX.

La cerveza, que en el pasado era una bebida sagrada reservada a las clases dominantes para la celebración de ciertos ritos, se ha convertido en la actualidad en un producto de consumo para la población en general, que se ha visto ligada al establecimiento de las relaciones sociales.

### **3.1.3 Evolución del Sector Cerveceros**

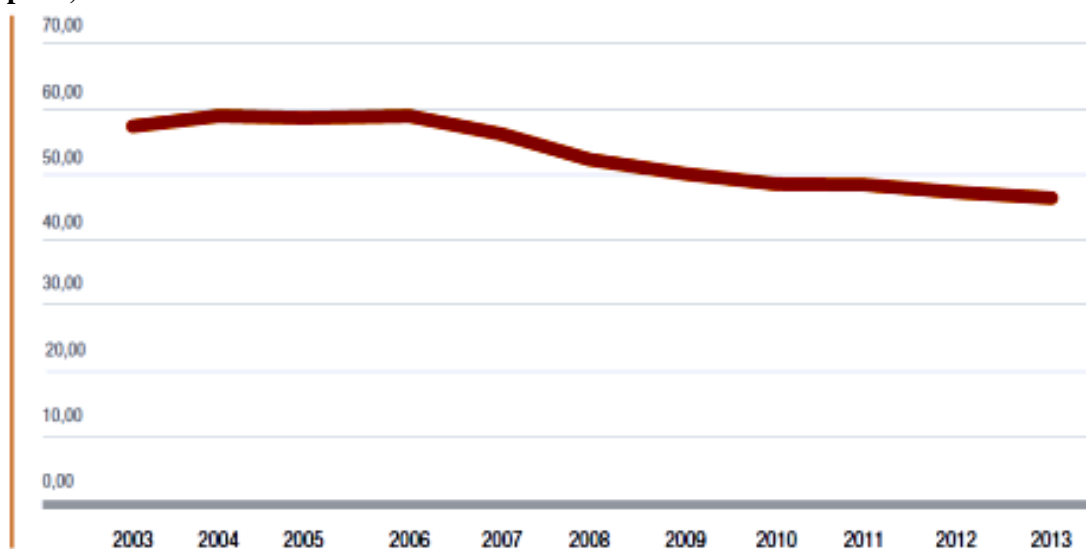
La evolución del sector cervecero en nuestro país, y la tasa de consumo per cápita reflejan un consumo de cerveza moderado y responsable, que suele realizarse en compañía de amigos y familiares. Destacando que en la cultura mediterránea el consumidor se decanta por la cerveza por su sabor amargo y refrescante, y no por su contenido alcohólico.

Dado que estos hábitos de consumo están muy arraigados en España, no es extraño que nuestro país sea el primer país productor y consumidor de cerveza sin alcohol de la Unión Europea. Esto se debe a que mantiene el sabor tradicional de la cerveza y constituye una excelente alternativa para aquellos consumidores que, por diferentes circunstancias, deciden no consumir bebidas alcohólicas.

Como resultado de este consumo, el índice de abuso de bebidas alcohólicas en nuestro país se encuentra entre los más reducidos de la Unión Europea.

Asimismo, según los últimos datos de la OMS, en España existe una correlación entre la correlación entre la reducción del consumo abusivo de bebidas alcohólicas, con el aumento de la ingesta de cerveza, lo que refleja claramente las diferencias de España con respecto a otros países.

**Figura 12. Evolución del consumo per cápita en los últimos 10 años. Cerveceros de España, 2013.**



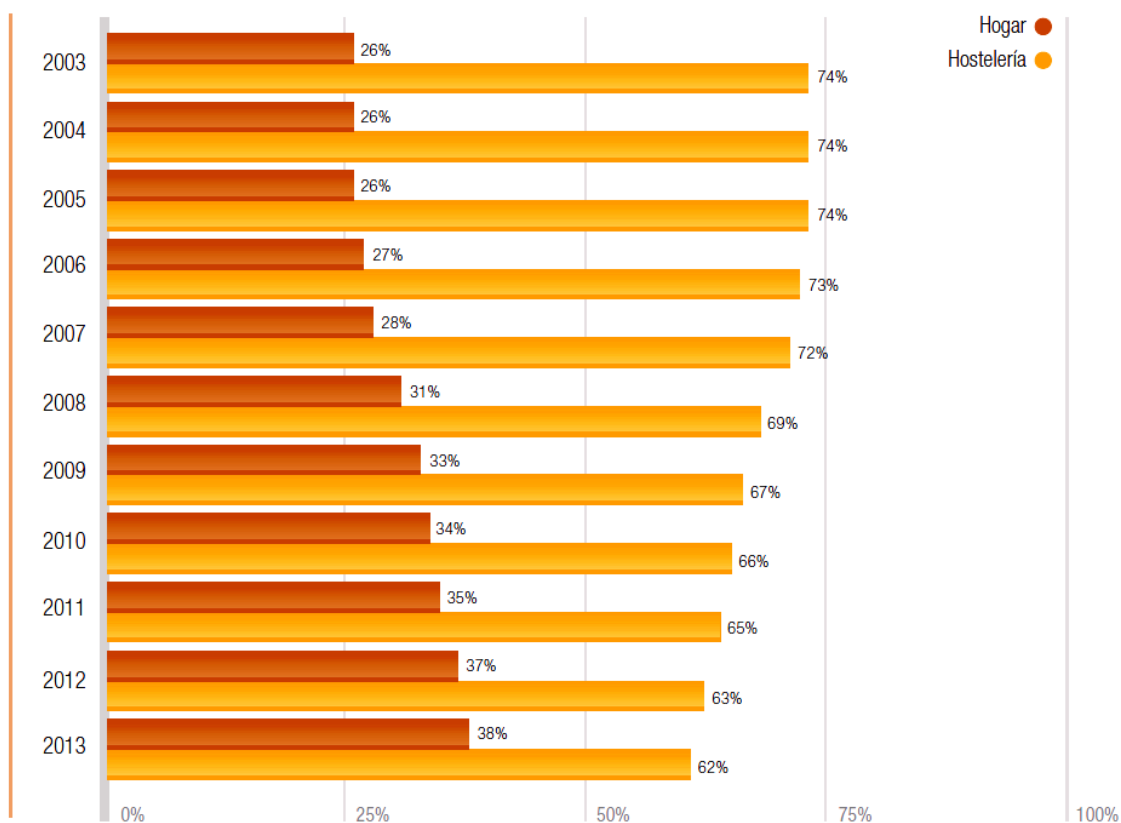
El 2013 comenzó a mostrar signos de mejora en la consumición realizada en bares y restaurantes según la Federación Española de Hostelería y Restauración, encadenando en los establecimientos de restauración cuatro meses consecutivos de mejora, que abarca de agosto a noviembre, ambos inclusive. El último dato disponible muestra un incremento del 2,8% en la facturación<sup>3</sup>, que supone la mayor subida registrada desde el comienzo de la crisis.

Si bien desde el inicio de la crisis, el consumo de cerveza en hostelería ha descendido en más de un 24%, en 2013, esta caída ha sido de solo un punto. Si bien es cierto, que el 2013 representa el sexto año consecutivo en el descenso de ventas en el sector hotelero, constituye el menor descenso desde el 2008. Consolidándose el sector hotelero como uno de los motores en la economía española de creación de empleo, tal y como se muestra en la Encuesta de Población Activa (EPA).

<sup>3</sup> Figuerola, M.; Rubio, J.M.; Gallego, E.; Guerra, J.L. y Navarro, J. (2009). *Los sectores de la hostelería 2009*. Madrid: Fundación Hostelería de España.

Por lo que el vínculo entre el sector hotelero y el sector cervecero, pese a la coyuntura económica, se ha visto reforzado en el último año. El consumo de cerveza va unido al consumo de alimentos, donde destacamos la importancia que tiene en España el acompañamiento de una tapa junto al consumo de cerveza. El 81% de los españoles consumen cerveza junto con una tapa<sup>4</sup>.

**Figura 13. Evolución del consumo por canal en los últimos 10 años. Cerveceros de España, 2013.**



### 3.2 ANÁLISIS FINANCIERO

El análisis financiero nos va a permitir analizar las consecuencias financieras de las decisiones de negocios, y la situación real en la que se encuentra la compañía. Para ello es necesario recopilar la información de mayor importancia a través del balance de situación, y la cuenta de pérdidas y ganancias.

<sup>4</sup> Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino, Cerveceros de España. (2011): *Valor socioeconómico del binomio cerveza-tapa*.

### 3.2.1 Balance de situación<sup>5</sup>

Con el objetivo de determinar, simplificar y dar a conocer los datos numéricos que integran el estado financiero de la cervecera Mahou-San Miguel en los años objeto de estudio 2011-2013, mostramos a continuación el Balance de situación del grupo.

**Tabla 2. Balance de situación del grupo Mahou-San Miguel. Fuente: Elaboración Propia.**

	2013	2012	2011
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	860.753.302	814.232.359	813.185.532
<b>Inmovilizado intangible</b>	174.690.733	176.609.452	180.294.932
<b>Inmovilizado material</b>	439.976.882	378.526.622	387.320.022
<b>Terrenos y construcciones</b>	202.389.147	137.864.857	140.708.434
<b>Inversiones inmobiliarias</b>	25.973.727	33.910.442	28.407.608
<b>Inversiones empresas grupo y asociadas</b>	41.768.305	42.238.402	32.011.329
<b>Inversiones financieras a largo plazo</b>	111.346.307	113.813.019	117.272.376
<b>Activo por impuesto diferido</b>	66.997.348	69.134.422	67.879.265
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	456.610.255	387.867.366	375.192.241
<b>Existencias</b>	75.743.046	65.053.749	63.339.054
<b>Deudores comerciales</b>	182.965.360	186.301.877	208.796.056
<b>Inversiones financieras a corto plazo</b>	28.013.766	27.924.240	28.753.804
<b>Periodificaciones</b>	31.373.655	19.384.998	11.906.505
<b>Efectivo y otros activos</b>	138.514.428	89.202.502	62.396.822

<sup>5</sup> Información recogida en el anexo.

<b>líquidos</b>			
<b>Tesorería</b>	67.036.841	32.573.038	17.999.000
<b>TOTAL ACTIVO</b>	1.317.363.557	1.202.099.725	1.188.377.773

	2011	2012	2013
<b>PATRIMONIO NETO</b>	966.755.018	814.555.317	712.557.347
<b>Capital</b>	14.028.253	14.028.000	14.028.253
<b>Reservas</b>	838.836.449	668.062.250	558.295.301
<b>Resultado del ejercicio</b>	113.890.316	132.465.067	140.233.793
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	158.154.091	170.294.987	231.176.745
<b>Provisiones a largo plazo</b>	66.025.470	71.981.310	153.310.291
<b>Deudas a largo plazo</b>	54.916.245	60.288.402	45.843.080
<b>Pasivo por impuesto diferido</b>	37.142.512	37.005.552	30.173.371
<b>Periodificaciones a largo plazo</b>	69.864	1.019.723,00	1.850.003,00
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	192.454.448	217.249.421	244.643.681
<b>Deudas corto plazo</b>	554.170	514.049	22.460
<b>Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar</b>	191.107.314	215.691.854	242.723.746
<b>Proveedores</b>	123.793.228	138.589.407	159.066.474
<b>Periodificaciones a corto plazo</b>	792.964	1.043.518	1.897.475
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	1.317.363.557	1.202.099.725	1.188.377.773

<b>NETO Y PASIVO</b>			
----------------------	--	--	--

### 3.2.2 Cuenta de pérdidas y ganancias

La cuenta de pérdidas y ganancias nos informa de la gestión del grupo Mahou-San Miguel, como resultado de llevar a cabo las operaciones ordinarias que realiza la cervecera de forma habitual y continuada. Se muestran a continuación los datos extraídos de la compañía.

**Tabla 3. Cuentas de pérdidas y ganancias del grupo Mahou-San Miguel. Fuente: Elaboración Propia.**

	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>
<b>Importe neto de la cifra de negocios</b>	1.117.963.853	1.173.039.705	1.195.962.118
<b>Variación de existencias de productos terminados y en curso</b>	4.089.988	0	6.338.590
<b>Aprovisionamientos</b>	-386.446.890	-384.381.743	-378.244.298
<b>Otros ingresos de explotación</b>	5.145.824	15.877.707	3.629.716
<b>Gastos de personal</b>	-193.828.975	-210.883.895	-193.858.094
<b>Otros gastos de explotación</b>	-293.971.299	-352.053.025	-365.171.818
<b>Amortización del inmovilizado</b>	-88.984.852	-81.056.613	-78.617.197
<b>Imputación de subvenciones</b>	3.953.025	287.055	278.242
<b>Deterioró de inmovilizado</b>	-2.895.283	10.069.713	-3.339.442

<b>Exceso de provisiones</b>	0	4.198.232	2.300.000
<b>RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>	165.025.391	175.097.136	189.277.817
<b>Ingresos financieros</b>	2.598.206	2.877.430	2.485.162
<b>Gastos Financieros</b>	-1.765.233	-3.235.477	-7.521.617
<b>Deterioro</b>	-1.588.696	-143.251	41.516
<b>RESULTADO FINANCIERO</b>	-755.723	-501.298	-4.994.939
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>	166.648.292	170.551.536	187.683.947
<b>Impuestos sobre beneficios</b>	-52.757.976	-38.086.469	-47.450.154
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	113.890.316	132.465.067	140.233.793

### 3.2.3 Análisis de Ratios Financieros

Son un conjunto de índices, resultado de relacionar dos cuentas del Balance de situación o de la cuenta de pérdidas y ganancias. Estos determinan la magnitud y la dirección de los cambios sufridos en la empresa en un determinado periodo.

Los ratios proveen de información a aquellos que están interesados en la organización como pueden ser: asesores, banqueros, etc. que les permiten tomar las decisiones más adecuadas.

#### 3.2.3.1 Índice de Liquidez

Miden la capacidad de pago que tiene el grupo Mahou-San Miguel para hacer frente a sus deudas de corto plazo. Es decir, el dinero en efectivo del que dispone para



cancelar sus deudas. El coeficiente viene expresado en tanto por uno o número de veces, siendo recomendable que supere la unidad, pero no demasiado, para no encontrarse con fondos inutilizados.

Ratio de liquidez general:  $\text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente} = \text{veces}$

- **2011:**  $375.192.241 / 244.643.681 = 1,53$  veces.

Por cada unidad monetaria de deuda, el grupo Mahou-San Miguel cuenta con 1,53 unidades monetarias para pagarla.

- **2012:**  $387.867.366 / 217.349.421 = 1,78$  veces.

Por cada unidad monetaria de deuda, el grupo Mahou-San Miguel cuenta con 1,78 unidades monetarias para pagarla.

- **2013:**  $456.610.255 / 192.454.448 = 2,37$  veces.

Por cada unidad monetaria de deuda, el grupo Mahou-San Miguel cuenta con 2,37 unidades monetarias para pagarla.

Cuanto mayor sea el valor de este ratio, mayor será la capacidad de la empresa para hacer frente al pago de sus deudas.

Ratio de Prueba Ácida:  $(\text{Activo Corriente} - \text{Existencias}) / \text{Pasivo Corriente} = \text{veces}$ .

- **2011:**  $(375.192.241 - 63.339.054) / 244.643.681 = 1,27$  veces.
- **2012:**  $(387.867.366 - 65.053.749) / 217.249.421 = 1,44$  veces.
- **2013:**  $(456.610.255 - 75.743.046) / 192.454.448 = 1,98$  veces.

Ratio de Prueba Defensiva:  $\text{Tesorería} / \text{Pasivo Corriente} = \%$

- **2011:**  $17.999.000 / 244.643.681 = 7,36 \%$ .

Mahou-San Miguel cuenta con el 7,36 % de liquidez para poder operar.

- **2012:**  $32.573.038 / 217.249.421 = 14,99 \%$ .

Mahou-San Miguel cuenta con el 14,99% de liquidez para poder operar.

- **2013:**  $67.036.841 / 192.454.448 = 34,83 \%$ .

Mahou-San Miguel cuenta con el 34,83% de liquidez para poder operar.

Ratio de Capital de Trabajo:  $\text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente} = \text{UM.}$

- **2011:**  $375.192.241 - 244.643.681 = 130.548.560 \text{ UM.}$
- **2012:**  $387.867.366 - 217.249.421 = 170.617.945 \text{ UM.}$
- **2013:**  $456.610.255 - 192.454.448 = 264.155.807 \text{ UM.}$

El grupo Mahou-San Miguel cuenta con la capacidad económica necesaria para hacer frente a obligaciones con terceros en los tres períodos analizados en el caso.

### 3.2.3.2 Índice de Solvencia o apalancamiento

Con este índice comprobamos la autonomía financiera del grupo Mahou-San Miguel mediante la combinación de deudas a corto y largo plazo; así como el respaldo que posee frente a sus deudas totales, y la cantidad de recursos que aportan terceros al negocio. El coeficiente viene expresado en tanto por uno o número de veces, siendo recomendable que supere la unidad.

Ratio de Estructura de capital:  $\text{Pasivo Total} / \text{Patrimonio} = \%.$

- **2011:**  $(231.176.745 + 244.643.681) / 712.557.347 = 66,78\%.$

Por cada unidad monetaria aportada, hay un 66,78% aportado por los acreedores.

- **2012:**  $(170.294.987 + 217.249.421) / 814.555.317 = 4,75\%.$

Por cada unidad monetaria aportada, hay un 4,757% aportado por los acreedores.

- **2013:**  $(158.154.091 + 192.454.448) / 966.755.018 = 36,26\%.$

Por cada unidad monetaria aportada, hay un 36,26% aportado por los acreedores.

Ratio de Endeudamiento:  $\text{Pasivo Total} / \text{Activo Total} = \%.$

- **2011:**  $475.820.426 / 1.188.377.773 = 40,03\%.$

En Mahou-San Miguel, el 40,03% de los activos totales están financiados por los acreedores.

- **2012:**  $387.499.408 / 1.202.099.725 = 32,23\%.$

En Mahou-San Miguel, el 32,23% de los activos totales están financiados por los acreedores.

- **2013:**  $350.608.539 / 1.317.363.557 = 26,61\%$ .

En Mahou-San Miguel, el 26,61% de los activos totales están financiados por los acreedores.

### 3.2.4 Principales conclusiones del análisis

Las conclusiones que se desprenden del análisis realizado son:

- Reducción de los niveles de actividad en los últimos años, como podemos comprobar en la evolución proyectada en el balance, debido en gran parte a la crisis económica existente.
- El rendimiento final de la empresa Mahou-San Miguel ha mermado del 2011 al 2013 en 26.343.477 €, debido a la situación que atraviesa actualmente nuestro país.
- El grupo Mahou- San Miguel cuenta con la liquidez necesaria como para poder hacer frente a sus deudas y obligaciones con terceros, observando cómo está ha aumentado considerablemente en los años estudiados 2011-2013.
- Reducción del nivel de endeudamiento de Mahou-San Miguel en un 13,42% del 2011 al 2013. Por lo que la empresa genera los fondos necesarios que le permiten sufragar las deudas a medida que éstas van venciendo.

### 3.3 DECISIONES ESTRATÉGICAS

Las estrategias seguidas por el grupo cervecero Mahou-San Miguel se dirigen al desarrollo de productos y mercados tradicionales de la empresa. Utilizando habitualmente los mismos recursos técnicos, financieros y comerciales que son empleados inicialmente. A continuación, analizaremos los ejes estratégicos en los que la compañía está basando y desarrollando el negocio.

**Figura 14. Estrategias seguidas por Mahou-San Miguel. Fuente: Elaboración Propia.**

1. ACUERDOS DE COLABORACIÓN Y ADQUISICIÓN.
2. DIVERSIFICACIÓN DE LA ACTIVIDAD.
3. PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN.
4. RSC. REDUCCIÓN DE COSTES.

### **3.3.1 Acuerdos de colaboración y adquisición**

Algunos de los acuerdos de colaboración y adquisición más relevantes del grupo Mahou-San Miguel son:

- Mahou-San Miguel y Miguel Brewing International, la mayor cervecera de Filipinas y el Sudeste Asiático, han firmado un acuerdo de cooperación en mayo del 2014 para impulsar el negocio a nivel internacional, permitiendo posicionar conjuntamente a San Miguel como marca global e icónica a nivel mundial.

Con esta alianza, ambas cerveceras, unidas por una historia y un origen común, definen un marco de colaboración que les permitirá llegar a más consumidores y mercados. Sumando esfuerzos para lograr expandirse a nuevos mercados e invertir de manera conjunta en el lanzamiento de nuevas fórmulas que contribuyan a extender San Miguel en el mundo.

- Un paso más en la estrategia exterior de Mahou-San Miguel ha sido la reciente adquisición en abril de este año de su filial india Arian Breweries & Distilleries (de la que ya poseía el 50% en 2012), ubicado en el Estado de Rajastán.

La empresa fabrica actualmente unos 250.000 hectolitros de cerveza y dispone de licencia para poder fabricar hasta un máximo de 500.000 hectolitros. En ella se fabrican las marcas locales Dare Devil y Caribbean, además de la española Mahou.

Aunque el consumo per cápita en la India es uno de los más bajos del mundo (1,5 litros al año), con una población que ronda los 1.200 millones de habitantes, las expectativas de crecimiento son muy positivas.

Con estos acuerdos de colaboración y adquisición Mahou-San Miguel se introduce en el continente asiático, el cual posee el mayor crecimiento de consumo cervecero. Por lo que el grupo cervecero español nos da pistas de hacia dónde va a encaminar sus esfuerzos de internacionalización.

### **3.3.2 Diversificación de la actividad**

El grupo está desarrollando una política de diversificación que hasta la fecha se ha centrado en la adquisición en el 2011 de la sociedad Balneario y Agua de Solán de Cabras, grupo que fabrica el refresco Biosolán. Con la operación se sumó a la oferta de aguas de Mahou-San Miguel.

A esto se ha de añadir la comercialización que están llevando a cabo en el sector hostelero de cafés, infusiones y edulcorantes, debido al establecimiento de una alianza

con D. E. Master Blenders. Así como con la firma de un acuerdo con Sara Lee, por el que la empresa española distribuye en la restauración y hostelería el café en grano de Marcilla.

Las actividades del grupo fuera del sector cervecero suponen solo el 8% de una facturación total del grupo Mahou-San Miguel.

### **3.3.3 Procesos de Internacionalización**

La internacionalización es uno de los ejes estratégicos para el desarrollo del negocio de Mahou-San Miguel. El grupo Mahou-San Miguel con su eslogan: Un lugar llamado mundo, nos da a conocer su proceso de internacionalización, dónde su cliente es el mundo.

España es el cuarto productor cervecero de la Unión Europea, con 34 millones de hectolitros producidos anualmente, justo por detrás de Polonia (con 37 millones de hl.), Reino Unido (con 45 millones de hl.) y Alemania (con 98 millones de hl.). Sin embargo, la industria cervecera en su conjunto no posee gran presencia a nivel global, con unas ventas que no superan el millón de hectolitros. La excepción a estos datos la encontramos en el grupo Mahou-San Miguel, presente desde hace más de medio siglo en los mercados exteriores.

El grupo Mahou-San Miguel supone el 75% de las exportaciones españolas de cerveza, y las ventas en mercados exteriores repercuten al grupo el 10% de su facturación total. Esta apuesta por la internacionalización no es reciente ni se deriva del proceso de globalización que se experimenta en los mercados; ya que San Miguel antes de su integración con Mahou, ya contaba con presencia internacional desde los años sesenta.

El grupo Mahou-San Miguel apuesta por el crecimiento de sus cervezas Mahou y Reina en el mercado global, estando presente en más de 50 países, entre los que nos encontramos:

#### Pertenecientes a la Unión Europea:

- Alemania
- Austria
- Etc.

#### Países no integrados en la Unión Europea:

- China
- Estados Unidos

- Etc.

A continuación mostramos el mapa geográfico dónde está presente el grupo Mahou-San Miguel está presente.

**Figura 15. Presencia de Mahou-San Miguel en el exterior. Encontrado en: <http://www.mahou-sanmiguel.com/es>**



Entre los países en los que comercializa el grupo Mahou-San Miguel destacamos: Reino Unido, donde cuenta con una cuota de mercado cercana al 8%; en el caso de Guinea Ecuatorial, su cuota de mercado es del 60%; y una cuota de mercado cercana al 10% en los estados Indios en los que está presente.

La cervecera Mahou-San Miguel prevé que China sea el mercado exterior con más crecimiento en ventas en 2014, ya que el sabor ha sido adaptado a los gustos chinos. Además cuenta con la ventaja de su buena pronunciación, a diferencia de marcas cerveceras con presencia internacional que han buscado otros nombres porque el suyo no es factible con la pronunciación china.

En Medio Oriente, están presentes en Irán gracias a la cerveza 0,0%, que cuenta con el certificado Halal, imprescindible para poder comercializar productos en estos mercados.

El fundador de San Miguel en España llegó a uno de los acuerdos históricos con la matriz del mismo nombre, para no comercializar bajo esa marca en Asia, Oceanía, América y casi toda África, de ahí que en estas zonas, se trabaje con la marca.

Encontrando con que África es uno de los continentes con más crecimiento tras el asiático.

### **3.3.4 RSC: Reducción en costes**

El grupo cervecero Mahou-San Miguel ha reducido desde el año 2000 un 38% de agua en los procesos de elaboración cervecera.

Con motivo del Día Mundial del Agua, la compañía ha dado a conocer su adhesión al Water Mandate, una iniciativa de carácter público-privada perteneciente a Naciones Unidas, que tiene como finalidad ayudar a las empresas en el desarrollo, divulgación e implementación de políticas que garanticen la sostenibilidad de los recursos hídricos.

Servimedia (2014), recoge las declaraciones del subdirector general Industrial, Rodríguez, J.L. de Mahou-San Miguel:

Somos plenamente conscientes de la importancia de cuidar el agua, un recurso básico para la vida y para la elaboración de nuestros productos. Por este motivo, hemos destinado un total de 17 millones de euros en mejorar su gestión en todas nuestras áreas y procesos de producción (encontrado en: [http://noticias.lainformacion.com/madrid-2020/rsc-mahou-san-miguel-reduce-un-38-el-consumo-de-agua-en-sus-procesos-de-produccion-desde-el-ano-2000\\_u8ZZEZUv4BtglMCKxI6wg6/](http://noticias.lainformacion.com/madrid-2020/rsc-mahou-san-miguel-reduce-un-38-el-consumo-de-agua-en-sus-procesos-de-produccion-desde-el-ano-2000_u8ZZEZUv4BtglMCKxI6wg6/)).

Entre las diversas iniciativas que se están llevando a cabo por la empresa, destacamos la optimización en los sistemas de almacenamiento de agua, la reutilización del agua empleada a lo largo del proceso productivo, así como el aumento en la capacidad de los refrigeradores.

La compañía refuerza así su compromiso con la sostenibilidad y la reducción de la huella hídrica que provoca el sector cervecero.

## **CONCLUSIONES**

### **CONCLUSIONES BASADAS EN EL ESTUDIO**

- El sector cervecero ha sufrido una caída en su cifra de negocios entre el 2011-2013 de 77.998.265 €.

- Reducción de los niveles de actividad de Mahou-San Miguel en los últimos años, como podemos comprobar en la evolución proyectada en el balance, debido en gran parte a la crisis económica existente.
- Gracias a la colaboración con la filipina Miguel Brewing Internacional y la adquisición de la india Arian Breweries & Distilleries, Mahou-San Miguel se introduce en el mercado con mayor crecimiento, el asiático.
- El grupo cervecero español realiza una política de diversificación relacionada y próxima a las bebidas.
- La internacionalización llevada a cabo por Mahou-San Miguel viene realizándose desde los años 60, estando presente en la actualidad en más de 50 países.
- El grupo cervecero ha reducido sus costes desde el año 2000 mediante una mejora en la optimización, reutilización etc. de la gestión del agua, base fundamental en su proceso de producción.

#### **RECOMENDACIONES BASADAS EN EL ESTUDIO**

- Continuar su proceso de diversificación en sectores no relacionados a la bebida, ya que al dividirse estos en varios negocios y sectores distintos, implican una disminución de riesgos a largo plazo.
- Internacionalización: está presente en 5 continentes. Destacando que fuera del territorio español, en el 2013 Mahou-San Miguel ha vendido 1,6 millones de hectolitros, lo que representa el 13% del negocio (duplicándose en los últimos 5 años). Asimismo su previsión es que para el 2018 alcance el 20% de la cuota de negocio.

Representando Reino Unido el principal mercado internacional de la exportación de cerveza española, seguido muy de cerca por Guinea Ecuatorial, Italia, Alemania y países escandinavos, y en EEUU sobre todo en el estado de Florida.

Mahou San Miguel lleva instalada en el mercado inglés 25 años, por lo que la marca se encuentra bien implantada y posicionada en Reino Unido.

Por lo que la cervecera española ha de adquirir nuevas filiales en diferentes países para continuar con el proceso de internacionalización.

- Innovación en nuevos productos.



- Se está rompiendo la barrera que existía entre la cerveza y el vino, por lo que ahora se están buscando híbridos, siendo este uno de los aspectos más importantes en la innovación.
- Acuerdos de cooperación con cervezas implantadas en otros países.
- En lugar de abrir nuevos mercados, consolidar en los que están ya presentes.

## **CONCLUSIONES FINALES**

Después de realizar un estudio económico-financiero y estratégico de la compañía cervecera Mahou-San Miguel, se pueden sacar las siguientes conclusiones.

En primer lugar, y haciendo referencia a la situación económica que se vive a nivel global, podemos destacar, que si bien el grupo se ha visto afectado por la crisis sistémica que afecta al mercado español, la cervecera madrileña se encuentra en una situación económica favorable.

Se ha de destacar que los ratios analizados presentan unos datos envidiables, y esto se debe en gran medida a una de las estrategias seguidas por el grupo, que representa uno de los ejes estratégicos en los que está basando su negocio, siendo esta la Internacionalización de la actividad, que actualmente representa el 10% de su facturación total.

También cabe destacar que, dentro de la economía española, es el sector alimentario y hostelero el que presenta las cifras de negocio más elevadas, consolidándose como uno de los motores de la economía española en la creación de empleo.

Se puede comprobar así mismo, que la cervecera Mahou-san Miguel se sitúa como un grupo consolidado y con perspectivas favorables de futuro, esto se puede observar a través de los ratios estudiados en el caso.

Respecto al índice de liquidez, considerado como el más importante a la hora de evaluar la situación financiera de una compañía, comprobamos que la cervecera Mahou-San Miguel presenta ratios superiores a uno, lo que nos permite suponer en un principio, que no tendrá dificultades a la hora de hacer frente a las deudas y obligaciones con terceros a corto plazo.

El otro índice analizado es el de solvencia o apalancamiento, que implica uno de los datos financieros más relevantes para evaluar la solvencia a corto plazo de una compañía, se observa que el grupo cervecero presenta un ratio superior a uno, lo que

nos permite suponer que, en principio, no tendrá dificultades para atender a la devolución de sus deudas a corto plazo.

En segundo lugar, se hace mención a las estrategias seguidas por el grupo cervecero Mahou-San Miguel, que se dirigen al desarrollo de productos y mercados tradicionales de la empresa. Utilizando habitualmente los mismos recursos técnicos, financieros y comerciales que son empleados inicialmente. Los ejes principales en los que ha centrado su estrategia empresarial son cuatro.

La primera estrategia empresarial seguida por el grupo, son los acuerdos de colaboración y adquisición que ha llevado a cabo con empresas asiáticas. La firma en 2014 del acuerdo de colaboración con Miguel Brewing International, la mayor cervecera de Filipinas y el Sudeste Asiático; y la adquisición del 100% del capital de su filial india Arian Breweries & Distilleries. Ha situado a la cervecera en uno de los mercados con mayor crecimiento a nivel internacional.

En cuanto a la segunda estrategia implementada por la cervecera, el grupo está desarrollando una política de diversificación que hasta la fecha se ha centrado en la adquisición en el 2011 de la sociedad Balneario y Agua de Solán de Cabras, grupo que fabrica el refresco Biosolán. Así como la comercialización que están llevando a cabo en el sector hostelero de cafés, infusiones y edulcorantes, debido al establecimiento de una alianza con D. E. Master Blenders.

La tercera de las estrategias seguida por el grupo es la internacionalización, siendo este uno de los ejes estratégicos en los que más interés está mostrando. El grupo Mahou-San Miguel supone el 75% de las exportaciones españolas de cerveza, apostando por el crecimiento de sus cervezas Mahou y Reina en el mercado global, en el que está presente en más de 50 países.

Con todo ello se puede decir que se espera que la cervecera Mahou-San Miguel siga una trayectoria de crecimiento en el que desarrolle los sectores exteriores en los que ya está implantado, y decida adentrarse en nuevos mercados.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Aching Guzmán, C. (2006). *Guía Rápida Ratios Financieros y Matemáticas de la Mercadotecnia*. Localizado el 10/06/2014 en: <http://www.eumed.net/libros/2006a/>

- Administración de empresas (s/f). *Artículos de administración de empresas*. Localizado el 23/06/2014 en: <http://admindeempresas.blogspot.com.es/>
- Agencia EFE (2014). *Mahou-San Miguel prevé que China sea su mercado exterior de mayor crecimiento*. Localizado el 03/05/2014 en: [http://noticias.lainformacion.com/economia-negocios-y-finanzas/bebidas-no-alcoholicas/mahou-san-miguel-preve-que-china-sea-su-mercado-exterior-de-mayor-crecimiento\\_zTEK5yQEQ1eRpvRLtOxt8/](http://noticias.lainformacion.com/economia-negocios-y-finanzas/bebidas-no-alcoholicas/mahou-san-miguel-preve-que-china-sea-su-mercado-exterior-de-mayor-crecimiento_zTEK5yQEQ1eRpvRLtOxt8/)
- Anastassopoulos, J.P.; Blanc, G.; Capron, L.; Crémadez, M.; Détrie, J.P y Dussauge, P. (1995). *Estrategia, estructura, decisión, identidad*. Barcelona: Biblio Empresa.
- Banco de España (s/f). *Circulares del Banco de España*. Localizado el 23/06/2014 en: <http://www.bde.es/bde/es/>
- Boletín Oficial del Estado (s/f). *Publicaciones*. Localizado el 25/05/2014 en: <http://boe.es/publicaciones/>
- Cerveceros de España (2011). *Informe socioeconómico del sector de la cerveza en España 2010*. Localizado el 03/06/2014 en: <http://www.aetcm.es/Revista/190/016-036%20Cronica%20asoc%20190.pdf>
- Cerveceros de España (2014). *Informe socioeconómico del sector de la cerveza 2013*. Madrid: Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente.
- Fanjul Suárez, J. L.; Almoguera Gómez, A.; González Velasco, M. <sup>a</sup> C. (1996). *Análisis de las Operaciones Financieras*. Madrid: Civitas.
- Fernández, L. (2011). *Ventajas y desventajas de la integración vertical*. Localizado el 27/06/2014 en: <http://definanzas.com/integracion-vertical/>
- Ferruz, L. (1994). *Operaciones financieras. Descripción, análisis y valoración*. Barcelona: Ariel.
- Figuerola, M.; Rubio, J.M.; Gallego, E.; Guerra, J.L. y Navarro, J. (2009). *Los sectores de la hostelería 2009*. Madrid: Fundación Hostelería de España.
- Gil Peláez, (1987). *Matemáticas de las Operaciones Financieras*. Madrid: AC.

- Gómez Mena, M<sup>a</sup>. B. (2005). *La competitividad después de la devaluación*. Localizado el 27/06/2014 en: <http://www.econlink.com.ar/files/competitividad-devaluacion.pdf>
- González Velasco, M<sup>a</sup>. C. (2007). *Análisis de las Operaciones Financieras*. Pamplona: Thomson Civitas.
- Hill, C. W. L. (1998). *Differentiation Versus Low Cost of Differentiation and Low Cost: A Contingency Framework*. *Academy of Management Review*; 13: 401-412.
- Johnson, G.; Scholes, K. y Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica*. Madrid: Pearson.
- Mahou-San Miguel (2011). *Memoria de sostenibilidad 2011*. Localizado el 03/05/2014 en: [http://www.mahou-sanmiguel.com/es-ES/documentos/Mahou-SanMiguel\\_Memoria\\_Sostenibilidad\\_2011.pdf](http://www.mahou-sanmiguel.com/es-ES/documentos/Mahou-SanMiguel_Memoria_Sostenibilidad_2011.pdf)
- Mahou-San Miguel (2012). *Memoria de sostenibilidad 2012*. Localizado el 03/05/2014 en: [http://www.mahou-sanmiguel.com/es-ES/documentos/Memoria\\_Sostenibilidad\\_MSM\\_2012.pdf](http://www.mahou-sanmiguel.com/es-ES/documentos/Memoria_Sostenibilidad_MSM_2012.pdf)
- Mahou-San Miguel (2014). *Memoria de Sostenibilidad 2013*. Localizado el 03/05/2014 en: <http://www.mahou-sanmiguel.com/es-ES/documentos/Memoria-Sostenibilidad-MSM-2013.pdf>
- Mahou-San Miguel (s/f). *Mapa web y Publicaciones de Mahou-San Miguel*. Localizado el 27/05/2014 en: <http://www.mahou-sanmiguel.com/es-ES/mapa-web.html>
- Marcelo (2009). *Ratios financieros. Trabajos de contabilidad*. Localizado el 01/06/2014 en: <http://trabajos-contabilidad.blogspot.com.es/2009/05/ratios-financieros.html>
- Martin, A. (2012). *Estrategias corporativas*. Localizado el 26/06/2014 en: <http://www.economista.es/blogs/la-conciencia-del-directivo/?p=379>
- Meneu, V.; Jordá, M. <sup>a</sup> P. y Barreira, M<sup>a</sup>. T. (1994). *Operaciones Financieras en el mercado español*. Barcelona: Ariel.
- Miller, D. (1992). *The generic Strategy trap*. *Journal of Business Strategy*; 13: 37-41.

- Minntzberg, H.; Quin, J.P. y Ghoshal, S. (2002). *El proceso Estratégico*. Madrid: Prentice Hall.
- Navas López, J.E. (2012). *Fundamentos de Dirección estratégica de la empresa*. Pamplona: Civitas.
- Navas López, J.E.; Guerras Martín, L.A. (2002). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Madrid: Civitas.
- Pablo, A. (1994). *Matemática de las Operaciones Financieras*. Madrid: U.N.E.D.
- Real Academia Española (s/f). *Diccionario de la Lengua Española*. Localizado el 22/06/2014 en: <http://www.rae.es/>
- Servimedia (2014). *RSC. Mahou-San Miguel reduce un 38% el consumo de agua en sus procesos de producción*. Localizado el 03/05/2014 en: [http://noticias.lainformacion.com/madrid-2020/rsc-mahou-san-miguel-reduce-un-38-el-consumo-de-agua-en-sus-procesos-de-produccion-desde-el-ano-2000\\_u8ZZEZUv4BtglMCKxI6wg6/](http://noticias.lainformacion.com/madrid-2020/rsc-mahou-san-miguel-reduce-un-38-el-consumo-de-agua-en-sus-procesos-de-produccion-desde-el-ano-2000_u8ZZEZUv4BtglMCKxI6wg6/)
- Silver Stone (2012). *Fundamentos de las Operaciones Financieras*. Localizado el 1/06/2012 en: <http://es.scribd.com/doc/77565608/Tema-1-Fundamentos-de-Las-Operaciones-Financier-As>
- Valiño, C. (2012). *Mahou dobla su apuesta exterior*. Localizado el 03/05/2014 en: [http://economia.elpais.com/economia/2012/08/10/actualidad/1344612081\\_106276.html](http://economia.elpais.com/economia/2012/08/10/actualidad/1344612081_106276.html)

## **ANEXO**

**Tabla 4. Análisis de datos Financieros de Mahou-San Miguel. Fuente: Elaboración Propia.**

EUROS			
ACTIVO NOTA	2013	2012	ACTIVO NO CORRIENTE
	860.753.302	814.232.359	
INMOVILIZADO INTANGIBLE	7 174.690.733	176.609.452	
Patentes, licencias, marcas y similares	24.632.523	27.182.814	
Aplicaciones informáticas	4.396.571	3.680.815	
Fondo de Comercio	145.619.871	145.619.871	

Otro inmovilizado intangible 41.768 125.952

INMOVILIZADO MATERIAL 8 439.976.882 378.526.622

Terrenos y construcciones 202.389.147 137.864.857 Instalaciones técnicas, maquinaria y otro inmovilizado 215.920.674 227.444.256

Inmovilizado en curso 21.667.061 13.217.509

INVERSIONES INMOBILIARIAS 9 25.973.727 33.910.442

Terrenos y construcciones 25.973.727 33.910.442

INVERSIONES EMPRESAS GRUPO Y ASOCIADAS 6 41.768.305 42.238.402

Participaciones empresas equivalencia 41.768.305 42.238.402

INVERSIONES FINANCIERAS LARGO PLAZO 11.1 111.346.307 113.813.019

Instrumentos de patrimonio 96.000 26.000 Créditos a terceros 110.200.138 112.369.958 Derivados - 3.512

Otros activos financieros 1.050.169 1.413.549

ACTIVOS POR IMPUESTO DIFERIDO 17.7 66.997.348 69.134.422

ACTIVO CORRIENTE 456.610.255 387.867.366

EXISTENCIAS 75.743.046 65.053.749

Comerciales 2.790.932 2.597.821 Materias primas y otros aprovisionamientos 35.785.013 29.378.815

Productos en curso 5.677.506 4.771.283

Productos terminados 31.489.595 28.305.830

DEUDORES COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS A COBRAR 182.965.360 186.301.877

Clientes por ventas y prestaciones de servicios 158.117.462 176.539.657

Deudores varios 7.589.094 5.391.514

Personal 2.075.672 2.225.980 Otros créditos con las Administraciones Públicas 17.1 15.183.132 2.144.726

INVERSIONES FINANCIERAS CORTO PLAZO 11.2 28.013.766 27.924.240

Créditos a empresas 27.331.179 27.770.098

Derivados 12 - 40.696

Valores representativos de deuda 562.017 -

Otros Activos Financieros 120.570 113.446

PERIODIFICACIONES A CORTO PLAZO 31.373.655 19.384.998

EFFECTIVO Y OTROS ACTIVOS LÍQUIDOS EQUIVALENTES 138.514.428 89.202.502

Tesorería 67.036.841 32.573.038

Otros activos líquidos equivalentes 71.477.587 56.629.464

TOTAL ACTIVO 1.317.363.557 1.202.099.725