

**UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA**



**“ SOUTH AFRICAN BREWERIES:  
ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO  
GLOBAL”**

**Estudio de caso**

Que para obtener el grado de

**MAESTRO EN ADMINISTRACION**

Presenta

**JUAN ESTEBAN MARTÍNEZ REYES**

Director: Mtro. Florentino Velásquez Garaña

Lectores: Mtro. Roberto Sánchez de la Vara

Mtro. Eduardo Musi Checa

### **ADios :**

Este trabajo que al igual que mi Tesis Profesional lo dedico muy profundamente a Dios quien se hizo Jesucristo y a través de su Vida, Muerte y Resurrección realizó el proyecto más grande de todos los tiempos, al salvar al hombre e iniciar el proceso de cambio más trascendente para la humanidad. Con un agradecimiento muy importante y significativo, Por haberme dado el Conocimiento, la Inteligencia y la Paciencia para efectuar los estudios de la Maestría en Administración.

### **A mis Padres:**

Martín G. Martínez Chávez

Amalia Reyes Aguilar de Martínez

Con profundo agradecimiento, admiración y respeto por haberme dado la vida, porque con su sacrificio y comprensión hicieron despertar en mí el deseo de lucha y superación y que me han hecho un hombre de bien y logrando realizar con esto mi formación profesional.

### **A mi Esposa Lilita Uc Rosas y mis Hijas Pamela, Vanessa y Cindy :**

Las cuales son mi razón de ser y existir, les dedico este trabajo con mucho Amor y Cariño sinceramente. Por su Comprensión, Apoyo , Entusiasmo, Sacrificio y Apoyo al realizar estos estudios.

A todas las personas que me apoyaron a la

realización de este trabajo.

Muy en especial a mi Hermanos Jorge Martín, Francisco Javier, mi sobrina Lilita Nayely, Mi Amiga Judith Rodríguez Valdez por su apoyo muy sincero y desinteresado para efectuar este trabajo final.

**A todas mis Hermanos:** Pedro, Rosa, Jorge, Jesús, Magdalena, Martha, Francisco y José.

Por el cariño que siempre me han otorgado y por que renazca la hermandad y la unidad que siempre reino y nos distinguió entre nosotros en conjunción con nuestra familia y sus respectivas familias.

**A mis Tíos:**

Carmela (+ qepd) y Guadalupe Reyes

Aguilar, Andrés González Palma, José (+ qepd) y Silvia Flores Chávez.

A quienes debo en parte lo que soy y en agradecimiento a sus invaluable esfuerzos por su ayuda en la realización de mi carrera.

**A mis primos:**

Mario, Manuel, Ana, Victoria, Ismael y Carmen González Reyes,

Por su amistad sincera y desinteresada.

**A mis amigos:**

Gustavo Salgado Nava, Ricardo Armenta Mújica, Enrique Armenta Mújica, José Luis Juárez Ordaz, Juan Carlos Silva Rojo, Mario Navarrete Aguilón, Felipe A. Eguía Liz Ramos, Javier Herrera Ayala, Saúl Sánchez Salgado, Guillermo Lugo López y Diana L. Hurtado González Por su apoyo y la sincera Amistad que en todo momento nos ha unido.

A mis Maestros:

Por su participación dentro de mis estudios profesionales.

Mtro. Andrés Atayde Pacheco

Mtro. Mauricio Nieto Martínez

Agradezco a todas y cada una de las personas que de una u otra forma hicieron posible la realización del presente trabajo y en especial a los siguientes :

Mtro. Jorge Smeke Zwaiman

Mtro. Florentino Velásquez Garaña

Mtro. Roberto Sánchez de la Vara

Mtro. Eduardo Musí Checa

Lic. Raúl Alvarado Herróz

## **CONTENIDO**

<b>I. INTRODUCCION</b>	<b>7</b>
<b>II. MARCO CONCEPTUAL</b>	<b>9</b>
<b>III. SINTESIS DE LOS HECHOS RELEVANTES</b>	<b>11</b>
<b>IV. ANALISIS DE LA SITUACION</b>	<b>13</b>
<b>V. DIAGNOSTICO DE LA SITUACION QUE PRESENTA LA EMPRESA</b>	<b>16</b>
<b>VI. PROPUESTA DE ALTERNATIVAS POSIBLES PARA ACCIONES FUTURAS</b>	<b>18</b>
<b>VII. EVALUACION DE ALTERNATIVAS PROPUESTAS</b>	<b>19</b>
<b>VIII. CONCLUSIONES</b>	<b>25</b>
<b>IX. BIBLIOGRAFIA</b>	<b>27</b>
<b>X. ANEXOS</b>	<b>29</b>

## I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad las grandes compañías deben estar preparadas para la globalización y en específico la industria de la cerveza, en la cual se están realizando varios cambios en los mercados como son la consolidación, la expansión y esto con la finalidad de aumentar la rentabilidad por medio de adquisición de empresas que dominan mercados regionales por medio de la compra de acciones o realizando asociaciones o Joint Venture con empresas bien establecidas en su localidad o que tengan una buena participación.

La empresa **SOUTH AFRICAN BREWERIES (SAB)** una cervecera de 120 años, que a fines de los años 1990-2000 era el mayor fabricante cervecero de África, con una producción de más de la mitad de la cerveza consumida en el continente Africano (figura 1) se ha transformado en la cuarta mayor cervecería del mundo por volumen.

Asimismo con una participación en Europa en los países de Polonia, Alemania, Hungría, Eslovaquia, Rusia, República Checa e Islas Canarias ( figura 2 ) observando ganancias o un interés que le representa un reparto en volumen en el año 2000 del 25% .

En el continente Asiático SAB, solamente en el país de China tiene un 9% de interés de una asociación con una empresa local, lo importante de este mercado que es el segundo mayor y esta creciendo 10% al año, continuando con el país de la India entró en una empresa de riesgo compartido, dicha empresa se encuentra funcionando actualmente ( figura 3 ).

En el Primer Capitulo del caso de **SOUTH AFRICAN BREWERIES (SAB)** el Marco Conceptual se realiza una reseña de la Empresa SAB ( **SOUTH AFRICAN BREWERIES** ) con los impactos de los aspectos políticos, económicos, así como los logros de esta Organización, se menciona la problemática ante el gran reto de la Globalización y se presentan las opciones estratégicas que pretende el Director Ejecutivo ( CEO ) Graham. Mackay.

Posteriormente en el Capitulo de Síntesis de lo Hechos Relevantes se describen desde la aparición de SAB, así como su Desarrollo y Crecimiento en el Continente como son sus Asociaciones, Diversificaciones, Adquisiciones y su problemática actual que enfrenta el Director General. Se enuncian la Visión, Misión y Cultura Organizacional que se desenvuelve en la Compañía.

En el capitulo tercero Análisis de la Situación se describe el Posicionamiento a Nivel Mundial de SAB y la afectación económica del Continente Africano como son la Inestabilidad Económica, la expansión mundial de este sector y su rápido crecimiento y

la oportunidad de de SAB para fortalecerse. Asimismo se presenta la grafica 1, en al que se muestra la comparación del crecimiento de SAB en los últimos 5 años de las ventas locales contra las internacionales y en la tabla 1 se muestra el crecimiento en volumen ( millones de hectolitros ) de SAB en los últimos 5 años en porcentaje.

En el Capitulo Diagnostico de la Situación, se describen las características del mercado en proceso de Consolidación, así como los dos tipos de Mercado; los desarrollados y los que están en desarrollo, así como las tendencias del Mercado Global y la situación en que se encuentra la Organización.

Respecto al Capitulo de Propuesta de Alternativas Posibles Para Acciones Futuras, se realiza un planteamiento de las acciones y consecuencias de acuerdo al panorama actual de SAB y se presentan en términos generales las alternativas de crecimiento.

Por ultimo en el Capitulo Evaluación de Alternativas Propuestas se plantean las estrategias a corto, mediano y largo plazo que puede realizar SAB, en conjunto con la acciones, tanto operativas, comerciales y financieras y la descripción de las mismas. Asimismo en el cuadro 2 se realiza un Análisis de fortalezas-debilidades-oportunidades-amenazas ( FODA ) de SAB. Asimismo en la figura 5 se muestra el Diagrama de Porter con sus respectivas interrelaciones.



## II. MARCO CONCEPTUAL

El Director Ejecutivo (CEO) GRAHAM MACKAY de SOUTH AFRICAN BREWERIES (SAB) se enfrentó a la difícil decisión respecto a la estrategia global de la empresa de convertirse en una Compañía Cervecería enfocada y global, él cual consideraba las siguientes opciones estratégicas para el crecimiento internacional de SAB, las cuales se mencionan a continuación:

Primera

Fusión de SAB con una Cervecería importante de un país desarrollado y con esto asegurar el éxito global.

Segunda

SAB realizar adquisiciones de mercados en desarrollo.

Tercera

SAB seguir concentrándose en el crecimiento en mercados en desarrollo, mantener una presencia y redondeando su cartera en gastos enfocándose en eficientar las operaciones de su organización y con esto incrementar sus utilidades.

El caso South African Breweries (SAB), cervecera sudafricana con un siglo de haber sido fundada y con el monopolio en Sudáfrica. La problemática de la empresa ocurre en el año 2000, el mercado de la cerveza se encontraba en proceso de globalización, las grandes cerveceras de los países desarrollados se convertían en competidores potenciales, la inestabilidad política y económica de África impactaba el desempeño financiero por el riesgo asociado a la región, los ingresos en monedas débiles, como el rand sudafricano, significaban una desventaja competitiva.

Por el proceso de globalización y las economías de escala que este genera las cerveceras se veían envueltas en un mercado que les brindaba dos opciones: comprar otras cerveceras o ser compradas.

La administración de SAB; conformada por un equipo experimentado, con varios años de antigüedad en la empresa (promedio mayor a 20); había emprendido un conjunto de acciones encaminadas a reducir la vulnerabilidad financiera, a diversificar geográficamente las operaciones, y a enfocarse en el negocio medular de la cerveza.

En 1999, para reducir la vulnerabilidad asociada a los ingresos en monedas blandas, Graham Makey, C.E.O., trasladó la casa matriz a Londres y registró las acciones de SAB en la bolsa de valores de la capital Británica (London Stock Exchange).

Después de lograr el crecimiento en el continente africano (con más del 50% del mercado de la cerveza lager) y una vez que se levantaron las sanciones antiapartheid SAB inició operaciones cerveceras en Europa y Asia. Antes de la década de los noventa las políticas antiapartheid y los esquemas de economías cerradas dificultaron el crecimiento de la cervecera fuera del continente africano, esto provocó que buscaran la diversificación a otros negocios como medio de crecimiento, ya que en el negocio de la cerveza el crecimiento era limitado pues tenían el monopolio del mercado en Sudáfrica. De esta forma SAB incursionó en los negocios de hoteles, textiles, muebles, fosforería, calzado y comercio detallista de descuento. En el curso de 1996 a 1999 la compañía se reenfoca en el negocio medular de la cerveza. Se vendieron los negocios no medulares como textiles, muebles, fosforería y comercio detallista.

En este trabajo se pretende analizar que alternativas tiene SAB y cual se recomienda seguir dada las condiciones de apertura a la globalización y a los procesos de consolidación del mercado.

### **III. SINTESIS DE LOS HECHOS RELEVANTES**

En Mayo del 2000 Graham Mackay quien es el Chief Executive Officer de la empresa South African Breweries se enfrenta a la decisión con respecto a la estrategia global de la compañía, para lo cual presenta tres alternativas:

- 1.- Fusión con una cervecera de importancia en un mercado desarrollado.
- 2.- Adquirir una cervecera importante en un mercado en desarrollo.
- 3.- Optimizar su operación con el fin de generar masa crítica y desarrollo de sus marcas con el fin de realizar pequeñas adquisiciones.

South African Breweries es una empresa que ha estado vigente en el mercado Sudafricano desde el año 1896, surgió como una empresa cervecera apareciendo con un producto sustituto para la bebida local, que consistía en papa cruda con jugo de tabaco y pimienta. En sus inicios (1900) SAB tuvo un crecimiento considerable y fue la industria con más crecimiento después de la minería.

En los años de 1940-1950 SAB inició su diversificación, invirtiendo en una pequeña cadena de Hoteles. En estos años también enfrentó un alza en los precios de la cerveza lo que trajo como consecuencia una disminución en el consumo, éste hecho provocó la unión con las tres cerveceras de importancia, manteniendo el nombre de SAB.

En los años posteriores SAB continuo con su tendencia de diversificación agregando muebles, calzado, comercio detallista de descuento, industria refresquera (inicialmente Pepsi) para después convertirse en Coca Cola, Industria del vidrio, vestido y textiles.

En los años de 1980's SAB incurre en la adquisición de empresas en Estados Unidos, adquiriendo Sundoor, la cual años después vendió a Procter & Gamble, Su incursión en el mercado de Estados Unidos no paró, hasta adquirir una pequeña empresa cervecera Rolling Rock, la cual tuvo que vender debido a la legislación antipartheid y al sentimiento negativo hacia Sudáfrica que acompañaba esas leyes.

El fin de las sanciones Antipartheid se dio entre los años de 1990-2000 en donde hechos como la liberación de Nelson Mandela, habría las oportunidades de negocio para las industrias Sudafricanas y en especial para SAB. En estos años llega a la Dirección y a la Presidencia de SAB Graham Mackay, quien se encuentra actualmente ante la disyuntiva de elección de alternativas para la estrategia global y futuro de SAB.

#### **1. VISION, MISION Y CULTURA ORGANIZACIONAL DE SAB**

##### **1.1 Visión :**

“Ser una de las cinco compañías cerveceras más grandes del mundo desde cualquier aspecto”

## 1.2. Misión :

Ser una compañía internacional comprometida a lograr el éxito comercial sostenido, principalmente en la cerveza y otras bebidas, pero con las inversiones estratégicas en los hoteles y casinos. Nosotros logramos esto reuniendo las aspiraciones de nuestros clientes a través de los productos de calidad y servicios y compartiendo justamente entre todos los inversionistas interesados en generar la riqueza y las oportunidades. Por eso, nosotros cumplimos nuestras metas de crecimiento comercial y maximizando a largo plazo el valor de las acciones, comportándose de una manera socialmente responsable y progresista. En términos generales “Ser una empresa elaboradora y comerciante de cervezas de buena calidad, conduciéndose a la vez de manera progresista y socialmente responsable con la sociedad ”

## 1.3 Cultura Organizacional :

Se observa que la cultura organizacional de SAB es una fortaleza de la empresa que conviven, comparten y están comprometidos todos los integrantes de la organización de acuerdo a los valores que a continuación se mencionan:

## 1.4 Valores de SAB

**1.4.1 Servicio al cliente:** proporcionar calidad y valor para satisfacer los requerimientos de todos nuestros clientes y consumidores.

**1.4.2 Calidad del producto:** proveer productos de calidad inflexible que cubran las necesidades de nuestros clientes y consumidores.

**1.4.3 Mejoramiento continuo:** ser creativos e innovadores en todo lo que hacemos, para asegurar el aprendizaje y el mejoramiento continuo.

**1.4.4 Respeto, dignidad e igualdad de oportunidades:** tratarnos unos a otros con confianza y respeto, manteniendo en alto la dignidad humana y asegurando la igualdad de tratamiento y de oportunidades.

**1.4.5 Participación y empowerment:** participación del empleado en los procesos de solución de problemas y toma de decisiones a través del empowerment (otorgamiento de poder pleno) eficiente tanto individual como de equipo.

**1.4.6 Creación de riqueza, recompensa y reconocimiento:** optimizar la creación de seguridad para proveer seguridad, recompensa justa y reconocimiento para los contribuidores de todos nuestros accionistas.

**1.4.7 Comunicación:** comunicación abierta, honesta y respetuosa, y libertad de expresión.

Desarrollo del empleado: crear el ambiente para que todos los individuos y equipos desarrollen su potencial para beneficio de ellos mismos y de la compañía. Ambiente de trabajo seguro y sano: asegurar un ambiente de trabajo seguro y sano para todos los empleados.

**1.4.8 Compromiso ambiental y con la comunidad:** activa participación en el mejoramiento del ambiente y de la calidad de vida en las comunidades dentro de las cuales operamos.

#### IV. ANALISIS DE LA SITUACIÓN

El corporativo SAB es predominantemente líder en un mercado de poder adquisitivo bajo; el cual es el continente Africano y ocupa la cuarta posición de ventas en volumen a nivel mundial. El primer lugar lo ocupa Anheuser-Busch; el segundo, Heineken; el tercero, Miller. 98% de las cervezas consumidas en Sudáfrica son producidas por SAB.

El consumo per. cápita en Sudáfrica ha caído a finales de la década de 1990: la economía africana, el establecimiento de casinos, la lotería nacional, el auge de los celulares y el SIDA, son algunas explicaciones del fenómeno.

El reparto geográfico de SAB por volumen: 62 % localizado en África, 25% en Europa y 13% en China.

SAB es poseedor de la marca Castel Lager, cerveza clara, con el dominio en Sudáfrica.

En cuanto a calidad de productos, Sudáfrica no esta posicionada como productor de alta calidad en el primer mundo.

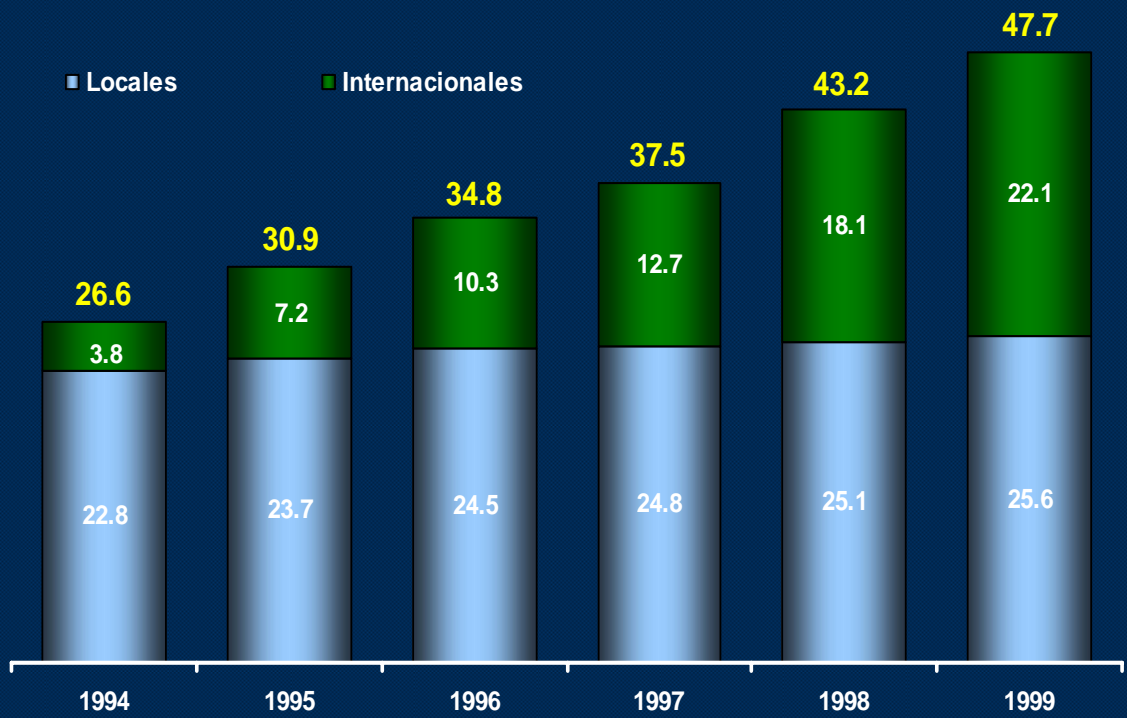
El factor Económico, tomando en cuenta el reparto geográfico de SAB por volumen: 62 % localizado en África, 25% en Europa y 13% en China, SAB se ve fuertemente afectada por el entorno económico africano. En el 2000 el entorno africano estaba caracterizado por inundaciones, guerras civiles e inestabilidad política que tenían como consecuencia una altísima inestabilidad económica que provocaba que las monedas locales se desplomaran frente al dólar estadounidense. En Sudáfrica la inflación promedio del periodo 1996-2000 fue de 8% anual, y el Rand experimentó una pérdida de valor promedio anual del 7%.

La actividad económica mundial se expandía más rápido de lo que se esperaba para 1999 y el primer semestre de 2000. Como consecuencia la recuperación de los estancamientos sufridos en el mercado interno de Sudáfrica durante 1998 era considerablemente más veloz que lo anticipado. Se puede decir que era una oportunidad para las empresas como SAB de fortalecer sus posiciones en el mundo.

Además el mercado cervecero sudafricano el cual se encuentra saturado, como se observa en la siguiente gráfica 1 y tabla 1, ya que en últimos tres años seguidos el crecimiento es marginal comparado contra las ventas internacionales.

## Grafica 1, Crecimiento en Ventas de SAB

Millones de Hectolitros



Fuente: Datos del caso

## Tabla 1, Crecimiento en Volumen de SAB

Millones de Hectolitros

Ventas	1994	1995	%	1996	%	1997	%	1998	%	1999	%
Local	22.8	23.7	3.9	24.5	3.4	24.8	1.2	25.1	1.2	25.6	1.9
Internacional	3.8	7.2	89.5	10.3	43.1	12.7	23.3	18.1	42.5	22.1	22.1
<b>Total</b>	<b>26.6</b>	<b>30.9</b>		<b>34.8</b>		<b>37.5</b>		<b>43.2</b>		<b>47.7</b>	

Fuente: Datos del caso

## **V. DIAGNOSTICO DE LA SITUACION QUE PRESENTA LA EMPRESA**

### **1. Características:**

Mercado en proceso de consolidación.

Las cerveceras tienen dos opciones; adquirir otras cervecerías o ser compradas.

### **2. Impulsores básicos de la consolidación de la industria:**

Crecimiento en ventas.

Participación dominante en nicho o corriente principal.

Mejora de los márgenes de ganancia.

Agregar marcas de calidad de excelencia.

Agregar valor a las estrategias de distribución mediante el control de costos y el marketing de relaciones.

El 80% de la participación del mercado de un país se reparte entre dos o tres cervecerías.

Ninguna cervecería domina el mercado global.

“El bebedor de cerveza del grueso de la población, siente afecto por su marca local y por el nacionalismo que la acompaña, nunca va a haber una marca mundial de cerveza como Coca-Cola”

Con relación al Mercado actualmente se encuentran dos tipos de mercados, los desarrollados, los cuales tienen estabilidad económica, tendencia estable de precios ya que se mantienen constantes, mucha competencia de cervecerías grandes bien establecidas, menor riesgo y Nulo crecimiento del volumen compensado con precios altos (cervezas de excelencia). Y los mercados en desarrollo con volatilidad económica, precio de la cerveza bajo compensado con volumen creciente, costo de la tecnología alto, compensado con mano de obra barata y mayor riesgo.

### **3. Las tendencias del mercado global de la cerveza convergen en la elección del consumidor y son:**

Lager vs. Ale

Lata vs. botellas

Sabor, envase y canales de entrega, son claves en el paquete de éxito.

Por otra parte permitir el acceso más fácil a los consumidores mediante aranceles más bajos, asociaciones con cervecerías locales, ya que existe una correlación de 93% entre el crecimiento per. cápita del PIB y el consumo de cerveza y los fondos mutuos

Especialización en áreas de industrias de alto valor que antes estaban integradas verticalmente.

Beneficios de escala intangible (por la disminución de importancia de las economías de escalas en cuanto a costos):



Marcas, personal, habilidades y relaciones.

SAB presenta un esquema muy interesante dado a la gran capacidad y experiencia de generación de marcas, adecuando estas a los diferentes nichos de mercado, lo cual la pone en posición competitiva para seguir con esta estrategia en los mercados emergentes de Europa del este.

La permanencia en países como China es sumamente importante ya que el mercado de la cerveza en China esta creciendo al 10% anual lo cual representa un crecimiento Constante dadas las condiciones actuales económicas generales del mercado Chino.

## **VI. PROPUESTA DE ALTERNATIVAS POSIBLES PARA ACCIONES FUTURAS**

### **1. Recurrir al crecimiento como estrategia competitiva.**

Mientras más grande más difícil que alguien la compre.

Los beneficios derivados de las economías de escala ayudaran a fortalecer la posición financiera.

A mayor fortaleza financiera menor vulnerabilidad a ser comprada o cambiar de dueño.

A mayor fortaleza financiera mayor rendimiento para los accionistas en el largo plazo.

Dado que el crecimiento en Sudáfrica es limitado (se cuenta con el 98% del mercado) las opciones que quedan para crecer en el negocio de la cerveza están en el mercado internacional.

Debido al afecto por las marcas locales y al nacionalismo que las acompaña no es posible extender las operaciones de producción de las marcas locales en países extranjeros, a menos de que se trate de marcas globales establecidas, como Heineken, por ejemplo.

Como SAB no cuenta con una marca de corriente principal global no puede extender sus operaciones de producción a otros países.

La opción más viable de crecimiento internacional es la adquisición de cerveceras locales (normalmente pequeñas) que le abren las puertas a un país o región, o de cerveceras con marcas globales (normalmente grandes) que le abren las puertas a varios países. Tomando en cuenta lo expuesto, la alternativa de crecimiento puede realizarse de las siguientes formas:

- a) Adquirir una cervecería grande de país desarrollado.
- b) Asociarse con una cervecería importante de un país desarrollado.
- c) Adquirir una cervecería grande de mercado en desarrollo.
- d) Asociarse con una cervecería grande de mercado en desarrollo.
- e) Concentrarse en las oportunidades de crecimiento de mercado en desarrollo con pequeñas adquisiciones de oportunidad (estrategia seguida en los últimos años).

### **2. No Crecer, en cambio incrementar el valor de la empresa concentrándose en:**

- a) Optimizar los procesos operativos de producción.
- b) Desarrollar y mejorar las prácticas de mercadeo.
- c) Invertir en la construcción de marcas globales para expandir operaciones en el futuro.

## **VII. EVALUACION DE ALTERNATIVAS PROPUESTAS**

Para tener una imagen clara acerca de los recursos, tiempo, habilidades necesarias para priorizar la estrategia global para SAB; se plantean las estrategias a largo y corto plazo en conjunto con las acciones, tanto operativas, comerciales y financieras y la descripción de las mismas las cuales se mencionan a continuación:

- 1.- Importar y distribuir una marca Premium en el Mercado Sudafricano.
- 2.- Hacer más eficiente la operación protegiendo el mercado actual de Sudáfrica.
- 3.- Asociación o adquisición con una cervecera, de mercado en Desarrollo
- 4.- Adquisición o Asociación estratégica con cervecera de mercado desarrollado.
- 5.- Análisis del portafolio de productos.
- 6.- Fusión estratégica con Anheuser-Busch.
- 7.- Estrategia de adquisiciones de cerveceras en mercados potenciales.
- 8.- Lanzamiento de marcas locales en Europa del Este.
- 9.- Realizar adquisiciones de cerveceras en mercados potenciales en desarrollo.

A continuación se describen las alternativas propuestas las cuales se describen y se ponen de acuerdo a su importancia las siguientes estrategias:

### **1. Importar y distribuir una Marca Premium en el mercado Sudafricano**

Al importar una marca Premium en el Mercado Sudafricano utilizando su actual sistema de distribución es muy conveniente la introducción, ya que se puede satisfacer la demanda existente y hacer frente a las importaciones ilegales, aunque esto conlleva a convertirse en su propia competencia aunque lo bueno de esto es utilizar su Sistema de Distribución y Capacidad de Venta, esta Estrategia la podría empezar a mediano plazo ( seis meses ) posterior a un buen estudio de mercado el cual tendría el propósito de definir con certeza que marca es la más adecuada a importar y distribuir en este mercado, respecto a la inversión se considera que prácticamente la Inversión Inicial es la más alta y es baja y la operación ya únicamente es flujo de caja.

Dentro del Holding se deberá de crear una empresa de importación de cervezas que traiga lo mejor en cervezas del mundo a los mercados en donde participa SAB para que esto sirva de competencia de las cervezas regionales y a su vez sirva de prueba de los nuevos productos que desarrollara SAB antes de realizar la inversión en el desarrollo de las cervezas Premium y con esto reducirá el tiempo de Investigación y desarrollo y prueba de los nuevos productos y las diversas formas de Penetrar mercados, estas estrategias son muy usadas por grandes Transnacionales donde usan el “Benchmarking” de otras marcas. Es decir desechar los errores que se cometen en la fabricación, promoción y venta y curva de penetración de las marcas Premium y solo se toma las acciones exitosas de estas marcas y se implementan en estos mercados nuevos. La curva de aprendizaje y ensayo y error se reduce bastante. Con esta estrategia las nuevas marcas Premium es más fácil la

aceptación y penetración del mercado. Con la introducción en el mercado de otras cervezas líderes en el mercado en que participa SAB, esto significa que SAB va a aprovechar lo mejor del mundo y con esto también se logra, que se dediquen los recursos solo a marcas y productos que generen valor agregado. Al convertirse SAB en su propia competencia satura el mercado con marcas Premium y exitosas que lo maneja y administra.

## **2. Hacer más eficiente la operación protegiendo el mercado actual de Sudáfrica.**

Hacer más eficiente su estructura de costos y operación financiera con la finalidad de tomar ventaja competitiva de los costos y calidad de los factores de producción de otras regiones o zonas geográficas (mano de obra, costo de los energéticos, valor de la tierra, costo del capital). Esto lo podrá llevar a cabo mediante una Mejora Continua con la finalidad de Optimizar costos operativos, con esto generará masa crítica que permita realizar adquisiciones.

Con la gran experiencia con la que cuenta actualmente SAB debe de manejar a la perfección toda la tecnología para la producción de cerveza de todo tipo (lager , blanca, oscura, premium, etc.) así como patentar la tecnología de la producción de la cerveza

Invertir en Investigación y Desarrollo, para ser más eficiente tanto en Control de Procesos Operativos como en la Distribución y al mismo tiempo también realizar estudio del envase de acuerdo al canal de distribución, todo esto con la finalidad de hacer una reducción de costos que permitan ser más Rentable a SAB, esto lo puede realizar mediante la reducción de Costos Variables y Fijos a través de mejoramientos en las eficiencias operacionales, estas inversiones son a corto plazo ya que como se sabe SAB tiene buenas prácticas de operación y habilidades administrativas y esto permitirá generación de valor y mayor Rentabilidad para SAB. Esto no le causará mayor inversión, ya que actualmente cuenta con un Departamento de Investigación y Desarrollo.

El realizar inversión en Investigación y Desarrollo para materiales alternativos de envase, materias primas y procesos productivos, le permitirá ser más eficiente en la operación y adelantarse a las marcas internacionales.

Crear una empresa que provea de esta tecnología (Universidad de la Cerveza), con el propósito de cómo mejorar las formas de producir cerveza, en menor tiempo de fermentado y costo posible y que esta la ponga al servicio del Grupo SAB. Esta empresa y/o Universidad de la cerveza hará que los costos de uso de tecnología sean más accesibles y por lo tanto el costo de producción sea cada vez más pequeño.

Además entre más cervezas se produzcan en una misma región o país el costo per cápita se reducirá, importando esta tecnología en todos los mercados y Países en los que participe SAB.

Es decir producir más = reducir el tiempo de fermentado + uso de mas tecnología + reducción de la fuerza laboral + mas productos en el menor tiempo posible en el mercado.

De esta manera a costos muy bajos de producción en Sudáfrica se protege el mercado ya que no habrá competencia que quisiera llegar a este mercado tan eficiente y saturado.

### **3. Asociación o adquisición con una cervecera, de mercado en desarrollo.**

SAB teniendo la supremacía económica, productiva y de distribución y de marcas en toda África y media Europa se recomienda para que el engrandecimiento de esta se mantenga y crezca en sus incursiones a otras regiones y continentes y países sea bajo la modalidad de Compra Total o del 50 +1 % en acciones para que mantenga el control operativo y administrativo de las empresas que esta adquiriendo con esto SAB se deberá de perfilar como la numero 1 ó la 2 en todo el mundo de las Cerveceras.

Aprovechar la correlación del 93% existente entre PIB y consumo per capita de cerveza y por ende copiar el exitoso modelo de identificación de nichos de mercados. Efectuar asociación, la cual se podría realizar con el Grupo Modelo o adquisición con el Grupo Bavaria establecidos en México y en Colombia respectivamente y esto le permitirá introducirse en los mercados latinoamericanos estratégicamente importantes en los cuales actualmente no tiene presencia SAB.

Primeramente la asociación o Joint Venture con el Grupo Modelo en el país de México, ya que este tiene una participación del mercado Mexicano del 55 %, además le permitirá aprovechar la presencia que tiene en el mundo ( 140 países ) y esto le ayudara a posicionar sus marcas en los Países que esta establecido el Grupo Modelo, tal Asociación se puede realizar mediante beneficios mutuos, ya que podrían mediante intercambio de marcas o márgenes comerciales acordados, le permitirá mayor presencia a SAB en los lugares o regiones que el Grupo Modelo tiene Presencia.

La adquisición o fusión se podría realizar con el Grupo Bavaria, el cual esta ubicado en el país de Colombia y es líder de la Región Andina y esta posicionado en los países de Colombia, Perú, Ecuador y Panamá, mediante la compra total, parcial o operaciones financiera y esto le significaría a SAB tener presencia en Suramérica, aprovechando su experiencia en mercados en desarrollo y esto le permitirá Invertir en el desarrollar un portafolio distinto y diversificado. Asimismo en esta misma transacción ya sea la adquisición ó fusión con Grupo Bavaria puede aprovechar o esperar el momento propicio para acercarse con el Grupo Backus y Johnston, el cual tiene Participación en los países de Ecuador y Peru y actualmente tiene problemas operativos y financieros en el Consejo de Administración y podría participar en dicho grupo en el cual el Grupo Bavaria ya tiene presencia en el Consejo de Administración. Para poder llevar cualquiera de las transacciones antes señalada, si es necesario realizar una Inversión Económica o Financiera fuerte, sin

embargo si su propósito es crecer o tener mayor presencia en el mundo de la Cerveza esto se lo permitiría, ya que estaría penetrando en el Mercado Latinoamericano y/o Sudamericano y esto lo podría realizar a corto o mediano plazo.

#### **4. Adquisición o Asociación Estratégica con cervecera de mercado desarrollado.**

La adquisición ó Asociación Estratégica con cervecera de mercado desarrollado, le permitirá a SAB estar enfocada a convertirse en su propia competencia y sea el distribuidor de las marcas líderes de la empresa con que se realice la fusión.

De lo anterior se deduce como solución es inminente la alianza con una empresa cervecera posicionada en un mercado desarrollado y líder en el posicionamiento de sus marcas. Al analizar a cada uno de los competidores sería conveniente realizar una alianza con Anheuser-Busch e integrar la marca Budweiser al mercado Sudafricano y países de cobertura SAB en África, teniendo la posibilidad de comercializar la cerveza Corona dada la alianza comercial existente entre ambas empresas (Anheuser-Busch y Grupo Modelo), esto permitirá posicionarse en el mercado con dos marcas reconocidas “Premium” a nivel global y cubrir las necesidades del mercado.

Contar con capitales de deuda, producto de la alianza con Anheuser-Busch, será posible seguir la expansión en mercados potenciales apoyando a las marcas locales y replicar el modelo tan exitoso de creación de marca y lealtad hacia la misma, lo importante es enfocarse en optimizar las utilidades.

#### **5. Análisis del Portafolio de Productos**

Después de las compras y adquisiciones que debe de realizar SAB contara con un portafolio de productos bastante extenso y con una diversidad de productos que SAB deberá de revalorar por región es decir solo se quedarán los productos que generen valor agregado al Holding y los que no, serán dadas de bajas del portafolio de SAB. Es decir realizar un análisis que contemple la contribución marginal por marca, esto significa, que marca esta aportando a SAB mayores utilidades, en conjunto ver la participación de mercado de cada una de las marcas. Teniendo este análisis hay que seleccionar las marcas que aporten el 80% de los ingresos de SAB. Se tiene que maximizar los recursos mediante la disminución de Marcas, evitar inversiones a satisfacer mercados pequeños. Con las marcas que representen el 20 por ciento, realiza una estrategia de Outsourcing con micro cerveceros con el fin de hacer más

eficiente la operación, ya que manejar varias marcas ( 49 ) representa un elevado flujo de operación y activos intangibles.

## **6. Fusión Estratégica con Anheuser-Busch**

La adquisición estratégica de empresas es fundamental para sostener la estrategia de crecimiento y participación global. Esta fusión estratégica con Anheuser-Busch, se refiere a un intercambio de acciones entre compañías, es decir, SAB cederá a favor de Anheuser-Busch un porcentaje de sus acciones a Anheuser-Busch, quienes, a su vez cederán a SAB el número de acciones equivalente a su favor. El monto en dólares americanos a intercambiar por acciones desprende del siguiente análisis. Esto representa una ventaja para ambas compañías ya que un intercambio de acciones no involucra incurrir en planes de inversión, financiamiento o crecimiento en activos. A SAB al momento de contar con marcas Premium dentro de su portafolio de productos, podrá atacar los segmentos de mercado en los que no tenía presencia, adicionalmente se deberá de buscar una estrategia de precios, en donde los productos Budweiser y Corona se encuentren enfocados a una estrategia de precios altos.

## **7.-Estrategia de adquisiciones de cerveceras en Mercados Potenciales.**

El arribo de grandes trasnacionales como SAB a mercados de economías emergentes, ponen en grave peligro la permanencia en el mercado de compañías locales, sin embargo, al momento de la adquisición de las mismas, se adquiere también el conocimiento profundo de los usos y costumbres, los hábitos de consumo, de estilo de vida. Aunando esto con la basta experiencia de SAB en los mercados del este de Europa, y replicando su exitoso modelo de operación, solo puede representar un beneficio al consumidor ya que estará recibiendo productos de excelente calidad, de marca local y bajos costos, lo cual es una característica de la empresa.

## **8. Lanzamiento de marcas locales propias en Europa del Este.**

Utilizar la ventaja de Posicionamiento en esta Región de Europa y la gran capacidad de generación de marcas y su visión para detección de nichos de mercado, desarrollar marcas locales propias que representen el estilo de vida, costumbres y por ende el consumo de la población.

## 9. Realizar adquisiciones de cerveceras en mercados potenciales en desarrollo.

Aprovechar la ubicación geográfica del actual territorio de cobertura y realizar adquisiciones de cerveceras locales en países vecinos, tomando en cuenta la correlación entre PIB y consumo per cápita de cerveza (Ver figura 4 ), así como la factibilidad de los posibles incrementos de los precios en economías desarrolladas.

### Cuadro 2, Análisis SWOT (Strength – Weakness – Opportunity – Threat)





## VIII. CONCLUSIONES

La estrategia seguida por SAB ha atendido correctamente las siguientes necesidades:

- Enfoque sobre el negocio cervecero y obtención de recursos al vender los negocios no medulares.
- Reducción de la vulnerabilidad del rand mediante la incursión al índice de valores “Financial Times Stock Exchange Index (FTSE 100)” así como la obtención de recursos en moneda fuerte.
- Reducción de la dependencia de África con la diversificación en China, India y Europa.
- Primer paso para entrar a los mercados desarrollados mediante la adquisición de cervecerías en Europa Oriental, especialmente con la adquisición de Pilsner Urquell. Aquí cabe mencionar la gran visión que tuvieron al aprovechar esta oportunidad.
- Construcción de imagen y prestigio en Europa con la operación de las cervecerías adquiridas en Europa Oriental.
- Aprovechamiento de las habilidades desarrolladas en los mercados de África para incursionar en los mercados emergentes de China, Rusia e India.
- Aplicar su experiencia para optimizar los costos de operación e incrementar la competitividad de las cervecerías adquiridas.

Como parte de la conclusión se establece que South African Breweries deberá focalizarse en tres actividades, Primeramente realizar la alianza estratégica con Anheuser-Busch, esto es con dos fines:

1. Tener acceso a capitales blandos para la inversión.
2. Acceso a Marcas Premium para introducirlas en Mercado Sudáfrica.

Ya establecida la alianza y teniendo acceso a capitales de inversión, realizar inversiones en los países de Europa del Este. Como tercer punto, realizar el análisis del Portafolio de Productos y poder establecer la identificación de las marcas que aporten a SAB el 80 por ciento de sus ventas.

Así mismo se puede decir que SAB se encuentra en un mercado en donde puede tener un importante crecimiento en la participación Global. Para poder lograr este crecimiento es necesario enfocar las estrategias en 3 puntos esenciales:

- 1) Empezar a tomar decisiones mas rápido para que adquiriera empresas o realizar fusiones, asociaciones o adquisiciones.
- 2) Buscar y lograr ser reconocido como un productor de excelencia también en mercados desarrollados
- 3) Buscar un producto de clase mundial

## **IX. BIBLIOGRAFIA**

Planeación Estratégica.  
Steiner George A.  
Primera Edición. (1983)

Estrategia Competitiva, Decimocuarta  
Porter Michael E.  
Decimocuarta Edición (1991)

La Gerencia Estratégica  
David Fred. R.  
Primera Impresión (1990)

Planeación Interactiva  
Miklos Tomás / Tello Torrescano Maria Elena.  
Primera Edición. (1993)

Fundamentos de Administración Financiera  
James C. Van Horne,  
Décima Edición (1997)

El Proceso Estratégico (Conceptos, Contextos y Casos)  
Henry Mintzberg / James Brian Quinn  
Primera Edición (Breve, 1997)

Administración Estratégica (Competitividad y Conceptos de  
Globalización)  
Michael A. Hitt / R Duane Ireland / Robert E. Hoskinsson  
Quinta Edición (2003)

La Dirección Estratégica en la Práctica Empresarial  
H. Igor Ansoff / Edward J. McDonnell  
Segunda Edición (1997)

Planeación Estratégica Aplicada  
Leonard D. Goodstein / Timothy M. Nolan / J. William Pfeiffer  
(1998)

Planeación de Negocios (Un Enfoque de Administración  
Estratégica)  
Bill Richardson / Roy Richardson  
Primera Edición (1996)  
Dirección Estratégica  
Gerry Johnson / Kevan Scholes  
Quinta Edición (2001)

Dirección Estratégica (Creando Ventajas Competitivas)  
Gregory G. Dess  
(2003)

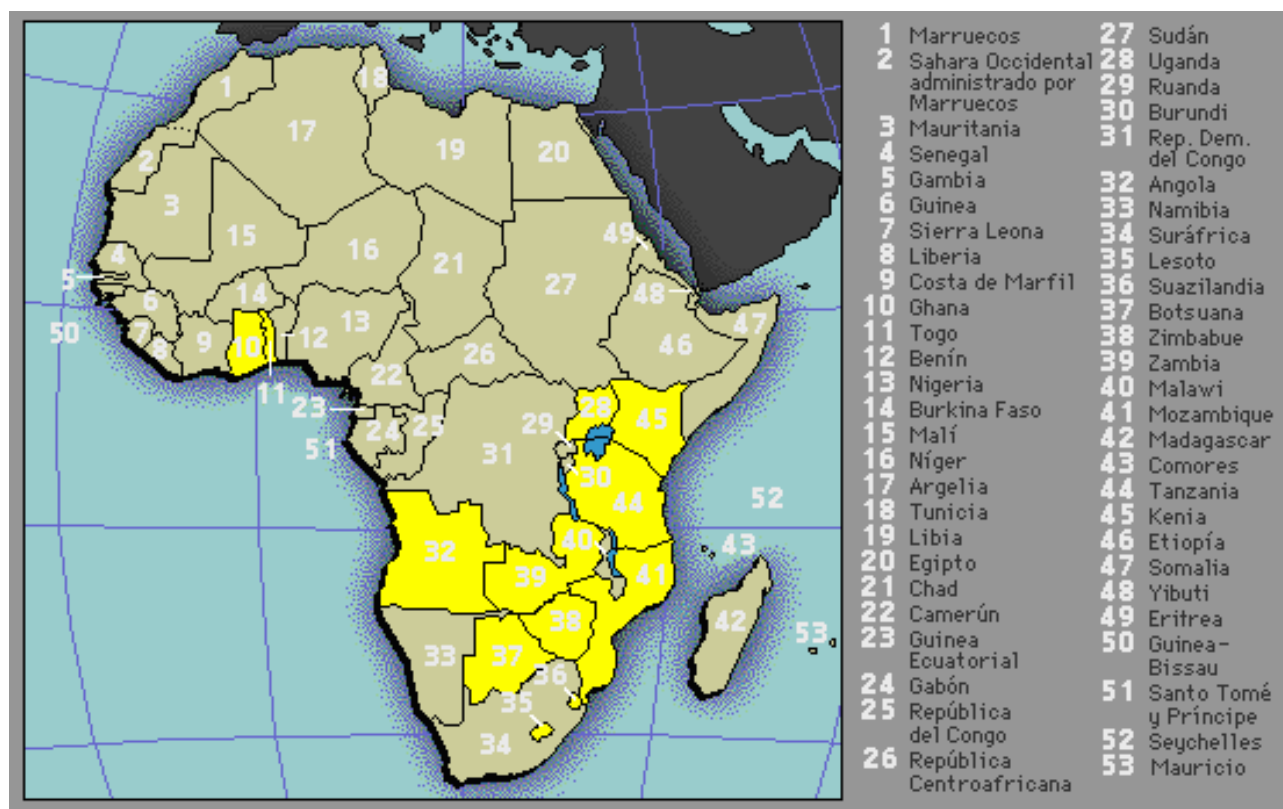
SABMiller Web Site, [www.sabmiller.com](http://www.sabmiller.com)

[www.sabreweries.com/SABLtd/Primary/Brands/OurBrands/Default](http://www.sabreweries.com/SABLtd/Primary/Brands/OurBrands/Default)

# **X. ANEXOS**

Figura 1

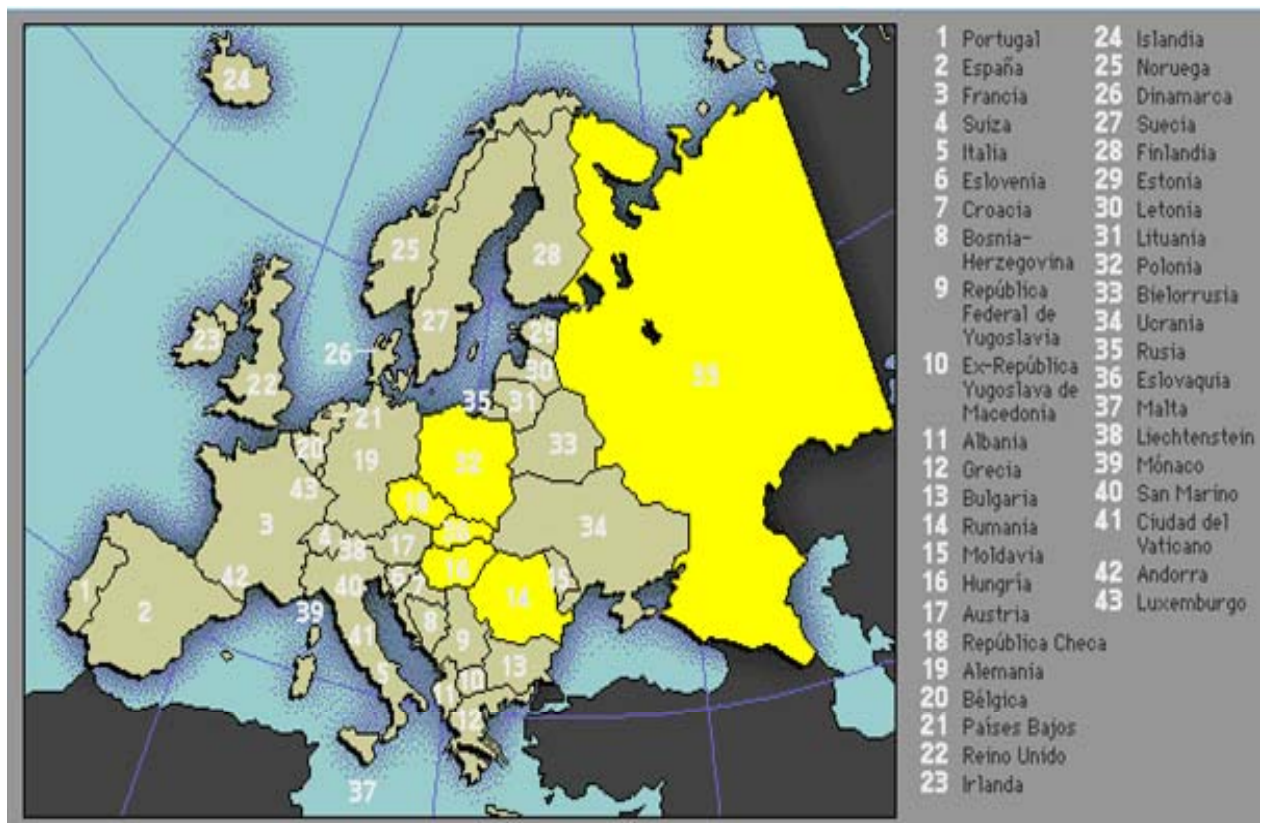
Países que participan en África con SAB



Fuente: Datos del caso

Figura 2

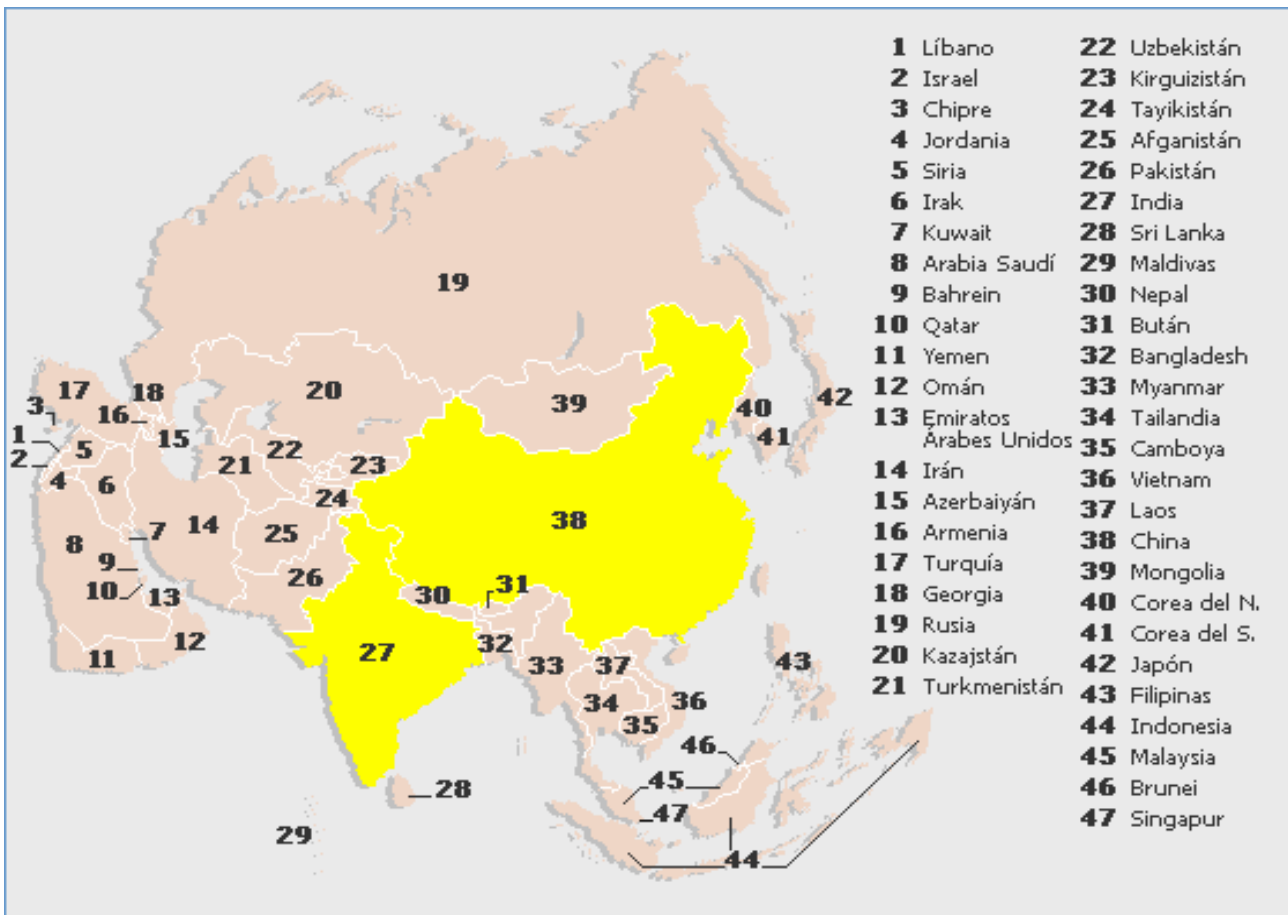
Países que participan en Europa con SAB



Fuente: Datos del caso

Figura 3

Países que participan en Asia con SAB

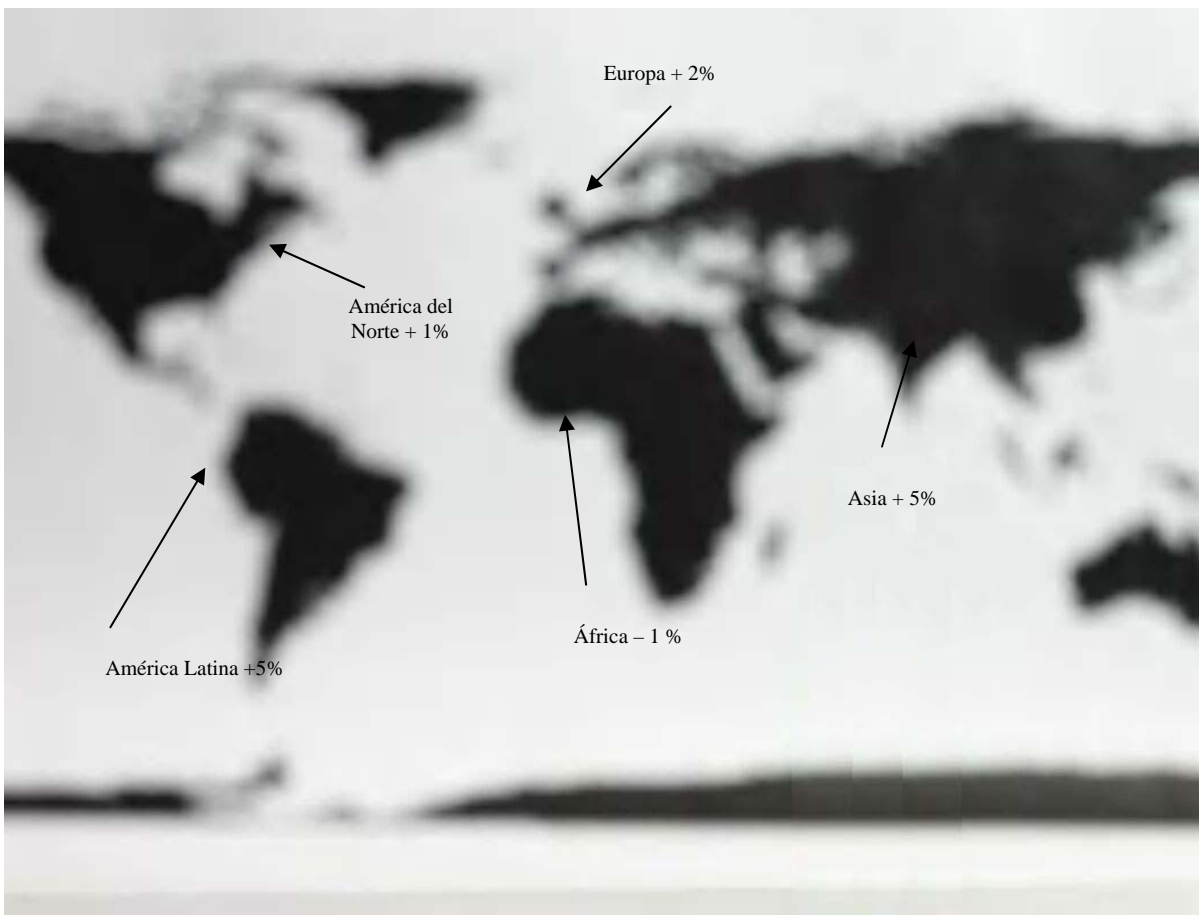


Fuente: Datos del caso



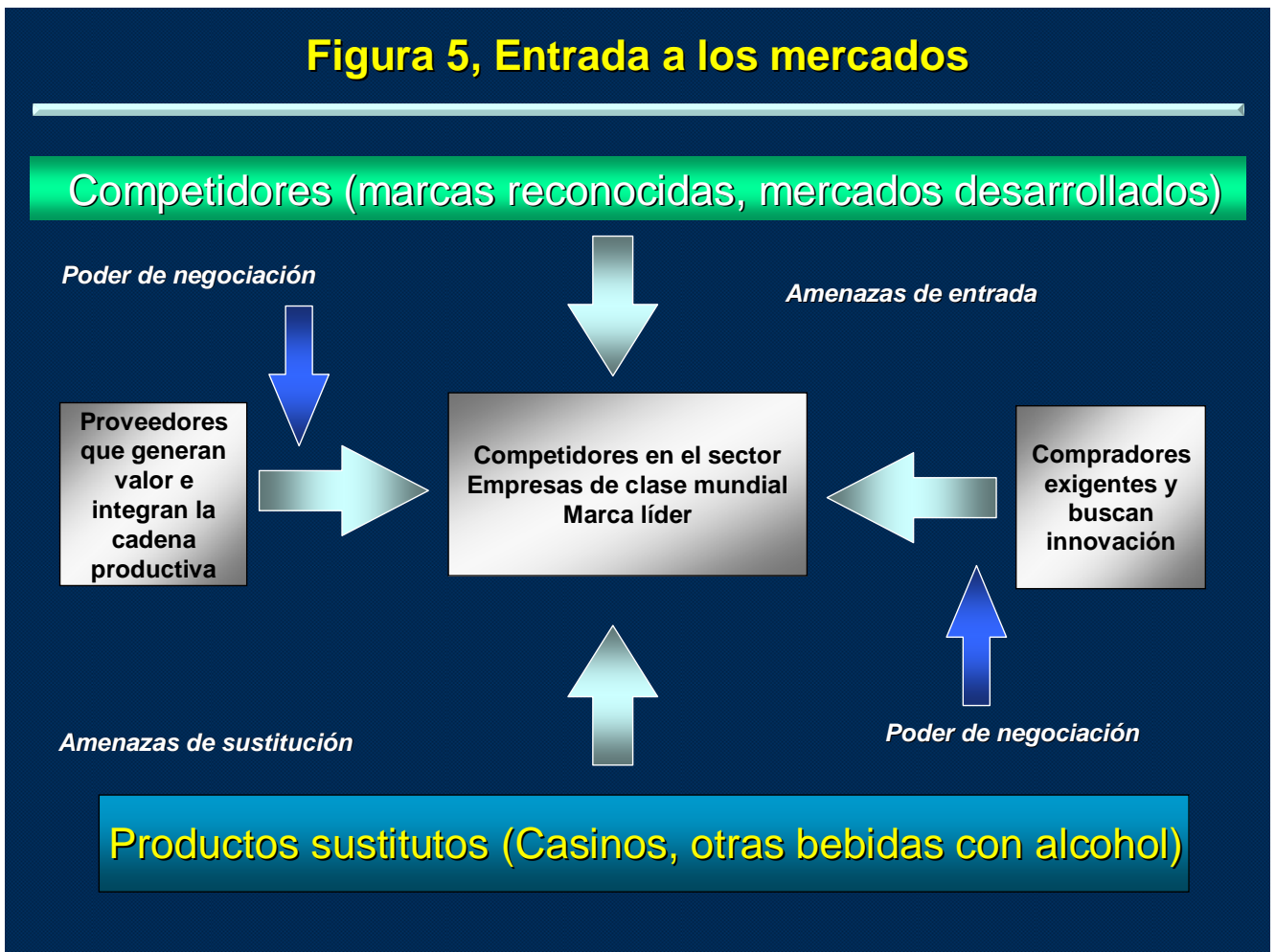
Figura 4

Mercado Global de Cerveza-Tendencias de Crecimiento



CASO: Backus & Johnston Co de Yale School of Management

Figura 5



# BRUTAL FRUIT

BRUTAL FRUIT



## Travieso por Naturaleza

Desde los años 90, Sudáfrica ha tenido un tremendo crecimiento en bebidas de sabores alcohólicas. Inicialmente "Sidra" – frutas alcohólicas.

Con las necesidades del mercado en su mente, SAB lanzó "Brutal Fruit" en Junio del 2002. Inicialmente la marca fue lanzada con tres sabores – Mango Maniático, Exquisito Litchi y Pervertido Kiwi. En el año 2004, una cuarta variedad de sabor, Fresa Sensual, fue añadido a la oferta de la marca, y en el 2005 Embelesador Pomelo Rubí fue lanzado.

Brutal Fruit es una mezcla de jugos de fruta con alcohol. Se diferencia de las demás bebidas con la misma categoría, a través del uso de jugo de frutas, los demás utilizan saborizantes de frutas.

Esta diferencia es reforzada por el diseño de su empaque que es único, con la botella transparente glaseada, se compensa con la banda negra del cuello de la botella y su icono "Flirtle" único.



**REDD'S PREMIUM COLD & REDD'S PREMIUM DRY**

## **La frescura deseada por ti**

La primera incursión de SAB en el mercado de las bebidas con sabores alcohólicas comenzó en 1996 con el lanzamiento de "Redd's Premium Cold". La marca ofreció una proposición "cool" para el crecimiento y llevar concientemente la pauta dentro de un mercado de veinte segmentos. Inicialmente lanzó solamente en 340 ml, las preferencias del consumidor eran las botellas manejables, para el lanzamiento de Redd's se utilizó una botella transparente en Marzo de 1998.

En el año 2000, Redd's fue lanzado en una innovadora botella retornable de 660 ml llamada Botella Diva, seguido por el lanzamiento de Redd's Premium Dry en el año 2001. Actualmente la innovación en el producto, su envasado y la publicidad que han conservado con la marca contemporánea, ha desarrollado fuertes lazos con sus consumidores.

Redd's se diferencia de las demás bebidas de frutas con alcohol por su proceso de filtrado en frío, el cual le da ese fresco y claro sabor. La marca es reconocida por diferentes clases, el cuál es reconocido en su letra "R".





**PILSNER URQUELL**



## La Original Pilsener

A mediados de 1800, después de caer la oscuridad, nublado, elaborada con sensación arenosa, fue aceptada con la cerveza del momento, el experto cervecero Joseph Groll, de la cervecería “Burghess” ubicada a las afueras de la ciudad de Pilsen en la República Checa, comenzó a trabajar en una nueva elaboración.

En 1842, creó la cerveza clara dorada con un distintivo sabor amargo y un aroma característico que evolucionó la cerveza a partir de ese momento. La ciudad dio su nombre a este nuevo estilo de cerveza, llamándola “Pilsner” y comenzó a exportando su nueva creación primero a Bohemia, después a Europa y finalmente a todo el mundo. El nombre de la exportación original fue “Pilsner Urquell”, el cuál se traduce literalmente como “Nacimiento Original de Pilsen”.

Como la cerveza original pilsner, Pilsner Urquell tiene un característico aroma, el cual es una fragancia, floral y herbal para el paladar. El abundante uso de Zatec infunde un fresco balance dulce de la malta. Esta delicada interacción entre la malta y las plantas hizo de esta cerveza única.

Pilsner Urquell es una marca para un consumidor refinado – el consumidor que disfruta hablar de una cerveza sobre su calidad, tradición y frescura dorada refrescante. Pilsner Urquell fue asignado como el estandar para las otras pilsners que le siguieron - nosotros por eso nos sentimos orgullosos de decir que Pilsner Urquell “Los sabores de la cerveza son el significado del sabor”



### PERONI NASTRO AZZURRO

En Junio del 2005, SAB lanzó su nuevo diseño de etiqueta desde Italia, la cerveza clara Premium italiana, “Peroni Nastro Azzurro” (traducida por los italianos significa “Cinta Azul”) en Sudáfrica. La marca fue inicialmente probada a través de selectos outlets in Gauteng, ahora, se va a introducir a Cape Town y Durban.

“Peroni Nastro Azzurro” es una cerveza Premium, con un volumen de 5.1% de alcohol y es elaborada con un inconfundible toque de estilo italiano, usando la mejor cebada sembrada en primavera, malta y lúpulo. El sabor es refrescante y seco con un delicado aroma, el cual viene del exclusivo uso de una variedad de lúpulos.



### CASTLE MILK STOUT

### Elaborada Rica y Obscura

Desde su primer campaña de anuncios registrado en 1935, “Castle Milk Stout” ha sido un éxito rotundo. La marca se construyó con una fuerte relación con el consumidor y la eligen por sobre cualquier otra cerveza en su categoría porque expresa el orgullo, la tradición y la sabiduría de quien sabe tomar.

A través de los años, “Castle Milk Stout” se ha posicionado como la cerveza de mejor cuerpo por su fuerza y riqueza y se ha mantenido consistentemente relevante envolviendo al consumidor. Esto es sustancioso en Sudáfrica la cerveza negra con un completo sabor y



abundante espuma.

La malta oscura tostada se distingue por su color oscuro y cremoso, su suavidad se deriva de la malta y el lúpulo usado, combinado por un proceso de fermentación especial. La palabra "leche" se refiere a la pequeña porción de lactosa o leche azucarada, la cual se añade durante el proceso de elaboración y proporciona una suavidad adicional a la cerveza.

"Castle Milk Stout es la única que satisface la mente, el cuerpo y el alma.

**"Ubuciko boqobo bungaphakanthi" – "La verdadera grandeza viene desde adentro"**



**STERLING LIGHT LAGER**

## **Ligereza Excelente, Sabor Excelente**

A mediados de los años 90's, SAB emprendió un proyecto desarrollando una cerveza con bajo alcohol la cual verdaderamente podría entrar en corto tiempo en las preferencias del consumidor para completar el sabor de la cerveza. Después de algunos años de desarrollo y pruebas, nosotros estamos finalmente satisfechos que podemos introducir estas necesidades en Abril del 2002, "Sterling Light Lager" fue lanzada dentro del mercado.

"Sterling Light Lager" es elaborada naturalmente, cerveza refrescante, la cual aunque es baja en alcohol y kilojoules, no compromete la calidad del sabor de la cerveza, "Sterling" es preparada usando malta cristalina para dar un único sabor a malta.

"Sterling Light Lager" esta aprobada por **"The Heart Foundation"**

"Sterling Light Lager" es la patrocinadora oficial de los eventos deportivos tales como el maratón Cofrades, el tour de ciclistas Argus



Pick'n Pay, el 94.7 ciclismo de Challenge y el maratón de Los dos Océanos.



**MILLER GENUINE DRAUGHT**

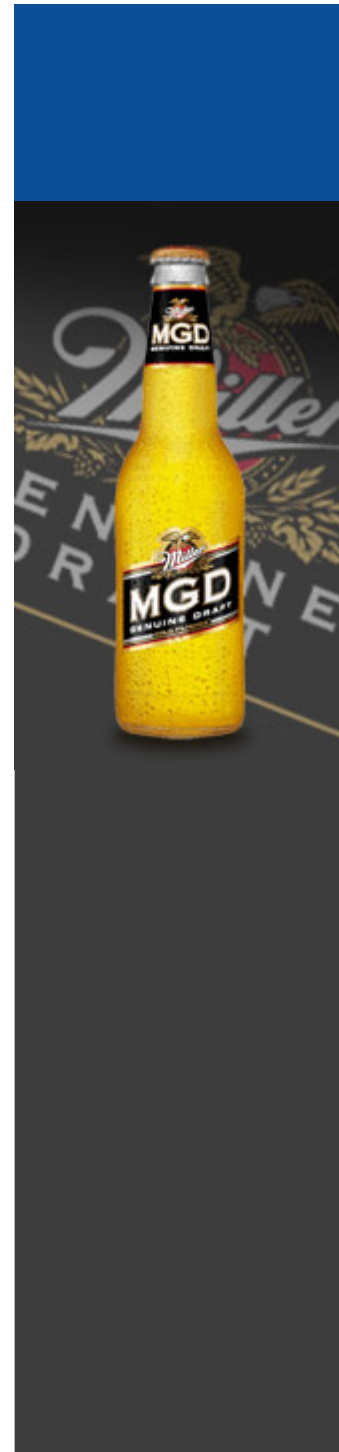
## **Es tiempo de Miller!**

Miller la genuina cerveza de barril es la insignia internacional de "Miller Brewing Company" en los Estados Unidos. Desde su primera elaboración en 1986, se ha mantenido como una cerveza refrescante para los bebedores en más de 100 países alrededor del mundo.

"Miller Genuine Draft" fue lanzada en Sudáfrica en Junio del 2003 como la primer posicionada como cerveza Premium y dirigida a los nuevos bebedores de cerveza experimentados en Sudáfrica.

"Miller Genuine Draft" es elaborada utilizando un proceso único de filtro y cerámica fría que reemplaza las necesidades de pasteurización. Esta es un autentica cerveza internacional que proporciona un sabor refrescante a los bebedores con experiencia y al mismo tiempo suavidad, filtro frío, fresco y un limpio sabor.

Con una actitud que no es adornada y fresca, sabor limpio, "Miller Genuine Draft" es embotellada en barril para el bebedor Premium. Su energía y sensualidad se refleja en el gusto internacional y su posición como una cerveza que divierte en las fiestas.







CARLING BLACK LABEL

## Tú tienes que ganártelo

“Carling Black Label” fue lanzada en Sudáfrica en 1996 como la apasionante, animada cerveza americana. Sus anuncios se enfocaron hacia un hombre masculino, fuerte, con carácter y una ética determinada en su trabajo. El bebedor de “Carling” es un hombre hombre; que conoce su trabajo y que al final del día toma la decisión de beber “Carling Black Label”.

El hecho de que la marca continué con éxito, es el testimonio de que tienen la habilidad de cambiar de acuerdo a las necesidades del cliente y continuar vigente, y envolverlos.

Con su botella café y su distintiva etiqueta roja, su embaudo obtiene con sus imágenes de calor y sed reforzando la idea de “justo la recompensa para después de un duro día de trabajo”. Estas ideas están expresadas en esta línea **“Más Refrescante, Más Recompensa al Final del Día”**.

“Carling Black Label” sus valores se expresan como un equipo de trabajo, acompañamiento y refuerza el carácter, lo cual da a la marca una expresión masculina. Además de esto, “Carling” tiene reflejada las tendencias de la sociedad moderna, tales como el crecimiento del espíritu empresarial y la ética del trabajo requerida para tener éxito. “Black Label” se disfruta como una porción refrescante cuando abres la cerveza “botella a botella” y los amigos calman su sed juntos.

“Carling Black Label” ha ganado muchos premios internacionales en la elaboración, incluyendo, en dos ocasiones, **“La mejor cerveza clara en el mundo”** dado por la Industria Internacional de Cervezas en Burton, Inglaterra.





## AMSTEL LAGER

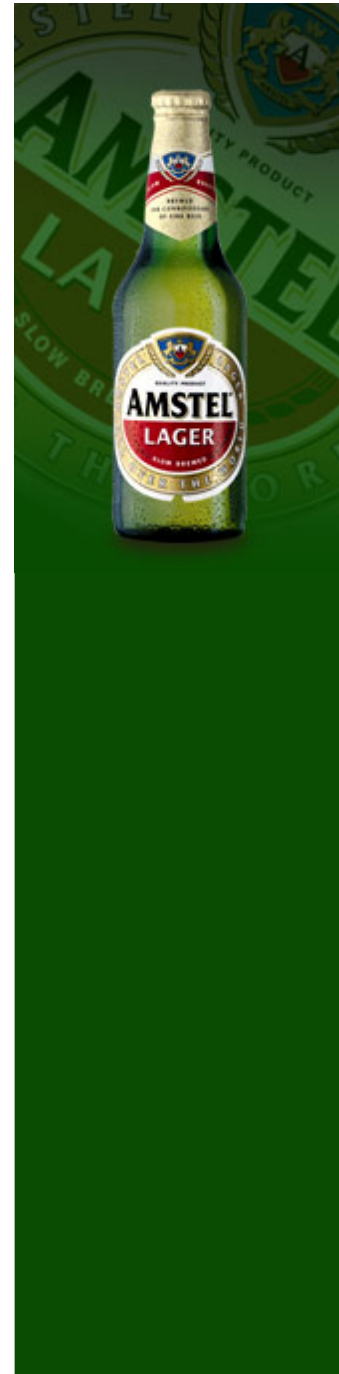
### Tiempo en Elaboración, Madurez Extra

El 11 de junio de 1870, en respuesta a la popularidad de los cohetes la cerveza Bavarian en Holanda, Baron CA de Pester y JH van Marwijk Kooy comenzó una nueva elaboración. Situado cerca del río Amstel, el hijo de dos años de De Pester puso la primera piedra y nació "Amstel Lager". A través de las siguientes décadas, "Amstel Lager" creció en posición y popularidad y hoy se vende en 75 países alrededor del mundo.

"Amstel Lager" es una marca Premium de calidad superior que se refuerza con el dicho de que el éxito de la calidad toma tiempo. Su elaboración toma más tiempo que otras cervezas, dando una madurez extra en su sabor.

"Amstel Lager" es una marca con estatus y calidad la cual es la que la gente exitosa y que espera más de la vida solicita. Con carisma y confianza, tiene una postura que dice **"Si todo solamente fuera hecho tan bien como una "Amstel Lager"**.

Fue la primera cerveza en Sudáfrica que fue embotellada en una botella verde, y ha ido en la vanguardia en otras innovaciones de envasado tales como botellas de metal y etiqueta.





## Menos tiempo, Fácil de Tomar

Como una extensión de la línea "Castle Lager", "Castle Lite" fue lanzada en Enero de 1994 como una nueva oferta Premium de cerveza. Con 25% menos de kilojoules que la "Castle Lager", teniendo como meta al consumidor que estuviera buscando más ligereza, y una bebida saludable.

A través del tiempo, la marca se ha evolucionado para mantenerse actualizada y con su embase plateado en rojo y verde continúe aumentando la imagen de la marca Premium.

La diferencia con otras marcas Premium es por su bajo contenido de kilojoule y sabor ligero. Con esta Premium actualizada, "Castle Lite" es una cerveza para aquellos que quieren ser sociables pero con responsabilidad.

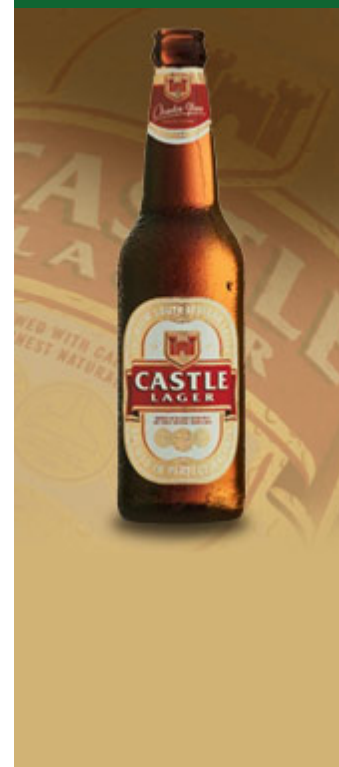
Con sus bajos niveles de sabor amargo y dióxido de carbono, "Castle Lite" ofrece al bebedor la decisión de tomar más fácil y con menos alcohol.



## La más grande cerveza Sudáfricana

Creada a través de una herencia de calidad, cuidado en la elaboración y experiencia que data desde 1985, "Castle Lager" es la marca icono de SAB en África.

Construido en una herencia de la calidad, del cuidado de la elaboración de la cerveza y de la experiencia fechada desde 1895, la cerveza dorada del castillo es marca de fábrica del buque insignia de SAB's en África. Sus principios humildes estaban en medio de la prisa y el alboroto del polvoriento oro-acomete la ciudad del auge que era Johannesburg en el 1890s. el clima seco del Highveld surafricano



exigió un algo seco, el algo amargo caliente, nunca dulce elabore cerveza - una elaboración de la cerveza balanceada perfectamente para apagar los thirsts de mineros y de prospectores trabajadores. El castillo se teje profundamente en la misma tela de África del sur, desarrollándose continuamente para reflejar a una sociedad en la transición.

La cerveza dorada del castillo es balanceada perfectamente por los cerveceros principales más finos del sur de África, usando los mejores ingredientes surafricanos - cebada africana del oro de Caledon, saltos meridionales de la estrella de George, y el maíz surafricano madurado el sol más fino. De cebada a la cerveza, toma las siete semanas pacientes para elaborar cerveza la cerveza dorada del castillo. Después de eso, la cerveza se pone a la prueba con un número de fases rigurosas de la aprobación de la calidad. Esta preciosa cerveza entonces se empaqueta en botellas marrones para protegerla contra el sol, y para asegurarse de que no se pierde ninguno del gusto perfectamente equilibrado.

Fechando de nuevo a 1955, el castillo tiene una tradición orgullosa de demostrar su comisión al deporte surafricano. La marca de fábrica ha continuado ampliando sus patrocinios del deporte y ha apoyado, entre otros, la liga del fútbol de Premier, Bafana, el rugby de Springbok y el equipo del grillo de Proteas. El castillo también se encanta para haber sido parte de la oferta acertada del sur de África para recibir las 2010 tazas del mundo del fútbol.

Así como sus muchas concesiones locales, la cerveza dorada del castillo fue nombrada Grand Champion en las concesiones internacionales del sector cervecero en Burton-Upon-Trent en Inglaterra, y oro ganado en el australiano internacional Concesiones de la elaboración de la cerveza, en 2000.

Nuestra marca de fábrica del buque insignia ha ganado muchos ventiladores en muchas naciones. Primero fue exportada a Isla Mauricio en 1951 y ahora se goza adentro sobre 30 países. Su gusto perfectamente equilibrado ha demostrado ser un fórmula el ganar muchas veces y somos orgullosos llamarlo " **África del sur el más fino** "