

**UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA**



**"SOUTH AFRICAN BREWERIES: DE SUDÁFRICA PARA EL MUNDO"**

**ESTUDIO DE CASO**

Que para obtener el grado de

**MAESTRO EN ADMINISTRACION**

Presenta

**BERNARDO TREJO KURI**

México, D.F.

2009

**Director : Mtro. Roberto Sánchez de la Vara**  
**Lectores: Mtro: Jorge Smeke Zwaiman**  
**Mtra: Rocio Gutiérrez Fernández**

## índice

CASO DE NEGOCIO – South African Breweries: de Sudáfrica para el mundo .....	3
1 ANÁLISIS DE HECHOS.....	3
1.1 Antecedentes históricos .....	3
1.2 Entorno en el año 2000.....	5
1.2.1 Situación del mercado africano de la cerveza .....	5
1.2.2 Mercado global de la cerveza .....	5
1.2.3 Opciones estratégicas internacionales de SAB.....	7
2 ANÁLISIS DEL PROCESO ESTRATÉGICO SEGUIDO POR SAB BREWERIES PARA CONVERTIRSE EN SABMILLER.....	9
2.1 Etapa 1. Identificar la misión, los objetivos y las estrategias actuales de la organización. ....	10
2.1.1 Visión .....	10
2.1.2 Misión.....	10
2.1.3 Valores.....	10
2.1.4 Responsabilidad social .....	10
2.1.5 Formulación de estrategias .....	10
2.2 Etapa 2. Análisis FODA.....	14
2.2.1 Oportunidades.....	14
2.2.2 Debilidades y/o Amenazas .....	15
2.2.3 Fortalezas.....	16
2.3 Etapa 4. Formulación de estrategias .....	17
2.3.1 Capitalización global, ingresar a FTSE 100 .....	17
2.3.2 Crear un espectro global, balanceado y atractivo de negocios .....	17
2.3.3 Desarrollo de portafolios de marcas en mercados locales.....	17
2.3.4 Crecimiento constante del desempeño de negocios locales .....	17
2.3.5 Nivelamiento de la escala global .....	17
2.4 Etapa 5. Implantar estrategias.....	17
2.4.1 Capitalización global, ingresar a FTSE 100 .....	18
2.4.2 Crear un espectro global, balanceado y atractivo de negocios .....	18
2.4.3 Crecimiento constante del desempeño de negocios locales .....	22
2.4.4 Nivelamiento de la escala global .....	22
2.5 Etapa 6. Evaluación de resultados (Situación en el año 2006).....	24
3 CONCLUSIONES.....	31
3.1 ANEXOS.....	33
3.1.1 SAB gana la subasta por Pilsner Urquell .....	33
3.2 GLOSARIO .....	43
3.2.1 RAND Sudafricano .....	43
3.2.2 Apartheid .....	44
3.2.3 Lager.....	44

## CASO DE NEGOCIO – South African Breweries: de Sudáfrica para el mundo

### 1 ANÁLISIS DE HECHOS

---

South African Breweries, (actualmente SABMiller), es la segunda empresa cervecera del mundo (por volumen), fue creada a fines del siglo XIX, durante el siglo XX logró consolidar su predominio en el continente africano e ingresar a mercados de otros continentes, a pesar de las sanciones y boicots que la comunidad mundial le impuso por pertenecer a Sudáfrica, país bloqueado comercialmente por su política de apartheid.

#### 1.1 Antecedentes históricos

South African Breweries se crea en 1895, con 650,000 £ de capital combinado y bonos emitidos, en la recién fundada (1886) ciudad de Johannesburgo. En esa época la bebida local preponderante era el licor de papa cruda, mezclado con jugo de tabaco y pimienta, por lo que la cerveza creaba una competencia interesante en el mercado de esa época.

En 1899 inicia la guerra Anglo-Boer limitando las condiciones socioeconómicas de la época, sin embargo SAB obtuvo utilidades durante esa época, posicionándola como la empresa no minera de más rápido crecimiento en la localidad.

A partir de la década de 1940, empezó a diversificar el negocio incluyendo pequeños hoteles. Debido a nuevas leyes impositivas disminuyó la demanda de cerveza en la década de los 50s, por lo que se tuvieron que unir las tres principales empresas cerveceras: Ohlsson's, United Breweries y SAB, manteniéndose esta última marca para la unión. Esta unión surgió abarcando el 90% de cerveza lager.

A partir de 1962, se elimina la restricción para que la población de raza negra pueda beber licor en Sudáfrica, incrementando por consiguiente el mercado.

#### Diversificación

En 1966 se abre una división hotelera, muebles, calzado y comercio detallista con OK Bazaars. Posteriormente en 1974 se adquiere la división embotelladora de Pepsi en Sudáfrica y en 1977 se cambia por la de Coca-Cola.

En 1974 Sudáfrica es excluida de la asamblea general de la ONU.

En el año 1975 se revalora la Misión del grupo SAB, con estrategias corporativas originadas por consultores en administración internacionales.

La adquisición de Rembrandt Group le da el 99% del mercado en 1979, previamente con esta empresa se había contendido en la “Guerra de las cervezas”, lo que le dio

renombre y sofisticación a la mercadotecnia de la cerveza. También se adquiere el 49% de la marca Appletiser’s fabricante de jugos de fruta.

En 1980 comienza la adquisición de intereses en ultramar, con la compra de Sundoor, misma que es vendida posteriormente a Procter & Gamble en 1987.

En 1985, se dictan sanciones y boicots comerciales y culturales a Sudáfrica, aislando casi totalmente al país.

Debido a la legislación anti-apartheid se ve obligada a vender Rolling Rock, una pequeña cervecería en E.U. en 1988, evidenciando que dichas restricciones limitaban el posible crecimiento de la empresa en otras partes del mundo. Sin embargo, se mantuvo el área de jugo de frutas en Reino Unido y de cerveza en las Islas Canarias.

En 1989 se adquiere De Gama Textiles, una de las empresas textiles mas grandes de Sudáfrica.

Al levantarse las restricciones para las empresas sudafricanas en los años 90, se abren nuevas oportunidades para ingresar a mercados internacionales, además de que el mercado interno rompe el record de los 20 millones de hectolitros por año.

En 1993 adquiere Dreher en Hungría, orientado a ingresar al mercado de Europa Central, adquiriendo intereses cerveceros en Polonia, Rumania y China posteriormente.

En 1994 las primeras elecciones democráticas, gobierna por primera vez la mayoría negra con Nelson Mandela.

En 1996, Graham Mackay es designado director y director general en 1999.

En 1997, la empresa reconoce la necesidad de mejorar el valor de las acciones a largo plazo para los accionistas, por lo que regresa exclusivamente al negocio original de la cerveza, vendiendo su participación en compañías de otros ramos.

A fines de la década de los 90, el consumo per cápita de cerveza en Sudáfrica comienza a declinar, debido a diversos factores del entorno socioeconómico del país.

En 1999, SAB se hace del control de las cervecerías checas Radegast y Pilsner Urquell, convirtiéndose en la cervecería mas grande de Europa Oriental.

Se traslada la lista principal de mercado de valores a Londres, para facilitar la obtención de divisas fuertes para las adquisiciones. Una de las razones fundamentales para dicho registro, era el de afiliarse al acreditado índice de valores Financial Times Stock Exchange Index (FTSE 100) que aseguraría una calificación internacional, acrecentando la competitividad internacional para la obtención de capital, enfocándose a los inversionistas sudafricanos, ingleses y estadounidenses.

Antes del registro a la lista del FTSE 100, se tenía el 15% de capital de la base internacional, unos meses después del registro esta había subido al 30%, obteniendo 300 millones de libras en mercados internacionales, teniendo acceso a capital contable y deuda para crecimiento y una recalificación de sus acciones.

## 1.2 Entorno en el año 2000

### 1.2.1 Situación del mercado africano de la cerveza

Con la readmisión de Sudáfrica en el mercado internacional y el aumento de la globalización, la competencia en el mercado se incrementó, se instalaron casinos, se creó la lotería nacional, la delincuencia y el SIDA crecían entre la población. Este ambiente provocó la disminución del consumo de cerveza per cápita.

Sin embargo, el excelente conocimiento y buenos oficios en el negocio de la cerveza en África por parte de SAB, hacían que los competidores internacionales no vieran con mucho futuro arrebatarle el liderazgo en el continente.

SAB resumía su posición de la siguiente forma: “Independientemente de nuestro marketing y ventas y de las respuestas de la distribución a estos retos, nuestra defensa a largo plazo dependerá en forma crucial de nuestra capacidad de mejorar en modo simultáneo nuestra calidad de producto, cartera de marcas, excelencia de servicio y liderato en costos.”

### 1.2.2 Mercado global de la cerveza

A principios del año 2000, no había participante que dominara el mercado global de la cerveza. Por tradición, la dificultad de almacenar y transportar cerveza daba por resultado que la mayor cantidad de la cerveza se comprara, vendiera y consumiera localmente. Las marcas locales tendían a ser dominantes, y la mayoría de los consumidores en los diversos países tendían a preferir sus marcas locales, acaso debido a su mayor disponibilidad. No obstante para mantener el paso de la globalización de la industria, Graham Mackay pidió un estudio de viabilidad “para ver si había una posibilidad internacional para la marca “Castle”, reconociendo que era necesario invertir en creación de marca.

El estudio de los analistas de la industria dio como resultado cuatro indicadores que marcaban el ritmo creciente de la globalización:

1. Convergencia en la elección del consumidor: Los gustos de los consumidores empezaban a coincidir en el mundo, de botella a lata en cuanto a envase, y de cerveza tipo “ale” a “lager”.
2. Acceso mas fácil a los consumidores: La baja de los aranceles y las alianzas entre empresas locales y extranjeras, estaban permitiéndole tanto al productor como al consumidor coincidir en el mercado.
3. Especialización en áreas de industrias de alto valor que antes estaban integradas verticalmente: La experiencia y especialización en el negocio le permitía a las

empresas convertirse en líderes gracias a que habían invertido en tecnología o procesos y habían logrado dominarlos.

4. Beneficios de escala intangible: La escala física para producir dejó de ser una característica distintiva, los valores de activo intangible se volvieron mas importantes, proveyendo la capacidad para apalancar y levantar marcas, personal, habilidades y relaciones.

Los analistas de ABN-AMRO bosquejaron cinco impulsores básicos para la consolidación de la industria:

1. El deseo de lograr el crecimiento en ventas
2. Consolidar un mercado con la posibilidad de duplicar la rentabilidad.
3. Mirar a ultramar en busca de oportunidades de mejorar sus márgenes de ganancia.
4. Agregar marcas de calidad de excelencia aumentaba significativamente el margen en el tiempo.
5. Agregar valor a las estrategias de distribución de operaciones locales mediante la introducción de control de costos y marketing de relaciones.

Si la industria cervecera iba a consolidarse en una escala global, podía haber un pequeño número de participantes globales que dominaran los mercados mundiales. Las economías globales de escala serían entonces el factor decisivo. Las cervecerías que a la larga consiguieran el predominio global y obtuvieran las mayores utilidades estarían a la par de las empresas como Nike o Coca-Cola. Si la consolidación no se producía, debido a fuerzas de nacionalismo o localismo, los factores de éxito serían mucho menos claros.

Integrando dicha información con la experiencia de muchos años en la industria, Graham Mackay observó: “Mi punto de vista es que el número de marcas de cerveza en el mundo declinará drásticamente , y habrá un desplazamiento hacia el manejo de marcas de excelencia en todas partes. Pero al final usted tendrá varias docenas de marcas bien conocidas, si no es que mas”. Por su parte analistas de Deutsche Bank concordaron:”No avizoramos un escenario futuro de Coca-Cola; esperamos que un puñado de cervecerías y marcas globales sigan ensanchando la brecha entre ellas y el resto de la legión”.

El debate condujo a los siguientes criterios, para determinar el éxito de una compañía cervecera a escala global:

- La capitalización de mercados sería un indicador de los recursos financieros de una empresa, para poder alimentar el crecimiento y la expansión. En contraparte, la falta de recursos indicaría la vulnerabilidad a los cambios de poder o propietario.
- Para reunir la capitalización de mercado se requería lograr economías de escala respecto del marketing. Para convertirse en cervecería global se requería innovación, desarrollo de marca, para lograr una marca reconocible a nivel global, o presencia global (creación de marcas locales exitosas a escala global).
- Otro factor era encontrar formas de llegar a nuevos mercados sin tener que poner enormes capitales por delante, lo que podría implicar asociaciones estratégicas.

Estos factores condujeron a las características ganadoras que debería tener una cervecería global:

- Una marca que pudiera convertirse en marca de corriente principal global, con una cartera de marcas fuertes locales de corriente principal
- Dirección fuerte, con la voluntad de reubicar los mercados en desarrollo, y una orientación importante al mercado en desarrollo.
- Acceso a capital
- Estrategia fuerte de adquisición, que impulse a la expansión global
- Socios locales fuertes para facilitar las transiciones de las marcas nacionales a las globales

### **Perspectivas de crecimiento en mercados en desarrollo vs mercados desarrollados**

De acuerdo a las tendencias del mercado, la demanda de cerveza iba en aumento en los países en desarrollo, se pronosticaba que el fondo internacional de utilidades de la cerveza crecería de 18000 millones en 1999 a un estimado de 28000 millones de dólares en 2010. Se esperaba que el crecimiento futuro procediera principalmente de América Latina, Asia y Europa Oriental.

Para SAB, el volumen de ventas internacionales estaba alcanzando rápidamente al de las ventas internas.

Se esperaba que China siguiera creciendo en 10% al año, llegando a ser el mayor mercado de cerveza en el mundo, tan solo por su tamaño, existían dos supuestos clave en el pronóstico internacional del fondo común de utilidades: mejoraría los costos de mano de obra y márgenes de ganancia en los países en desarrollo. La tecnología de elaboración podría ser costosa, pero las economías en desarrollo tendrían en general bajos costos de mano de obra.

Los precios de la cerveza subirían en el mundo en desarrollo; en los mercados desarrollados mas maduros, se mantendrían constantes.

Los factores diferenciadores entre ambos mercados eran: precio y volumen.

#### **Crecimiento del volumen**

El crecimiento del volumen fue mas fácil de lograr en los mercados en desarrollo, pero la fuerza de asignación de precios estaba baja. Por lo que buscaban equilibrar el crecimiento del volumen contra el precio a fin de asegurar un crecimiento redituable en el volumen.

#### **Volumen plano o declinante**

En los países desarrollados, el volumen plano o declinante era contrarrestado por una mezcla de producto que presentaba las marcas premium (de mas alta calidad) de mas alto precio.

#### **1.2.3 Opciones estratégicas internacionales de SAB**

SAB identificó dos retos medulares para la compañía:

1. Seguir haciendo mejoras operativas de incremento en el corto plazo, y hacer a la vez los cambios fundamentales requeridos por SAB para tener éxito en el largo plazo.
2. Balancear la demanda para volverse internacional, y en la necesidad de que SAB fuera percibida como un líder por la sociedad sudafricana.

La compañía llevó a cabo una revisión estratégica en 1989-1990, el mundo estaba cambiando. Malcolm Wyman director de grupo de finanzas y desarrollo corporativos declaró en síntesis lo siguiente:

“...no pensábamos que fuera apropiado para nosotros en ese tiempo entrar en el mercado de primer mundo...; el principio que observábamos era el hecho de que en el mercado de primer mundo había poco crecimiento y mucha competencia de las grandes cervecerías bien establecidas. Teníamos que empezar desde cero con muy poca base financiera y eso significaba que estábamos limitados en cuanto a lo que podíamos adquirir. En segundo lugar... nos parecía que las habilidades aprendidas en el sur de África nos servirían mejor en los mercados en desarrollo.”

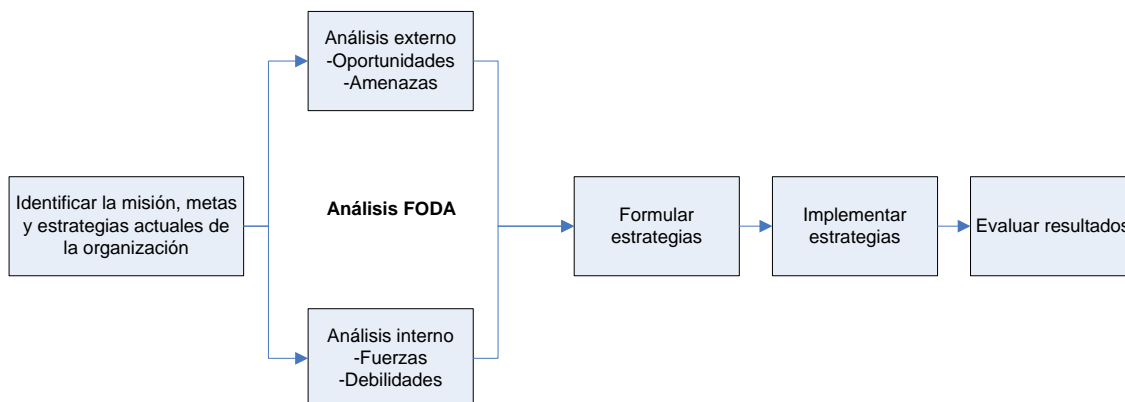
Wyman bosquejaba el pensamiento de SAB hacia otras regiones de mercados en desarrollo: “Creíamos que pasando los años Europa Oriental se volvería parte de Europa como un todo.” Mientras los mercados cervenceros oeste-europeos estaban maduros y eran muy competitivos, los mercados de cerveza este-europeos nos brindaban oportunidades de comprar posiciones, de emplear nuestras habilidades en producción, ventas y distribución, y de construir una buena operación en Europa con el tiempo. Veíamos a China como otra valiosa fuente de recursos. El cuarto mercado en desarrollo era América Latina, en la cual decidimos no entrar, ya que las oportunidades allí no parecían tan atractivas.



## 2 ANÁLISIS DEL PROCESO ESTRATÉGICO SEGUIDO POR SAB BREWERIES PARA CONVERTIRSE EN SABBILLER.

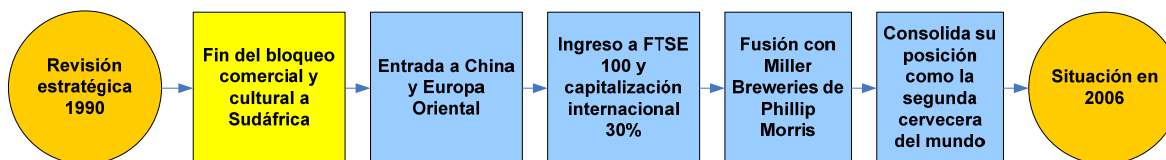
Con el fin de poder analizar de manera mas clara el proceso que siguió SAB Breweries a partir del año 2000, se realizó una investigación de acuerdo a la información disponible en el caso de negocio y otras fuentes. Esto permitió armar un esquema que coincide con los resultados obtenidos hasta el año 2006. Aunque las bases se habían ido estableciendo a partir de 1990, año en que Graham Mackay toma las riendas del grupo y se elabora una revisión estratégica para elegir el camino que debe seguir la empresa.

Como metodología, se partió del modelo para el proceso de planificación estratégica, reuniendo los elementos que proporcionaban información orientada a evaluar los resultados.



Al estructurar el esquema de la planificación estratégica a través de dicha investigación, se obtuvo un resumen de los hechos que hicieron que SAB Breweries (hoy SABMiller) se convirtiera en la segunda cervecera del mundo. En resumen se pudo reunir información para sintetizar así 16 años de la implantación de sus estrategias.

### LÍNEA ESTRATÉGICA SAB BREWERIES



A continuación se presentan las etapas del proceso de planificación estratégica y la información identificada para conformarla.

## **2.1 Etapa 1. Identificar la misión, los objetivos y las estrategias actuales de la organización.**

### **2.1.1 Visión**

La visión de la compañía era ser considerada una de las cinco compañías cerveceras mas grandes del mundo, desde cualquier ángulo.

### **2.1.2 Misión**

La misión de la compañía era ser una elaboradora y comerciante de cervezas de buena calidad, conduciéndose a la vez de manera socialmente responsable y progresista.

### **2.1.3 Valores**

La empresa enaltece permanentemente los principios en los que basa su funcionamiento a través de sus valores.

- Servicio al cliente
- Calidad del producto
- Mejoramiento continuo
- Respeto, dignidad e igualdad de oportunidades
- Participación y empowerment
- Creación de riqueza, recompensa y reconocimiento
- Comunicación
- Desarrollo del empleado
- Ambiente de trabajo seguro y sano
- Compromiso ambiental y con la comunidad

### **2.1.4 Responsabilidad social**

En SAB se pensaba que la empresa servía al interés público de diferentes formas. La compañía donaba el 1.75% de las utilidades, después de impuestos, a programas organizados para inversión de previsión social. También apoyaba programas de educación sobre el SIDA y a instituciones como la Alexandra Crime Prevention Unit

### **2.1.5 Formulación de estrategias**

Antes de la caída del muro de Berlín y la llegada al poder de Nelson Mandela, la empresa había reinvertido localmente sus utilidades en negocios diversos no relacionados con la producción de cerveza. Al finalizar dicho periodo una de las estrategias mas importantes que se habían tomado había sido la de enfocarse al mercado cervecero y de bebidas, deshaciéndose de empresas pertenecientes a otros giros. Para llegar a la formulación de estrategias se encargaron estudios a analistas externos para tener una visión imparcial de lo que se debía tomar en cuenta.

## **Bases para elaborar una estrategia a partir de estudios desarrollados por analistas**

A partir de estudios de empresas analistas del mercado se obtuvieron los siguientes elementos a considerar para formar una estrategia con el fin de ingresar a mercados globales:

### **Situación del mercado africano de la cerveza**

Con la readmisión de Sudáfrica en el mercado internacional y el aumento de la globalización, la competencia en el mercado se incrementó, se instalaron casinos, se creó la lotería nacional, la delincuencia y el SIDA crecían entre la población. Esto provocó la disminución del consumo de cerveza per cápita en dicho país.

Sin embargo, el excelente conocimiento y buenos oficios en el negocio de la cerveza en África por parte de SAB, hacían que los competidores internacionales no vieran con mucho futuro arrebatarle el liderazgo en el continente.

SAB resumía su posición de la siguiente forma: “Independientemente de nuestro marketing y ventas y de las respuestas de la distribución a estos retos, nuestra defensa a largo plazo dependerá en forma crucial de nuestra capacidad de mejorar en modo simultáneo nuestra calidad de producto, cartera de marcas, excelencia de servicio y liderazgo en costos.”

### **Mercado global de la cerveza**

A principios del año 2000, no había participante que dominara el mercado global de la cerveza. Por tradición, la dificultad de almacenar y transportar cerveza daba por resultado que la mayor cantidad de la cerveza se comprara, vendiera y consumiera localmente. Las marcas locales tendían a ser dominantes, y la mayoría de los consumidores en los diversos países tendían a preferir sus marcas locales, acaso debido a su mayor disponibilidad. No obstante para mantener el paso de la globalización de la industria, Graham Mackay pidió un estudio de viabilidad “para ver si había una posibilidad internacional para la marca “Castle”, reconociendo que era necesario invertir en creación de marca.

El estudio de los analistas de la industria dio como resultado cuatro indicadores que marcaban el ritmo creciente de la globalización:

1. Convergencia en la elección del consumidor: Los gustos de los consumidores empezaban a coincidir en el mundo, de botella a lata en cuanto a envase, y de cerveza tipo “ale” a “lager”.
2. Acceso más fácil a los consumidores: La baja de los aranceles y las alianzas entre empresas locales y extranjeras, estaban permitiéndole tanto al productor como al consumidor coincidir en el mercado.
3. Especialización en áreas de industrias de alto valor que antes estaban integradas verticalmente: La experiencia y especialización en el negocio le permitía a las empresas convertirse en líderes gracias a que habían invertido en tecnología o procesos y habían logrado dominarlos.

4. Beneficios de escala intangible: La escala física para producir dejó de ser una característica distintiva, los valores de activo intangible se volvieron mas importantes, proveyendo la capacidad para apalancar y levantar marcas, personal, habilidades y relaciones.

Los analistas de ABN-AMOR bosquejaron cinco impulsores básicos para la consolidación de la industria:

1. El deseo de lograr el crecimiento en ventas
2. Consolidar un mercado con la posibilidad de duplicar la rentabilidad.
3. Mirar a ultramar en busca de oportunidades de mejorar sus márgenes de ganancia.
4. Agregar marcas de calidad de excelencia aumentaba significativamente el margen en el tiempo.
5. Agregar valor a las estrategias de distribución de operaciones locales mediante la introducción de control de costos y marketing de relaciones.

Si la industria cervecera iba a consolidarse en una escala global, podía haber un pequeño número de participantes globales que dominaran los mercados mundiales. Las economías globales de escala serían entonces el factor decisivo. Las cervecerías que a la larga consiguieran el predominio global y obtuvieran las mayores utilidades estarían a la par de las empresas como Nike o Coca-Cola. Si la consolidación no se producía, debido a fuerzas de nacionalismo o localismo, los factores de éxito serían mucho menos claros.

Integrando dicha información con la experiencia de muchos años en la industria, Graham Mackay observó: “Mi punto de vista es que el número de marcas de cerveza en el mundo declinará drásticamente, y habrá un desplazamiento hacia el manejo de marcas de excelencia en todas partes. Pero al final usted tendrá varias docenas de marcas bien conocidas, si no es que mas”. Por su parte analistas de Deutsche Bank concordaron:”No avizoramos un escenario futuro de Coca-Cola; esperamos que un puñado de cervecerías y marcas globales sigan ensanchando la brecha entre ellas y el resto de la legión”.

El debate condujo a los siguientes criterios, para determinar el éxito de una compañía cervecera a escala global:

- La capitalización de mercados sería un indicador de los recursos financieros de una empresa, para poder alimentar el crecimiento y la expansión. En contraparte, la falta de recursos indicaría la vulnerabilidad a los cambios de poder o propietario.
- Para reunir la capitalización de mercado se requería lograr economías de escala respecto del marketing. Para convertirse en cervecería global se requería innovación, desarrollo de marca, para lograr una marca reconocible a nivel global, o presencia global (creación de marcas locales exitosas a escala global).
- Otro factor era encontrar formas de llegar a nuevos mercados sin tener que poner enormes capitales por delante, lo que podría implicar asociaciones estratégicas.

Estos factores condujeron a las características ganadoras que debería tener una cervecería global:

- Una marca que pudiera convertirse en marca de corriente principal global, con una cartera de marcas fuertes locales de corriente principal

- Dirección fuerte, con la voluntad de reubicar los mercados en desarrollo, y una orientación importante al mercado en desarrollo.
- Acceso a capital
- Estrategia fuerte de adquisición, que impulse a la expansión global
- Socios locales fuertes para facilitar las transiciones de las marcas nacionales a las globales

## 2.2 Etapa 2. Análisis FODA

Después de superar la crisis comercial y cultural provocada por el boicot estadounidense a las empresas Sudafricanas, SAB había salido bien librado en cuanto a presencia mundial, a continuación se presentan las oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades en el año 2000.

### 2.2.1 Oportunidades

#### **Perspectivas de crecimiento en mercados en desarrollo vs mercados desarrollados**

De acuerdo a las tendencias del mercado, la demanda de cerveza iba en aumento en los países en desarrollo, se pronosticaba que el fondo internacional de utilidades de la cerveza crecería de 18000 millones en 1999 a un estimado de 28000 millones de dólares en 2010. Se esperaba que el crecimiento futuro procediera principalmente de América Latina, Asia y Europa Oriental.

Para SAB, el volumen de ventas internacionales estaba alcanzando rápidamente al de las ventas internas.

Se esperaba que China siguiera creciendo en 10% al año, llegando a ser el mayor mercado de cerveza en el mundo, tan solo por su tamaño, existían dos supuestos clave en el pronóstico internacional del fondo común de utilidades:

1. Mejoraría los costos de mano de obra y márgenes de ganancia en los países en desarrollo. La tecnología de elaboración podría ser costosa, pero las economías en desarrollo tendrían en general bajos costos de mano de obra.
2. Los precios de la cerveza subirían en el mundo en desarrollo; en los mercados desarrollados mas maduros, se mantendrían constantes.

Los factores diferenciadores entre ambos mercados eran: precio y volumen.

#### **Crecimiento del volumen**

El crecimiento del volumen fue mas fácil de lograr en los mercados en desarrollo, pero la fuerza de asignación de precios estaba baja. Por lo que buscaban equilibrar el crecimiento del volumen contra el precio a fin de asegurar un crecimiento redituable en el volumen.

#### **Volumen plano o declinante**

En los países desarrollados, el volumen plano o declinante era contrarrestado por una mezcla de producto que presentaba las marcas premium (de mas alta calidad) de mas alto precio.

#### **Opciones estratégicas internacionales de SAB**

SAB identificó dos retos medulares para la compañía:

1. Seguir haciendo mejoras operativas de incremento en el corto plazo, y hacer a la vez los cambios fundamentales requeridos por SAB para tener éxito en el largo plazo.
2. Balancear la demanda para volverse internacional, y en la necesidad de que SAB fuera percibida como un líder por la sociedad sudafricana.

Mas adelante se verá que la segunda estrategia fue la que mejor ha funcionado para SAB.

En retrospectiva, la compañía había llevado a cabo una revisión estratégica en 1989-1990, el mundo estaba cambiando. Malcolm Wyman director de grupo de finanzas y desarrollo corporativos declaró en síntesis lo siguiente:

“...no pensábamos que fuera apropiado para nosotros en ese tiempo entrar en el mercado de primer mundo...; el principio que observábamos era el hecho de que en el mercado de primer mundo había poco crecimiento y mucha competencia de las grandes cervecerías bien establecidas. Teníamos que empezar desde cero con muy poca base financiera y eso significaba que estábamos limitados en cuanto a lo que podíamos adquirir. En segundo lugar... nos parecía que las habilidades aprendidas en el sur de África nos servirían mejor en los mercados en desarrollo.”

Wyman bosquejaba el pensamiento de SAB hacia otras regiones de mercado en desarrollo: “Creíamos que pasando los años Europa Oriental se volvería parte de Europa como un todo. Mientras los mercados cerveceros oeste-europeos estaban maduros y eran muy competitivos, los mercados de cerveza este-europeos nos brindaban oportunidades de comprar posiciones, de emplear nuestras habilidades en producción, ventas y distribución, y de construir una buena operación en Europa con el tiempo. Veíamos a China como otra valiosa fuente de recursos. El cuarto mercado en desarrollo era América Latina, en la cual decidimos no entrar, ya que las oportunidades allí no parecían tan atractivas.” (Sin embargo actualmente este mercado está balanceado con los demás)

### 2.2.2 Debilidades y/o Amenazas

- Los críticos observaban que, pese al éxito de SAB en los mercados en desarrollo, la firma aún tenía que establecerse en los países desarrollados o crear marcas internacionales.
- La compañía seguía siendo vulnerable a los cambios de poder o adquisiciones y otras fuerzas de mercado, las cuales sustraían gran parte de sus utilidades en divisas blandas. Siempre existía el reto de reunir el capital suficiente.
- Actuaba con lentitud para transferir los mejores procedimientos y para dominar los asuntos globales de negocios, mientras que había mostrado un método poco uniforme para mejorar su desempeño.
- SAB reconocía que no le era posible reproducir los factores de éxito base de sus logros africanos en otros mercados, particularmente en Europa.
- A los productos africanos no se les reconocía en general una alta calidad.

- A principios del año 2000 el rand sudafricano y otras divisas regionales se desplomaron contra el dólar. El alto riesgo político y la volatilidad iban adheridos a estas economías de mercado en desarrollo, y las calificaciones o ratings de SAB en los mercados financieros internacionales se veían inevitablemente afectadas.
- El precio de la acción de SAB se comerciaba en lo que Mackay creía que era un descuento considerable debajo de su valor verdadero y reunir capital era, por consiguiente una tarea costosa.
- El riesgo político anexo a las economías de mercados en desarrollo añadía a su vez riesgo al perfil de SAB, lo que esencialmente hacía a la empresa “una víctima de su propio éxito”.

### 2.2.3 Fortalezas

Las competencias medulares de SAB se engranaban hacia economías de mercado en desarrollo:

- Entender las condiciones de mundo en desarrollo
- Entender cómo utilizar el activo
- La administración de costos y
- La entrega de un producto que era de alta calidad y bajo costo.

Norman Adami, director administrativo de Beer South Africa, hacía hincapié en que SAB era tan fuerte en las siguientes áreas como los competidores del primer mundo, en términos de aptitudes como:

- Construcción de marca
- Operaciones de bajo costo
- Dirección y desarrollo de personal
- Reputación administrativa

Algunos consultores notaban que SAB se mantenía:

- “Cerca de su propio desempeño y de sus clientes”

Otras fortalezas:

- Habilidad para mejorar realmente la calidad y potabilidad de la cerveza
- Habilidades técnicas extraordinarias al lado de cualesquiera normas del mundo
- Capacidad de hacer que las cosas funcionen (*n boer ‘n plan, un granjero hace un plan*)



## **2.3 Etapa 4. Formulación de estrategias**

A continuación se presentan las estrategias formuladas por SAB Breweries, las cuales han sido implantadas en los últimos años, estas coinciden con los estudios realizados por analistas para SAB entre los años 1990 y 2000 y han probado ser exitosas ya que lo han llevado a tener una posición preponderante.

### **2.3.1 Capitalización global, ingresar a FTSE 100**

Al finalizar el bloqueo económico a Sudáfrica se visualizaban buenas oportunidades para continuar el crecimiento de los mercados, sin embargo una gran desventaja era la debilidad del tipo moneda, el rand. La empresa decide ingresar al índice FTSE 100 de Londres.

### **2.3.2 Crear un espectro global, balanceado y atractivo de negocios**

Crear un portafolio de negocios balanceado geográficamente y expuesto a mercados en diferentes etapas de desarrollo. Uno que ofrezca crecimiento a largo plazo en la forma de nuevos mercados en desarrollo y otros en mercados desarrollados que aportan dinero.

### **2.3.3 Desarrollo de portafolios de marcas en mercados locales**

A través del entendimiento de tendencias y preferencias en cada mercado, desarrollar un portafolios atractivo de marcas que satisfaga las necesidades del consumidor en un rango de ocasiones diferentes y que apele a gustos específicos.

### **2.3.4 Crecimiento constante del desempeño de negocios locales**

Se tiene un buen desempeño organizacional, el cual siempre ha sido una fortaleza, pero los competidores lo pueden replicar por lo que se busca siempre elevar cada vez mas los estándares organizacionales para mantenerse adelante del resto de la industria.

### **2.3.5 Nivelamiento de la escala global**

Se busca que siempre que algo se hace bien en alguna parte del grupo, dichas lecciones se transmitan al resto de las unidades de negocio, de esa forma cada operación se beneficia al máximo de las habilidades, recursos y experiencias de todo el conjunto de SABMiller.

## **2.4 Etapa 5. Implantar estrategias**

De acuerdo a la información encontrada, a la implantación de las estrategias se les puede analizar en función de ciertos hechos relevantes, y que a todas luces están relacionados con estas.

#### 2.4.1 Capitalización global, ingresar a FTSE 100

El afiliarse al índice de valores Financial Times Stock Exchange (FTSE 100) SAB aseguraría una calificación internacional, acrecentando la competitividad internacional para la obtención de capital, enfocándose a los inversionistas sudafricanos, ingleses y estadounidenses. En 1999 se obtienen 300 millones de libras esterlinas, lo cual se considera muy positivo y aporta la posibilidad de realizar inversiones en otros países.

La realización de esta estrategia asegura el fortalecimiento de los fondos, al no basarlos al 100% en el débil rand sudafricano.

#### 2.4.2 Crear un espectro global, balanceado y atractivo de negocios

Crear un portafolio de negocios balanceado geográficamente y expuesto a mercados en diferentes etapas de desarrollo. Uno que ofrezca crecimiento a largo plazo en la forma de nuevos mercados en desarrollo y otros en mercados desarrollados que aportan dinero.

Es tan importante el tema de la adquisición de empresas que SAB posee como parte del área corporativa de finanzas, una sección exclusivamente orientada a fusiones y adquisiciones.

Gary Whitley menciona en el año 2000 la estrategia para realizar dichas adquisiciones, dicho formato se basa en un plan estratégico de 3 años, el cual se describe a continuación:

Visualizar a SAB como un portafolio de negocios, el sistema de planeación/control para una adquisición comienza antes de la adquisición, identificando:

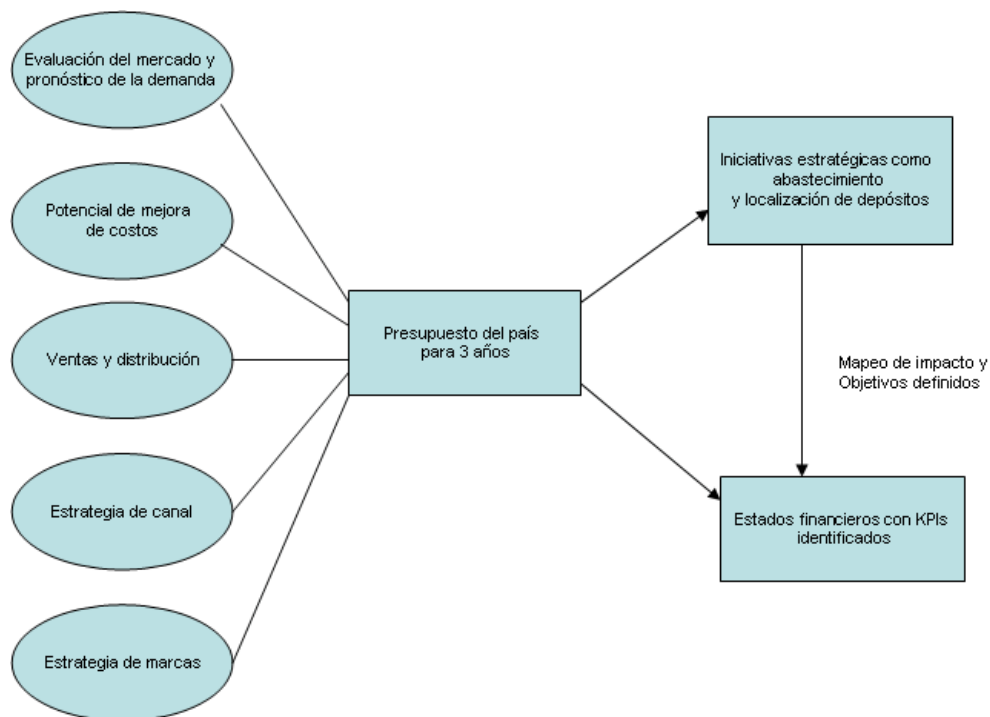
- Tamaño del mercado
- Entorno
- Consolidación de la industria
- Impulsores de valor, para saber que tan atractivo era el mercado como:
  - Concentración de volumen
  - Concentración de la marca
  - El precio de la empresa en función a su rentabilidad
  - Tamaño del mercado de la cerveza vs el mercado total de alcohol
  - Modelado financiero detallado de expectativas y potencial desde el primer año
  - Competitividad de la administración
  - Plan de marcas
  - Migración del canal para distribución y ventas
  - Potencial de mejoramiento de la productividad
  - Estrategia de precios y comprensión del mercado

Para garantizar que se alinee el desempeño del país con la visión de la empresa, se tiene un esquema en el que el negocio del país, le reporta a una región y esta al corporativo.

El país es la unidad mínima del portafolio, este se debe disciplinar para ampliar la visión a un entorno global, pero el país provee el contexto para las actividades, así mismo la unidad de negocio sirve como punto de inicio para elaborar un presupuesto.

La región actúa como un concentrador (hub) el cual define el contexto, amplía la visión de negocio del país, proporciona benchmarking con otros países, genera expectativas, provee experiencia y comparte información.

El esquema del plan es el siguiente:



El plan siempre se traduce en presupuestos, se elabora el presupuesto para el primer año como base, el cual prioriza acciones de administración para maximizar la contribución de valor. Se parte de las necesidades operativas, y es detallado (por marca, empaques, costo de canal, etc), debe ser realista y se debe hacer benchmarking.

El monitoreo del presupuesto, se hace diario para las ventas y semanalmente para la operación a nivel local, por región las ventas se analizan semanalmente y trimestralmente para cada marca.

Toda la operación se debe realizar con apoyo de sistemas de información, SAB utiliza actualmente el ERP SAP y para consolidar la información en el BSC, a Hyperion. Todos los formatos son diseñados por SAB para garantizar que la información se pueda compartir.

#### 2.4.2.1 La Compra de Miller Brewing Company o “Todos ganan”

En el año 2000 una de las carencias que tenía el portafolios de negocios de SAB era que no tenían presencia en EEUU ni en latinoamérica. A través de fusiones, en las que mantenían en buena parte a la estructura directiva y con la estrategia local globalizada se ingresó a latinoamérica en 2001 y en 2002 se ingresó por fin a EEUU. En la siguiente

sección se describe la fusión que llevó a SAB con Miller, para convertirse en la segunda cervecera del mundo.

La adquisición de Miller Brewing Company ha sido uno de los movimientos mas importantes que ha dado SAB Breweries para lograr consolidar su posición a nivel mundial.

Miller Brewing, Fundada en 1855 por Frederick John Miller, y adquirida por Phillips Morris en 1970 en aproximadamente USD 2 billones, era la segunda cervecera en EUA después de Anheuser-Busch por una gran diferencia.

Sin embargo, la participación de mercado del negocio de tabaco para Phillip Morris en 2002 era de USD 49 billones.

Por lo que En 2002 vende por USD 5.6 billones manteniendo el 28.6% de participación a SAB Breweries.

Actualmente la empresa que engloba a Phillip Morris, Kraft Products y la participación de SABMiller se denomina Altria Group.

De acuerdo a la información analizada, esta operación tuvo beneficios para todas las partes por los factores que menciono a continuación:

- SAB era una empresa atractiva para Phillip Morris, porque era reconocida por su experiencia en mercados emergentes, incluyendo su posición como el número 2 en China.
- Para Phillip Morris la transacción representaba aproximadamente una ganancia de USD 2 billones después de impuestos, pero lo mas importante es que permanece con el **28.6%** de las acciones, por lo que en términos concretos obtiene una utilidad en la venta y además se queda como socio de la que se convierte en la segunda cervecera del mundo. Su participación en el mercado mundial de tabaco se estimaba en dicho año de USD 49 billones, por lo que visto desde esta perspectiva el negocio de cerveza no era el mas importante para el grupo Altria (Phillip Morris y Kraft products).
- La fusión era atractiva para SAB por su ingreso a mercados maduros y no solo a mercados en desarrollo.
- La fusión traería ingresos para SAB en una moneda mucho mas sólida que el débil Rand sudafricano.
- Aunque la participación de Miller en EUA era de 19.6% detrás de la de Anheuser-Busch que tenía el 48.6%, SAB solo tenía el 0.1% de dicho mercado.
- La tendencia de ventas para Miller antes de la fusión era a la baja, aunque con ganancias, después de la fusión se veían muy buenas expectativas por la posibilidad de ingresar fuertemente a otros países a través de la red de SAB.
- Para una de las marcas internacionales de SAB, Pilsner Urquell se beneficiaría al poder entrar al mercado norteamericano, sin afectar las importaciones que ya tenía Miller de Foster´s Lager.

- Según el CEO de Phillip Morris, Lous Camilleri la fusión le daba al grupo las opciones de consolidar un tercer negocio (el de cerveza y bebidas) además de los de tabaco y comida, o la opción de salir de manera ordenada y con ganancias de dicho negocio.
- Para el CEO de Miller, John Bowlin, el trato también representaba el que Miller dejara de ser un área mas de Phillip Morris en donde comparado con el negocio de Tabaco y alimentos no era el mas importante, para convertirse en el segundo grupo cervecero del mundo, y en el que podían enfocarse completamente a la “cerveza, la mercadotecnia y la venta”.
- Miller operaba 7 cerveceras en los EUA con una fuerte red nacional de distribución y es una de las cerveceras de mas bajo costo del país.
- SAB Breweries tenía por fin acceso al mercado mas grande de cerveza sin tener que luchar por una posición con el estigma de ser una empresa sudafricana, las cuales no son bien vistas por el público norteamericano.

A continuación se presenta la tabla con los datos del mercado en el momento de la adquisición en 2002:

	<b>Miller Brewing Company</b>	<b>South African Breweries plc</b>	<b>SABMiller plc</b>
	Year to March 31, 2002	Year to March 31, 2002	Pro Forma Year to March 31, 2002
Operating Revenue			
\$ Bil	\$4.9	\$4.4	\$9.3
EBITA			
\$ Bil	\$0.4	\$0.8	\$1.2
Worldwide Volume			
Mil hectoliters	50	70	120
Mil barrels	42	60	102
Breweries	9 in the U.S.	107 in 23 countries	116 in 24 countries
Employees	6,500	31,000	37,500
Key Brands	Miller Lite, Miller Genuine Draft, Miller High Life, Milwaukee’s Best,	Pilsner Urquell, Castle, Tyskie, Snowflake, Lech	Pilsner Urquell, Castle, Tyskie, Snowflake, Lech,

	Foster's		Miller Lite, Miller Genuine Draft, Miller High Life, Milwaukee's Best, Foster's

Referencia: <http://www.millerbrewing.com/pressRoom/archiveDetails.asp?ideanumber=41>

### 2.4.3 Crecimiento constante del desempeño de negocios locales

Aunque la implantación de estrategias en la mayoría de los países se puede calificar como exitosa. Se tiene a Miller como excepción, derivado de un desempeño histórico declinante.

Como ejemplo de dicha estrategia se presentan los objetivos estratégicos aplicados en 2004 como parte de un plan de rescate para Miller Brewing, esta información fue obtenida de una presentación impartida por Graham Mackay en la universidad GIBS en 2004:

- Se analizó la problemática sistemáticamente, se hicieron las preguntas adecuadas.
- Se aplicó el conocimiento y experiencia del negocio de la cerveza
- Se lanzó un programa holístico con cuatro enunciados estratégicos:

Construcción de marca y moldeado de portafolios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visualización de los patrones de preferencia del consumidor</li> <li>• Nueva identidad Miller</li> <li>• Estrategia de mercadotecnia “Able challenger”</li> </ul>
Ventas y distribución	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantidad y calidad de la fuerza de ventas</li> <li>• Planes locales de mercado y herramientas analíticas</li> <li>• Una nueva y productiva relación con distribuidores</li> </ul>
Costos y productividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recorte de costos para reinvertir en marcas, activos y personal</li> <li>• Manufactura de clase mundial</li> </ul>
Capacidades de organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realineación de la estructura para empatar la estrategia</li> <li>• Administración orientada al desempeño, reclutamiento de nuevo talento</li> </ul>

La implantación de este programa inició en 2004 y hasta el momento continua.

### 2.4.4 Nivelamiento de la escala global

Una de las estrategias que han funcionado es el no centralizar ni globalizar las decisiones para la operación local de las marcas, sin embargo dicho “empowerment” ha sido posible gracias a que la empresa se ha orientado desde la década de los 90 a homogenizar y alinear el estilo de administración. La implantación de esta estrategia tiene como base la orientación de SAB por crear internamente a los líderes que mas tarde serán

“exportados” a otros países para aplicar la misma filosofía aprendida. Inicialmente solamente era una cantera de talento de Sudáfrica, pero actualmente se busca que gente de otros países sigan dicha escuela, lo que garantiza de alguna manera que aunque no hay una centralización total, siempre se utilicen los estándares mas convenientes a nivel local, pero definidos por el corporativo con base en la experiencia acumulada en el negocio.

## 2.5 Etapa 6. Evaluación de resultados (Situación en el año 2006)

En esta sección se presentan elementos para evaluar los resultados a los que la empresa ha llegado después de analizar las estrategias implantadas.

En primera instancia se presenta un resumen de los estados financieros a partir del año 2002, manteniendo un crecimiento constante, en comparación del 2006 vs 2002 de 391% en ingresos, y en utilidad del 427%.

	IFRS 2006 US\$m	IFRS 2005 US\$m	UK GAAP 2005 US\$m	UK GAAP 2004 US\$m	UK GAAP 2003(1) US\$m	UK GAAP 2002 US\$m
<b>Income statements</b>						
Revenue (including associates' share)	17,081	14,543	14,543	12,645	8,984	4,364
Revenue (excluding associates' share)	15,307	12,901	12,901	11,366	8,167	3,717
Operating profit	2,575	2,547	2,104	1,383	803	619
Net finance costs	-299	-143	-143	-152	-142	-83
Share of associates' post-tax results(2)	177	148	159	115	79	49
Taxation	-779	-823	-776	-534	-319	-187
Minority interests	-234	-208	-203	-167	-125	-105
Profit for the year	1,440	1,521	1,141	645	296	293
Adjusted earnings	1,497	1,224	1,251	925	581	350
<b>Balance sheets</b>						
Non-current assets	23,951	12,869	12,287	11,483	10,431	4,758
Current assets	2,825	2,778	2,941	2,316	1,819	933
Total assets	26,776	15,647	15,228	13,799	12,250	5,691
Derivative financial instruments	-178	-	-	-	-	-
Borrowings	-7,582	-3,340	-3,339	-3,707	-3,523	-1,535
Other liabilities and provisions	-5,417	-3,552	-3,586	-3,108	-2,377	-1,102
Total liabilities	-13,177	-6,892	-6,925	-6,815	-5,900	-2,637
Net assets	13,599	8,755	8,303	6,984	6,350	3,054
Total shareholders' equity	13,045	8,077	7,665	6,165	5,572	2,309
Minority interests in equity	554	678	638	819	778	745
Total equity	13,599	8,755	8,303	6,984	6,350	3,054
<b>Cash flow statements</b>						
EBITDA	3,348	2,736	2,740	2,185	1,483	904
Net working capital movements	-57	56	52	107	85	71
Net cash generated from operations	3,291	2,792	2,792	2,292	1,568	975



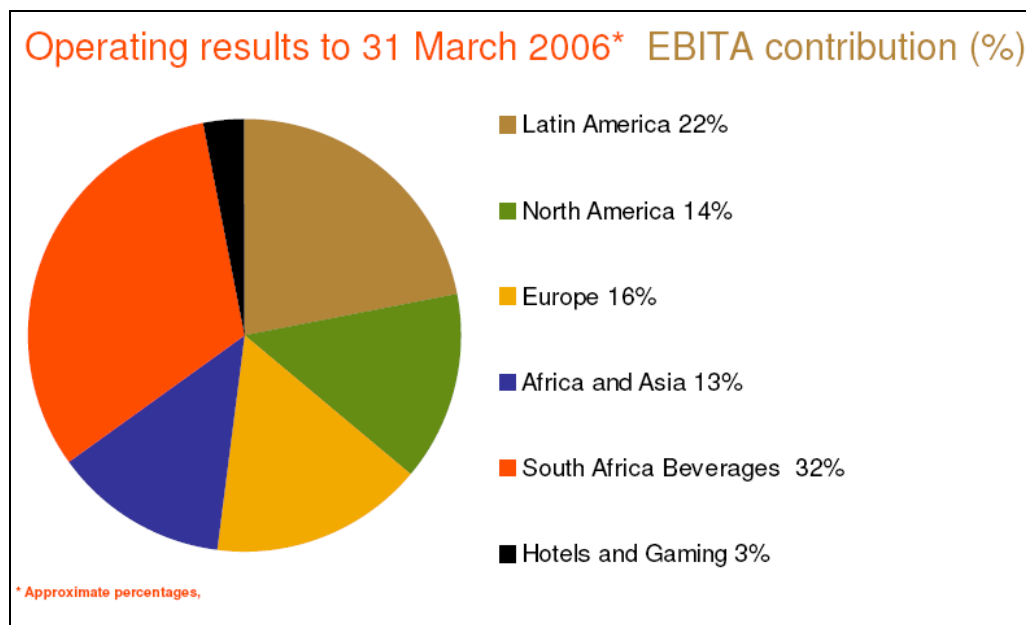
<b>Net interest paid (net of dividends received)</b>	-248	-79	-79	-132	-101	-62
<b>Tax paid</b>	-869	-625	-625	-456	-286	-179
<b>Net cash inflow from operating activities</b>	2,174	2,088	2,088	1,704	1,181	734
<b>Net capital expenditure</b>	-984	-738	-738	-549	-429	-250
<b>Net investments</b>	-2	456	456	-211	-6	-49
<b>Net acquisition of subsidiaries and associates</b>	-2,644	-897	-897	-515	-54	-768
<b>Net cash inflow before financing and dividends</b>	-1,456	909	909	429	692	-333
<b>Management of liquid resources (UK GAAP only)</b>	–	–	-658	-16	44	19
<b>Net cash inflow/(outflow) from financing</b>	1,733	-271	-272	-142	-285	603
<b>Dividends paid</b>	-520	-412	-412	-309	-203	-173
<b>Effect of exchange rates</b>	11	-56	–	–	–	–
<b>(Decrease)/increase in cash and cash equivalents</b>	-232	170	-433	-38	248	116
<b>Per share information (US cents per share)</b>						
<b>Basic earnings per share</b>	105	125.5	94.1	54.1	27.5	40.7
<b>Diluted earnings per share</b>	104.3	121.2	91.1	53	27.4	40.3
<b>Adjusted basic earnings per share</b>	109.1	101	103.2	77.6	54	48.7
<b>Net asset value per share</b>	828.1	599.9	569.2	484.4	438.3	274.6
<b>Total number of shares in issue (million)</b>	1,575.20	1,346.50	1,346.50	1,272.70	1,271.20	840.9
<b>Other operating and financial statistics</b>						
<b>Return on equity (%)</b>	11.5	15.2	16.3	15	10.4	15.2
<b>EBITA margin (%)</b>	17.2	16.4	14	12.2	11.1	16.1
<b>Cash operating margin (%)</b>	21.9	21.2	21.2	19.3	18.4	24.3
<b>PBIT interest cover</b>	9.2	14.2	12.2	8.2	6.1	7.2
<b>Total borrowings to total assets (%)</b>	28.3	21.3	21.9	26.9	28.8	27
<b>Cash flow to total borrowings (%)</b>	43.4	83.6	83.6	61.8	44.5	63.5

Revenue per employee (US\$000s)	284.7	315.5	315.5	287.2	192.6	111.9
Average monthly number of employees	53,772	40,892	40,892	39,571	42,402	33,230
	IFRS 2006 US\$m	IFRS 2005 US\$m	UK GAAP 2005 US\$m	UK GAAP 2004 US\$m	UK GAAP 2003(1) US\$m	UK GAAP 2002 US\$m
<b>Revenue (including share of associates)</b>						
North America	4,912	4,892	4,892	4,778	3,408	–
Latin America	2,165	521	521	531	514	186
Europe	3,258	2,909	2,909	2,420	1,583	1,280
Africa and Asia	2,221	1,937	1,937	1,555	1,209	946
<b>South Africa:</b>						
– Beverages	4,204	3,995	3,995	3,135	2,058	1,788
– Hotels and Gaming	321	289	289	226	212	164
	17,081	14,543	14,543	12,645	8,984	4,364
<b>Operating profit (excluding share of associates)</b>						
North America	454	487	261	189	75	–
Latin America	387	90	48	31	10	7
Europe	567	482	419	327	239	168
Africa and Asia	257	249	242	187	140	111
<b>South Africa:</b>						
– Beverages	1,011	906	908	672	432	363
– Hotels and Gaming	–	–	–	–	21	13
Corporate	-86	-82	-85	-57	-44	-35
Group – excluding exceptional items	2,590	2,132	1,793	1,349	873	627
<b>Exceptional ítems</b>						
North America	–	111	7	-14	-58	–
Latin America	-11	–	–	-6	-12	–
Europe	–	-51	-51	-6	–	-8
Africa and Asia	–	103	103	–	–	–
South Africa: Beverages	–	–	–	13	–	–
Corporate	-4	252	252	47	–	–
Group – including exceptional items	2,575	2,547	2,104	1,383	803	619
<b>EBITA</b>						
North America	454	487	497	424	250	–
Latin America	436	90	91	76	56	22
Europe	569	482	483	383	275	198
Africa and Asia	422	383	384	306	233	171
<b>South Africa:</b>						
– Beverages	1,062	956	958	708	458	382
– Hotels and Gaming	84	73	81	53	42	28

<b>Corporate</b>	<b>-86</b>	-82	-85	-57	-44	-35
<b>Group</b>	<b>2,941</b>	2,389	2,409	1,893	1,270	766

[http://www.sabmiller.com/sabmiller.com/en\\_gb/Investors/Financial+data/Historical+trends.htm](http://www.sabmiller.com/sabmiller.com/en_gb/Investors/Financial+data/Historical+trends.htm)

Uno de los principales objetivos del grupo ha sido el mantener un balance entre los ingresos de todas las regiones en las que se ha incursionado. Para la evaluación de esta estrategia se utiliza una gráfica que nos permite analizar la distribución de la cartera de negocios a nivel global.



En la gráfica anterior se puede observar que esta estrategia ha funcionado de manera excelente, aunque aún se puede decir que el mercado más sólido se encuentra en Sudáfrica, basado en el Rand, lo cual es natural ya que es el mercado en el que la empresa tiene actualmente el 97% de participación de mercado.

A través del entendimiento de tendencias y preferencias en cada mercado, se han desarrollado y se continúa el desarrollo de un portafolios atractivo de marcas que satisface las necesidades del consumidor en un rango de ocasiones diferentes y el cual apela a gustos específicos.

El portafolio de marcas con presencia en los diferentes continentes es muy extenso, como se ha mencionado se tienen los mercados emergentes cuya característica es el crecimiento en volumen y los mercados de países desarrollados con mercados orientados al valor como Europa y Norteamérica. A continuación se presenta un listado de las marcas pertenecientes a SABMiller en diferentes continentes.

AFRICA		EUROPA	
1	Balimi	1	Arany Ászok
2	Brutal Fruits	2	Ciucas

**Universidad Iberoamericana**

Maestría en Administración

Estudio de Caso – “South African Breweries: de Sudáfrica para el mundo”

Presentado por Bernardo Trejo Kuri

3	Castle Lager	3	Debowe Mocne (Oak Strong)
4	Castle Lite	4	Dog In The Fog
5	Castle Milk Stout	5	Dorada Especial
6	Carling Black Label	6	Dorada Pilsen
7	Chairman's Extra Strong Beer (ESB )	7	Dorada Sin (Low Alcohol)
8	Chibuku Shake-Shake	8	Dreher Classic
9	Club Pilsener	9	Frisco
10	Club Premium Lager	10	Gambrinus
11	Club Shandy	11	Gambrinus Dia with lower sugar content
12	Eagle Extra Lager	12	Gambrinus Premium
13	Eagle Lager	13	Gran Riserva
14	Fusion Banana	14	Holsten
15	Fusion Ice	15	Kobányai Sör
16	Fusion Pineapple	16	Ksiazecze Tyskie
17	Fusion Tropical	17	Lech Mocny
18	Golden Pilsener	18	Lech Pils
19	Hansa Pilsener	19	Lech Premium
20	Kilimanjara	20	Miller Genuine Draft
21	Lauretina Clara	21	Moya Kaluga
22	Lauretina Preta	22	Nastro Azzurro
23	Lion Lager	23	Peroni
24	Maluti Premium Lager	24	Pilsner Urquell
25	Manica	25	Radegast Birell
26	Miller Genuine Draft	26	Radegast Original
27	Mosi Lager	27	Radegast Premium
28	N'Gola	28	Raffo
29	Nile Special Lager	29	Saris Light
30	Peroni Nastro Azzurro	30	Saris Dark
31	Pilsner Urquell	31	Saris Premium
32	Raiz	32	Smadny Mnich Light
33	Redd's	33	Stejar
34	Rhino Lager	34	Timisoreana
35	Safari	35	Topvar
36	Sarita	36	Tri Bogatyrya Bochkovoye
37	Sterling Light Lager	37	Tri Bogatyrya Svetloye
38	St. Louis	38	Tropical Pils
39	Stone Strong Lager	39	Tropical Premium
40	Tusker	40	Tyskie Gronie
41	Vitamalt	41	Ursus Premium
42	Whisky Black	42	Velkopopovicky Kozel
43	X-Cape	43	Velkopopovický Kozel Cerny
44	2M	44	Velkopopovický Kozel Premium
		45	Velkopopovický Kozel Svetly
	<b>ASIA</b>	46	Wührer
1	Blue Sword	47	Zolotaya Bochka Klassicheskoye (Golden Barrel Classic)
2	Castle Lager	48	Zolotaya Bochka Svetloye (Golden Barrel Light)
3	Green Leaves	49	Zolotaya Bochka Vyderzhannoye (Golden

**Universidad Iberoamericana**

Maestría en Administración

Estudio de Caso – “South African Breweries: de Sudáfrica para el mundo”

Presentado por Bernardo Trejo Kuri

			Barrel Aged)
4	Haywards 5000	50	Zubr (Bison)
5	Huadan		
6	Huadan Yate		<b>LATINO AMERICA</b>
7	Knock Out	1	Aguila
8	Largo	2	Aguila Light
9	Lowen	3	Atlas
10	New Three Star	4	Americana
11	Royal Challenge Premium Lager	5	Arequipeña
12	Shengquan	6	Barena
13	Shenyang	7	Bahia
14	Singo	8	Balboa
15	Sip	9	Barrilito
16	Snow beer 11°P	10	Costeña
17	Tianjin	11	Clausen
18	Yatai	12	Club
19	Yingshi	13	Club Colombia
20	Zero	14	Club Especial
		15	Cristal
	<b>NORTEAMERICA</b>	16	Cusqueña
1	Henry Weinhard's Amber Light	17	Cusqueña Light
2	Henry Weinhard's Blue Boar Pale Ale	18	Del Altiplano
3	Henry Weinhard's Hefeweizen	19	Dorada
4	Henry Weinhard's Northwest Trail	20	Golden Light
5	Henry Weinhard's Private Reserve	21	Imperial
6	Icehouse	22	Legenda
7	Leinenkugel's Amber Light	23	Malta Arequipeña
8	Leinenkugel's Berry Weiss	24	Malta Cusqueña
9	Leinenkugel's Big Butt Doppelbock	25	Malta Polar
10	Leinenkugel's Creamy Dark Lager	26	Miller Geniune Draft
11	Leinenkugel's Honey Weiss	27	Pilsen
12	Leinenkugel's Light	28	Pilsen Callao
13	Leinenkugel's Northwoods Lager	29	Pilsen Trujillo
14	Leinenkugel's Oktoberfest	30	Pilsener
15	Leinenkugel's Original	31	Pilsener Light
16	Leinenkugel's Red Lager	32	Poker
17	Mickey's Malt Liquor	33	Port Royal®
18	Miller Genuine Draft	34	Regia Extra
19	Miller Genuine Draft Light	35	Salva Vida
20	Miller High Life	36	San Juan
21	Miller Lite	37	Suprema
22	Milwaukee's Best		
23	Milwaukee's Best Ice		
24	Milwaukee's Best Light		
25	Olde English 800 Malt Liquor		
26	Peroni Nastro Azzurro		
27	Pilsner Urquell		

La siguiente gráfica muestra las características del mercado en los distintos continentes.



### 3 CONCLUSIONES

SABMiller es una empresa que cree en la planificación estratégica y lo ha demostrado al aplicarla en su favor, después de proponerse crecer hace 15 años, los objetivos se han ido cumpliendo paulatinamente, entre ellos el ser una de las 5 principales cerveceras del mundo, logro que forjaron a pulso aprovechando la gran experiencia en el África subdesarrollada; capitalizándola al entrar en el mercado de Europa Oriental, mercado conocedor de la cerveza pero que en esa época carecía del nivel de vida y capacidad de compra de su contraparte occidental, atacado por cerveceras con grandes capitales.

Esta visión de caminar apoyándose en la experiencia y la calidad, y aceptando que su capacidad financiera no podía competir en la Europa Occidental ni en E.U.A., ejemplifica como un análisis riguroso de alternativas puede ayudar a las empresas a concretar un proceso de planificación estratégica y conseguir logros importantes.

Destaca el orgullo de la cultura sudafricana y su forma de hacer las cosas, lo que ellos llaman el espíritu “able challenger”, este espíritu conformado por años de lucha contra la naturaleza, las tribus nativas, entre holandeses, alemanes, ingleses, portugueses, etc . Sin embargo utilizan la planificación para guiarse y esto les permite ser flexibles en sus procesos y ajustarlos cuando se necesita, procesos que han definido y en los cuales creen, han sido estos formatos los que permiten que una empresa tan grande pueda operar descentralizadamente, con apenas 40 empleados en las oficinas corporativas de Londres. Se puede decir que la empresa ha practicado lo que predicaban, y esto a su vez les genera un gran orgullo.

Vienen retos a futuro, los actores mundiales de la cerveza pueden siempre fusionarse o ser adquiridos, la competencia por China es fundamental para consolidar volúmenes importantes.

Según palabras de Graham Mackay, aunque en el futuro la tendencia es la consolidación de marcas globales, hasta el momento solo se puede decir que Corona y Heineken ostentan dicha clasificación. Por lo que los esfuerzos seguirán orientados a desarrollar las marcas locales, una estrategia que ha funcionado de forma exitosa.

La empresa se prepara también para los planes de sucesión, pues los actuales directores que han fraguado el éxito de SABMiller ya se acercan a la edad de retiro.

Se debe tomar en cuenta que los dos mercados mas atractivos para continuar desarrollando de inmediato son el de China y EU, cuya tendencia es de crecimiento en la preferencia del consumidor de cerveza. El mercado de China es muy grande y todos los competidores globales buscan posicionarse, aunque SAB fue la primera que llegó. Para el caso de los EU, la situación no ha sido tan favorable en el sentido de que el primer lugar de mercado lo ocupa Anheuser-Busch (actualmente está en proceso de adquisición por Belga-Brasileña InBev) con una gran brecha, amén de que Miller brewing se encuentra en un plan de reposicionamiento (turnaround plan) el cual está sentando las bases para que el crecimiento a futuro sea mas consistente, en últimas fechas (ha sido atacada con publicidad de Budweiser acusándola de ser una empresa extranjera y ostentándose como la compañía cervecera “real american”, así como una baja de precios haciendo dumping. De alguna manera percibo que la región de Norteamérica va a ser reforzada, el Joint venture con

MolsonCoors en 2007 lo demuestra, Miller había venido operando con un desempeño en declive desde antes de ser adquirida y para revertir dicha tendencia deberán pasar todavía años.

El análisis que se presenta en este trabajo se orienta a entender como una empresa limitada por bloqueos comerciales y culturales, logró consolidarse en una empresa global, mediante la comprensión de sus debilidades y fortalezas, aprovechando las oportunidades en donde se abrían de acuerdo a sus capacidades.

Aunque en un principio se puede considerar un tanto complicado comprender la visión de una empresa que no tiene relación con el contexto de México, me ha sido muy grato corroborar que las herramientas obtenidas al cursar la maestría me han permitido realizar un análisis que en síntesis enfatiza la importancia de la planificación estratégica, la de una visión bien establecida, la de vivir los valores y la de construir una cultura corporativa que permita trasladarla a los cinco continentes para conformar una empresa global.

El reto para un servidor es utilizar de manera congruente las herramientas adquiridas en los cursos de maestría para el contexto del negocio propio, para hacerlo crecer en otros niveles y honrando a la Universidad Iberoamericana, para ser ejemplo y contribuir con el país con una visión que esté al nivel del que merece la responsabilidad de poseer un grado de Maestría en Administración, lo cual se puede decir que es un privilegio y un compromiso.



## 3.1 ANEXOS

### 3.1.1 SAB gana la subasta por Pilsner Urquell

[Traducido de: [www.realbeer.com](http://www.realbeer.com)]

*South African Breweries obtiene el control de las cervecerías checas mas importantes*

Oct 7,1999- South African Breweries dijo este jueves que había ganado la subasta para adquirir Pilsner Urquell y Radegast, las dos cervecerías líderes en la República Checa.

SAB comprará inicialmente un 51% de los intereses en una alianza con Nomura International por \$321 millones. Una vez completada la adquisición de Radegast por Pilsner Urquell, la fusión poseerá 96% del negocio combinado. SAB comprará los holdings remanentes en junio 2001 por casi \$308 millones.

La adquisición está condicionada y pendiente de aprobación por la unión de Pilsner Urquell y Radegast por las autoridades checas antimonopolio.

Por su larga historia y status de bebida premium, Pilsner Urquell está considerada una marca con tremendo potencial en el mercado internacional. SAB fue una de las 10 compañías cerveceras que mostraron interés en la adquisición después de que Nomura indicara que estaba poniendo en bloque de subasta a las dos cervecerías.

Malcolm Wyman, director corporativo de finanzas y desarrollo de SAB dijo a la prensa que SAB busca los mercados de EU, Alemania y Reino Unido como mercados clave para Pilsner Urquell. “Ciertamente, tenemos identificados algunos mercados clave, los mercados clave desarrollados incluirían mercados como Alemania, EU, el cual es un mercado muy fuerte para las cervezas premium de importación y el Reino Unido” dijo.

### **Interbrew to bid for SAB?**

*Deal would make new company almost as big as Anheuser-Busch*

Nov 28, 2001 - The Financial Times reports today that Belgian brewer Interbrew is preparing to bid for South African Breweries. Such a deal would join two of the world's largest brewers, reshape the global beer industry and perhaps spark more mergers.

The combination would make Interbrew, already the world's second largest brewer, just marginally smaller than Anheuser-Busch.

FT writes it has seen documents prepared that an approach could be announced on Dec. with the offer closing on Jan. 7. The documents refer to SAB by the codename "Zulu"; Interbrew was dubbed "Ice".

One of the reasons for such a deal would be to prevent the possible merger of [Scottish & Newcastle](#) Breweries, Miller Brewing Co. and SAB.

SAB is attractive to Interbrew because of its emerging markets expertise and also because of its well-regarded Chinese operation. The documents said: "Provided that the strategic logic was clearly spelt out, we believe that the market reaction to such a deal on a merger basis would be positive."

Hugo Powell, Interbrew's chief executive, admitted that research on SAB had been carried out for Interbrew, but he said it was in the course of routine analysis of rival companies.

He denied that Interbrew was in the advanced stages of preparing an offer and said there had been no talks on the matter with SAB. The documents, which were destined to be presented to the Interbrew board, said further analysis was needed on potential cost savings and regulatory issues, including the likely reaction of the South African government, according to the FT.

Earlier this year, Interbrew bought German brewer Beck's, and last year it acquired Bass Brewers. It was forced to sell part of the Bass estate, Carling, in order to overcome regulatory opposition.

### **Look out, Bud?**

*Merger of Miller, Scottish & Newcastle and South African Breweries rumored*

Jan 28, 2002 - New reports have surfaced that a merger between Miller Brewing Co. of Wisconsin, [Scottish & Newcastle](#) and South African Breweries is in the works that would make the new company the largest brewer in the world, surpassing Anheuser-Busch. The Milwaukee Journal reports that the deal could be announced as early as March. As part of the deal, Miller's Milwaukee corporate headquarters -- and its roughly 1,000 jobs -- would likely remain intact, beer industry analysts said.

The agreement would allow Miller's corporate parent, Philip Morris Cos., to sell most of its relatively small beer business, while keeping a minority ownership stake in the merged company. A final deal has not been reached between Philip Morris and the two foreign brewers, sources said. While an announcement could come as soon as March, it's still possible that negotiations could fall apart.

Similar mergers have been rumors in the past and failed to materialize. Some analysts question the wisdom of [Scottish & Newcastle](#) and South African Breweries combining their businesses with Miller, which has lost sales and market share over the past two years.

Miller's market value has been pegged at roughly \$5 billion -- more than twice what Philip Morris has invested in the company in 1970, but that number is dwarfed by \$49 billion in tobacco sales. Also, Miller's sales volume declined by 2.7% in 2001, after a 4.0% decline in 2000, with sales slumps of Lite and Genuine Draft the main culprits.

Miller is the world's sixth larger brewer, SAB the fifth and [Scottish & Newcastle](#) the seventh.

### **New Miller rumors**

*Milwaukee brewer may be on block, with SAB possible suitor*

Mar 18, 2002 - New reports over the weekend indicate that Philip Morris wants to sell Milwaukee-based Miller Brewing Co., and speculation is that South African Breweries could be the buyer. SAB and Philip Morris refused to speculate on a potential Miller deal, and there were indications other European brewers including Interbrew could be interested in acquiring Miller.

A deal apparently would value Miller at \$6 billion.

A merger would expand SAB's interests in more mature markets and away from its focus

on developing areas. It brews two-thirds of Africa's beer, is number two in China and a major player in eastern Europe. Euro monitor International reports that beer sales around the world were up 10% last year, with 42% growth in developing eastern European markets.

While SAB has thrived in those markets it would be facing a tougher battle in the United States, where Miller is a distant No. 2 to Anheuser-Busch and losing ground. On the flip side, the new company would be the second largest in the world, behind only A-B, and a merger could allow SAB to greatly boost its earnings in a currency other than the weakening South African rand.

Presumably, SAB would also use the Miller distribution network to boost sales of some of its international brands, such as the Czech-brewed Pilsner Urquell.

### **Miller rumors heat up**

*Sale could be announced within weeks: Wall Street Journal*

Apr 3, 2002 - A report in the Wall Street Journal has sparked new speculation that South African Brewers could be on the verge of buying Miller Brewing Co. from Philip Morris. Neither Philip Morris nor SAB would comment officially on the latest rumors. Privately, SAB officials told The Guardian in London that the speculation was from underworked investment bankers just "twiddling their thumbs."

The WSJ story characterized discussions as being in an "advanced stage." It also noted that the financial negotiations are complex, so the deal could be announced within weeks or fall through before that.

A merger of Miller and SAB would create the world's second-biggest brewer, behind only Anheuser-Busch of St. Louis.

SAB, best known in the West for owning the upscale Czech Pilsner Urquell brand, is the largest beer maker in the developing world, with growing businesses in China, Poland and Honduras. But SAB believes that it can't be a global beer player without a significant presence in the U.S. market, where Miller is a distant second behind A-B.

Despite its problems, Miller still has better profit margins than those in the developing world and would give SAB a well-known brand to sell internationally. A key for SAB would be earning income in dollars because the value of the rand, South Africa's currency, continues to erode.

The value of the rand and the tax implications for Philip Morris are just two of the financial obstacles that could hang up the sale. The deal has been valued at \$5 billion and would be a combination of stock and cash.

### **South African Breweries buys Miller**

*New brewing company will be second largest in world*

May 30, 2002 - The long-anticipated sale of Miller Brewing Co. to South African Breweries was announced today. Miller's current owner, cigarette-maker Philip Morris Cos., agreed to sell the brewing operation for \$5.6 billion, slightly more than the \$5 billion price tag discussed in pre-deal stories.

The combined company will be renamed SABMiller PLC after the sale is final, which is expected to occur by July.

South African Breweries will keep Miller's corporate headquarters employees, in Milwaukee, said Miller President and Chief Executive Officer John Bowlin. The company also plans to continue operating Miller's seven U.S. breweries.

"For Miller, for the most part, it's going to be business as usual," Bowlin said in an interview.

SAB will take a 64% stake in Miller for \$2 billion in assumed debt and \$3.6 billion in stock. Philip Morris Cos. initially keep a 36% stake in Miller, and has agreed not to sell any remaining shares until June 2005.

In a story in the Wall Street Journal, Philip Morris CEO Louis Camilleri said the deal gives his company more options. "We could clearly increase our stake and make beer a significant third leg," in addition to the company's tobacco and food businesses, he said. Or, "we could exit in an orderly and profitable manner."

Miller has been losing market share in the United States, but now Philip Morris owns a stake in a large, and growing, beer company that has the scale to compete effectively around the globe.

Bowlin is optimistic the combined company - which will be the world's second-largest brewer, with an estimated annual sales volume of 102 million barrels and revenue of \$9.3 billion - bring a sharper strategic focus to Miller, which now accounts for only about 5% of Philip Morris' profits.

"We are going to go from being a small part of a huge consumer packaged goods company to being a key component in the world's second-largest brewer," Bowlin said. "We are going to be a company that's totally focused on brewing, marketing and selling beer."

Among the benefits:

- Improved operating practices and sales execution. SAB grown rapidly beyond its African base by acquiring breweries in Eastern Europe, Asia and Central America over the past five years, introducing new efficiencies in each case.

- Introduction of Pilsner Urquell, the well-regarded Czech beer, into the Miller distribution system. Bowlin said PU is an excellent complement to Miller's current main import, Foster's Lager.

- Bowlin expects SABMiller to spur increased overseas sales of Miller Genuine Draft, Miller's main exported brand.

- For South African Breweries, the deal provides a major operation in the United States, the world's most profitable beer market. It allows the company to build a global scale and diverse earnings base in competing with other consolidating international brewers, such as Belgium-based Interbrew (which will drop from No. 2 to No. 3 worldwide after this deal is complete) and Holland-based Heineken (which will fall to No. 4).

SAB currently has less than 0.1% of the U.S. market. Miller's U.S. market share at the end of 2001 was 19.6%, well behind Anheuser-Busch's 48.6% share.

Miller spent \$239 million on advertising in 2001, compared with \$191 million in 2000 and \$164 million in 1999. Anheuser-Busch spent \$328 million in 2001, compared with \$353 million in 2000 and \$317 million in 1999.

### **Miller fires back**

*Suit claims distributors putting A-B friendly stickers on Miller Lite products*

May 28, 2004 - SABMiller has unleashed the lawyers after Anheuser-Busch launched its "Unleash the Dawgs" campaign. Miller Brewing Co. went to court this week to stop A-B from activities that Miller claims are damaging its sales.

In a motion filed in U.S. District Court, Miller alleges that Anheuser-Busch, brewer of Budweiser, lists actions that go beyond traditional advertising. Distributors allegedly are placing 3-by-5 stickers on Miller Lite products that contain phrases "Queen of Carbs" and "Owned by South African Breweries," according to the motion.

Miller provided photos to the court of Miller Lite with stickers that bear the Bud Light logo and say, "All light beers are low in carbs. Choose on Taste."

The suit identified markets where the alleged vandalism took place, including Richmond, Va., Charlotte, N.C., and California.

Francine Katz, Anheuser-Busch's vice president of communications and consumer affairs, said company doesn't have any knowledge that such stickers are being placed on Miller products. "That is absolutely against our policy," she said. "... None of our company-owned wholesalers have done anything of the sort."

Anheuser-Busch's "Unleash the Dawgs" print advertising campaign, launched May 20, was designed to help company wholesalers prepare for the Memorial Day holiday and the beginning of the peak season of beer sales, Katz said.

The print ad that appeared in USA Today shows a bottle of Budweiser accompanied by a script that says, "the king of beers, American brewed since 1876." The ad also shows a bottle of Miller Lite and says "Queen of carbs, South African owned," Katz said.

The suit also challenges the A-B advertising. Besides criticizing the ads as sexist and homophobic, the suit claims they position Lite as heavy in carbs. Miller Lite has about half the carbs of Bud Light. The suit also claims that the charge "owned by South African Breweries" is literally false. Miller Brewing Co. is a wholly owned subsidiary of SABMiller. The predecessor of the current company, created when Philip Morris Cos. sold Miller in 2002, was known as South African Breweries.

5/30/2002 [Philip Morris Companies Inc. Announces Agreement To Merge Miller Brewing Company Into South African Breweries Plc](#)

Philip Morris Companies Inc. Announces Agreement To Merge Miller Brewing Company Into South African Breweries Plc

SABMiller plc to Become World's Second-Largest Brewer Philip Morris Companies Inc. to Hold 36% of SABMiller plc And to Accelerate Share Repurchase Program

New York – May 30, 2002 – Philip Morris Companies Inc. (NYSE:MO) announced an agreement with South African Breweries plc (LSE:SAB) to merge Miller Brewing Company into South African Breweries plc to form the world's second-largest brewer, with pro forma revenues of \$9.3 billion for the fiscal year ended March 31, 2002.

The transaction, with an implied value of approximately \$5.6 billion, including \$3.6 billion in stock and \$2.0 billion in Miller Brewing Company debt, is expected to close in July, subject to customary regulatory review and South African Breweries plc shareholder

approval. Upon closing, South African Breweries plc will change its name to SABMiller plc(SABMiller).

The assumption of Miller Brewing Company’s debt will result in cash flow of approximately \$1.7 billion for Philip Morris Companies Inc. (Philip Morris), which will be used to accelerate its share repurchase program in 2002.

SABMiller, which would have generated pro forma earnings before interest, taxes and amortization (EBITA) of \$1.2 billion on pro forma beer sales volume of 120 million hectoliters (102 million barrels) for the year ended March 31, 2002, will continue to be headquartered in London. Graham Mackay, current chief executive of South African Breweries plc, will lead the enlarged group as chief executive. John D. Bowlin, current president and chief executive officer of Miller Brewing Company, will be responsible for SABMiller’s businesses in the Americas and will report to Mr. Mackay.

Louis C. Camilleri, president and chief executive officer of Philip Morris, said: “We are delighted with today’s announced transaction, which is strategically compelling and is in the best interest of our shareholders. SABMiller will immediately become the world’s second-largest brewer, with arguably the best geographic footprint among all global brewers. The enlarged group will have the ambition, as well as the financial and managerial capability, to become the world’s leading brewer.”

Graham Mackay, chief executive of South African Breweries plc, said: “The transaction represents a new chapter in our development, taking SABMiller to the number two position globally, and positioning it to be a major participant in the on-going consolidation of the global beer industry. The transaction will provide access for South African Breweries plc and its shareholders to a significant position in the U.S. market, which enjoys the brewing industry’s largest profit pool. Furthermore, it will enhance South African Breweries plc’s international brand portfolio.”

John D. Bowlin, president and chief executive officer of Miller Brewing Company, added: “Everyone wins through this dynamic combination, including Miller’s employees, customers and distributors. We are combining two great brewers with distinct, yet complementary assets and talents, with the promise to become greater than the sum of its parts. Miller Brewing Company is a great American brewer that will now become part of an exciting, global brewing enterprise with significant growth opportunities around the world.”

Highlights of the Merger Philip Morris will receive 430,000,000 shares in SABMiller, representing a 36% economic interest in the enlarged group prior to an intended equity placing by SABMiller. Philip Morris’ total voting interest will be 24.99% of the votes exercisable at a general meeting. The implied value of the transaction is approximately \$5.6 billion, based on a closing price of 5.76 British pounds per share for South African Breweries plc on May 29, 2002 and an exchange rate of 1.462 U.S. dollars per British pound, and the assumption of Miller Brewing Company’s debt of \$2.0 billion.

It is the intention of Philip Morris to be a long-term shareholder in SABMiller.

Accordingly, Philip Morris has agreed not to dispose of any shares until June 30, 2005 and not to purchase any further interest until December 31, 2004, subject to certain exceptions. At closing, Philip Morris will have three seats on the SABMiller Board of Directors.

Growth Prospects for SABMiller At closing, SABMiller will be the world’s second-largest brewer with leading positions in Central and Eastern Europe, North America, Central America, China and Africa, and will be well positioned for growth in the global beer industry.

In addition, SABMiller will benefit from the combination of global scale, a strong management team, a diverse and balanced earnings base, a broad portfolio of leading brands and a powerful distribution infrastructure. These advantages will position SABMiller at the forefront of the consolidating brewing industry.

The merger provides SABMiller with a significant position in the largest and most profitable beer market in the world -- the United States -- and the company will be well positioned in the three key growth segments in the United States beer market -- light beers, imports and flavored malt beverages. Impact on Philip Morris For Philip Morris, the combination of the transaction and the accelerated share repurchase program is expected to be essentially neutral to underlying diluted earnings per share in 2002 and 2003, and marginally accretive in subsequent years. The company said that it is maintaining its previously announced projection for growth in underlying diluted earnings per share in the range of 9% to 11% for the full-year 2002. In addition, based on current estimated share prices, the merger will result in a one-time gain of approximately \$3.0 billion pre-tax and approximately \$2.0 billion after-tax, which is expected to be recognized in Philip Morris’ 2002 third-quarter reported results. Philip Morris Conference Call

A conference call for members of the investment community and news media with Louis C. Camilleri, president and chief executive officer of Philip Morris, is scheduled for 8:00 a.m. eastern time on May 30, 2002. Live audio from the conference call will be webcast at [www.philipmorris.com](http://www.philipmorris.com).

**South African Breweries plc** South African Breweries plc is one of the world’s major beer and beverage companies. It is the fourth largest brewer in the world by volume, with brewing operations in 23 countries and total sales volume in the year ended March 31, 2002, of 70.4 million hectoliters (60 million barrels) of beer. It also is one of the world’s largest bottlers and distributors of Coca-Cola™ products outside the United States, with total annualized sales volume in the year ended March 31, 2002, of 17.4 million hectoliters (204.3 million cases) of carbonated soft drinks. South African Breweries plc has its primary listing on the London Stock Exchange and is included in the FTSE 100 Index. It also has a secondary listing on the JSE Securities Exchange South Africa, where it is included in the JSE 40 Index.

**Miller Brewing Company** Miller Brewing Company, a wholly-owned subsidiary of Philip Morris Companies Inc., is the second-largest brewer in the United States. Over the past 10 years, Miller Brewing Company’s underlying EBITA has grown at a compound annual rate

of 7.5%. In 2001, Miller Brewing Company’s volume was 49.7 million hectoliters (42.4 million barrels), with a market share of approximately 20%. In addition, Miller Brewing Company brewed 9.7 million hectoliters (8.3 million barrels) in 2001 under contract brewing arrangements. The Miller brand portfolio has leading positions in all key market segments. Principal beer brands include Miller Lite, Miller Genuine Draft, Miller High Life, Milwaukee’s Best, Foster’s and an attractive portfolio of flavored malt beverages. Miller Brewing Company operates nine breweries in the United States, has a strong national distribution network and is one of the lowest cost brewers in the United States. In the year ended December 31, 2001, Miller Brewing Company generated revenue of \$4.8 billion and underlying operating companies income of \$500 million. More information is available at [www.millerbrewing.com](http://www.millerbrewing.com).

#### Philip Morris Companies Inc.

The Philip Morris family of companies, including Kraft Foods Inc. (Kraft), is the world’s largest producer and marketer of consumer packaged goods. Philip Morris Companies Inc. recorded 2001 underlying net revenues of approximately \$81 billion and owns 83.9% of the outstanding common shares of Kraft. The Philip Morris family also includes Philip Morris Incorporated (Philip Morris U.S.A.), Philip Morris International Inc., Miller Brewing Company and Philip Morris Capital Corporation.

Certain trademarks and service marks mentioned in this release are the registered property of, or licensed by, the subsidiaries of Philip Morris Companies Inc.

#### Financial and Legal Advisors

Philip Morris’ financial advisors for the transaction were Dresdner Kleinwort Wasserstein, Inc. and Lehman Brothers Inc. Legal counsel was provided by Wachtell, Lipton, Rosen & Katz, Clifford Chance LLP and Webber Wentzel.

#### Forward-Looking and Cautionary Statements

This press release contains projections of future results and other forward-looking statements that involve a number of risks and uncertainties and are made pursuant to the Safe Harbor Provisions of the Private Securities Litigation Reform Act of 1995 in the United States.

The following important factors could cause actual results and outcomes to differ materially from those contained in such forward-looking statements: The Company’s consumer products subsidiaries are subject to unfavorable currency movements, economic weakness in certain international markets, intense competition, changes in consumer preferences and demand for their products, changing prices for raw materials and local economic and market conditions. Their results are dependent upon their continued ability to promote brand equity successfully; to anticipate and respond to new consumer trends; to develop new products and markets and to broaden brand portfolios in order to compete effectively with lower-priced products in a consolidating environment at the retail and manufacturing



levels; and to improve productivity.

The Company’s tobacco subsidiaries continue to be subject to health concerns relating to the use of their products, including increasing marketing, regulatory and smoking restrictions; the effects on consumption rates of price increases related to concluded tobacco litigation settlements and excise tax increases; governmental investigations; and litigation, including risks associated with adverse jury and judicial determinations, courts reaching conclusions at variance with the Company’s understanding of applicable law, bonding requirements and the absence of appellate remedies to get timely relief from any of the foregoing.

The Company’s consumer products subsidiaries are subject to other risks detailed from time to time in publicly filed documents, including in its Annual Report on Form 10-K for the period ended December 31, 2001 in the United States and its Quarterly Report on Form 10-Q for the quarter ended March 31, 2002.

The Company cautions that the foregoing list of important factors is not complete and does not undertake to update any forward-looking statements that it may make.

#### Fact Sheet

	<b>Miller Company</b> Year to March 2002	<b>Brewing South African Breweries plc</b> to Year March 31, 2002	<b>SABMiller plc</b> Pro Year to March 31, 2002	Forma to
Operating Revenue \$ Bil	\$4.9	\$4.4	\$9.3	
EBITA \$ Bil	\$0.4	\$0.8	\$1.2	
Worldwide Volume Mil hectoliters Mil barrels	50 42	70 60	120 102	
Breweries	9 in the U.S.	107 in 23 countries	116 in 24 countries	
Employees	6,500	31,000	37,500	
Key Brands	Miller Lite, Miller Genuine Draft, Miller High Life, Milwaukee’s Foster’s	Pilsner Urquell, Castle, Tyskie, Snowflake, Lech	Pilsner Urquell, Castle, Tyskie, Snowflake, Lech, Miller Lite, Miller Genuine Draft, Miller High Life, Milwaukee’s Best, Foster’s	

Referencia:

<http://www.millerbrewing.com/pressRoom/archiveDetails.asp?ideanumber=41>

7/11/2002      Completion of the Transaction Between South African Breweries plc and Philip Morris Regarding Miller Brewing Company and Change of Name to SABMiller plc

**Completion of the Transaction Between South African Breweries plc and Philip Morris Regarding Miller Brewing Company and Change of Name to SABMiller plc**

London and Johannesburg, 9 July 2002 -- South African Breweries plc (SAB) today announced that, following the approval of its shareholders at the EGM on 1 July 2002 and the receipt of satisfactory regulatory clearances, its transaction with Philip Morris Companies Inc. (Philip Morris) regarding Miller Brewing Company (Miller) has been completed.

Miller has now become a wholly owned subsidiary of SAB, and SAB has issued 430 million new shares to Philip Morris, consisting of 234,948,770 ordinary shares, which will be listed today, and 195,051,230 unlisted low-voting participating shares. SAB has applied to the UK Listing Authority and to the London Stock Exchange for the 234,948,770 ordinary shares to be admitted to trading on the London Stock Exchange's market for listed securities. SAB will today be renamed SABMiller plc (SABMiller).

Graham Mackay, Chief Executive of SABMiller said: "As the world's second largest brewer by volume, SABMiller is a leader in the global brewing industry and is attractively positioned for further market developments. We intend to achieve profitable growth in the global beer market."

Referencia:

<http://www.millerbrewing.com/pressRoom/archiveDetails.asp?ideanumber=45>

## 3.2 GLOSARIO

### 3.2.1 RAND Sudafricano

[Traducido de [www.answers.com](http://www.answers.com)]

El **rand** es la divisa de Sudáfrica. Toma su nombre de la palabra en afrikaans Witwatersrand, el risco en que está construido Johannesburgo y donde se encontraron la mayoría de los depósitos de oro de Sudáfrica. Fue introducido en 1961, coincidiendo con el establecimiento de la República de Sudáfrica. Reemplazó a la libra sudafricana como moneda legal, a una tasa de dos rands por libra o diez chelines el rand. El rand tiene como símbolo la letra ‘R’ y se divide en 100 centavos. El rand es la divisa del Área Común Monetaria entre Sudáfrica, Namibia, Swazilandia y Lesotho.

Un rand valió mas que un dólar US desde que se introdujo en 1961 hasta 1982, cuando la presión política combinada con sanciones contra el país debido al apartheid comenzó a deteriorar su valor. La divisa rompió su paridad arriba con el dólar por primera vez en marzo de 1982 y continuó el cambio entre R1-R1.30 con el dólar hasta junio 1984, cuando la depreciación de la divisa ganó inercia. Para febrero de 1985, era intercambiado a R2 por dólar y en julio de ese año todo cambio con moneda extranjera fue suspendido por 3 días para tratar de detener la devaluación.

En la época que el presidente PW Botha hizo el infame discurso del Rubicón en agosto de 1985, la moneda se había debilitado a R2.40 por dólar. La divisa se recuperó en algo entre 1986 y 1988, intercambiándose cerca del nivel de R2 la mayor parte del tiempo e inclusive rompiendo por debajo esporádicamente. Sin embargo la recuperación duró poco tiempo, y para el final de 1989 el rand se intercambiaba a niveles de mas de R2.50 por dólar.

Como quedó claro a comienzos de la década de los 90 en que el país estaba regido por una mayoría negra y se anunciaba una reforma tras otra, la incertidumbre acerca del futuro del país llevó la depreciación hasta niveles de R3 por dólar en noviembre de 1992. La llegada de eventos locales e internacionales influenciaron a la divisa, y de manera mas notable en las elecciones democráticas de 1994 en las que se debilitó a R3.60 por dólar, la elección de Tito Mboweni como nuevo gobernador del Banco de la Reserva Sudafricana y la inauguración del presidente Thabo Mbeki en 1999, quien vio rápidamente un deslizamiento a R6 por dólar. El controversial programa de reformas para la tierra que fue lanzado por Zimbabwe, siguiendo a los acontecimientos del 11 de septiembre de 2001, provocaron un nivel de debilitamiento histórico de R13.84 por dólar en diciembre de 2001.

La repentina depreciación en 2001 llevó a una investigación formal, la cual logró que hubiera una dramática recuperación. Para fines de 2002, la divisa se intercambiaba debajo de R9 por dólar otra vez, y para finales del 2004 se intercambiaba debajo de R5.70 por dólar. La divisa se aflojó en 2005 a R6.35 por dólar. A comienzos de 2006 sin embargo, la divisa terminaba el rally y en enero de 2006 se cambiaba a R6 por dólar otra vez.

### 3.2.2 Apartheid

[Traducido de: [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)]

**Apartheid** (literalmente “apartamento” en afrikaans y holandés) fue un sistema de segregación racial que fue impuesta en Sudáfrica desde 1948 hasta 1994. Sudáfrica había sido regida por la minoría blanca y el apartheid estaba diseñado para formar un marco legal para continuar la dominación económica y política de las otras razas por gente de origen europeo.

### 3.2.3 Lager

[Extraído: [www.heineken.com](http://www.heineken.com)]

Se utiliza el término Lager para describir una cerveza brillante, pura y de alta fermentación, en contraparte de la mas oscura y de fermentación baja comúnmente llamada “ale” o “stout” .