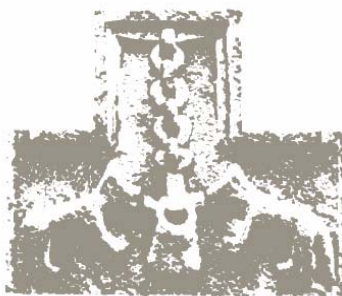


ESTRATEGIA GLOBAL S.A.B.



LA VERDAD NOS HARÁ LIBRES

# UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

CIUDAD DE MÉXICO

**“ESTRATEGIA GLOBAL S.A.B.”**

**ESTUDIO DE CASO**

Que para obtener el grado de  
**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

**Presenta:**

**HÉCTOR IBANCOVICH CAMARILLO**

Presidente: Mtro, Jorge Smeke Zwaiman  
Vocal: Mtra. María Caridad Mendoza Barrón  
Secretario: Dr. Sergio Levín Kosberg  
1er Suplente: Mtro. Roberto Sánchez de la Vara  
2° Suplente: Mtra. María del Rocío Moro López

México, D.F.

2004

---

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	3
PARTE I.....	4
1 ANTECEDENTES.....	4
2 ANÁLISIS DE LOS HECHOS.....	5
3 ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	6
4 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	6
5 ANÁLISIS DE MERCADO.....	8
6 ANÁLISIS DE PORTER.....	10
7 IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS.....	11
8 ANÁLISIS FODA.....	12
9 IDENTIFICACIÓN DE POSIBLES SOLUCIONES POR LOS DIRECTIVOS DE S.A.B.....	13
PARTE II.....	14
1 SOLUCIÓN PROPUESTA POR HÉCTOR IBANCOVICH C.....	14
2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	14
3 MODELOS DE ENTRADA A LOS MERCADOS.....	15
4 LOS 4 PUNTOS DEL PLAN PROPUESTO.....	16
4.1 ESTRATEGIA DE ADQUISICIÓN.....	16
4.2 ESTRATEGIA DE CONTROL.....	17
4.3 ESTRATEGIA DE MERCADO LOCAL.....	17
4.4 ESTRATEGIA GLOBAL.....	18
CONCLUSIONES.....	22
ANEXOS.....	23
ANEXO 1 ESTADO DE RESULTADOS 2000.....	23
ANEXO 2 BALANCE GENERAL 2000.....	24
ANEXO 3 FLUJO DE EFECTIVO 2000.....	25
ANEXO 4 RAZONES FINANCIERAS.....	26
GLOSARIO.....	27
BIBLIOGRAFÍA.....	27

---

## 1. INTRODUCCIÓN.

En la última década, los modelos de negocio han cambiado considerablemente, nos estamos moviendo más allá de un mundo en el cual las economías locales estaban relativamente aisladas unas de otras por barreras arancelarias que pretendían proteger la industria nacional, por diferencias culturales, regulaciones gubernamentales y modelos de negocio. Ahora, las economías locales son parte de una gran economía global interdependiente comúnmente llamada "Globalización" ; esta tendencia hacia un sistema económico global se ha venido gestando desde varios años atrás y se ha acelerado en los últimos años.

En esta nueva economía, los precios se han contraído ante la tremenda competencia por lo que los consumidores resultan beneficiados de este proceso, los sistemas de producción, distribución, etc., se han sido rediseñados por las empresas para poder enfrentar este cambio, los que no lo han hecho así han desaparecido o están a punto de hacerlo. Esta clase de economía ha creado oportunidades de negocio que permiten a las empresas expandir sus ganancias, bajar costos y maximizar las utilidades.

Las empresas tienen que resolver cuestionamientos como:

¿Debemos exportar a los mercados internacionales desde nuestras facilidades?

¿Debemos invertir en estos nuevos mercados?

¿Producir local y vender local o producir en un país donde el costo de producción sea favorable y exportar desde allí a estos mercados y probablemente al nuestro también?

¿Debemos aliarnos?

Por otro lado los directivos de empresa deben decidir si ajustar sus productos en función de los gustos y culturas de los consumidores, las políticas de mercado, las prácticas de negocio, lenguajes y regulaciones gubernamentales lo cual representa todo un reto para las empresas de estos tiempos y sus directivos.

Este análisis lo he dividido en dos partes, en la primera analizaremos los antecedentes y problemática que enfrenta S.A.B. (South African Breweries) ante el reto de globalizar sus operaciones y marcas; en la segunda, propongo un plan estratégico de acción que permitirá a esta empresa responder a los cuestionamientos anteriores y lograr su objetivo de ser reconocida como una de las empresas cerveceras más grandes del mundo.

---

## PARTE 1

### 1. ANTECEDENTES DE S.A.B..

- South African Breweries (S.A.B.) es fundada en Johannesburgo en 1895.
- En 1898 lanza su cerveza líder con la marca "Castle Lager" que resulto un éxito fenomenal.
- En 1940 – 1950 empieza a diversificar sus negocios. La demanda de cerveza disminuye en 1950 por los impuestos a esta, obligando la fusión de las tres mayores cervecerías de Sudáfrica; Ohlsson's, United Breweries y S.A.B. logrando esta unión conservar el nombre de South African Breweries.
- La participación en el mercado de la cerveza lager de esta unión era del 90% en Sudáfrica.
- En agosto 1962 se elimina la restricción en el consumo de alcohol para la raza negra creando una oportunidad enorme de mercado para S.A.B..
- De mediados de 1960 y hasta principios de 1990 siguió su estrategia de crecimiento por medio de la diversificación, en 1966 lanzó una división hotelera; participa también en muebles, calzado y comercio detallista. Realiza esta estrategia como consecuencia del aislamiento político de África y la saturación del mercado de la cerveza en Sudáfrica.
- En 1974 adquiere la división embotelladora de Pepsi y el grupo Rembrandt Group.
- En 1979 adquiere 49% Appletiser y obtiene el control en 1982, con lo que incursiona en los mercados de USA, Reino Unido y Europa. En 1982 entra al mercado detallista de ropa.
- Entre 1970 y 1980 extiende sus operaciones a los países vecinos de Sudáfrica.
- Adquiere Sundoor en 1980 en Estados Unidos y vende en 1987 a P&G.
- A mediados de los 80's adquiere su primer cervecería en Estados Unidos (Rolling Rock).
- Graham Mackay fue designado director en 1996 y Director general en 1999 enfocándose en sus actividades de cervecería y vende los intereses no medulares.
- Entre 1990 y 2000 cuando se levantan las sanciones antiapartheid S.A.B. empezó a impulsar sus operaciones internacionales de expansión en Europa oriental (Hungría Polonia y Rumania) como parte de su estrategia de crecimiento, así mismo lo hace en China.
- En 1999 adquiere dos cervecerías Checas (Radegast y Pilsner Urquell) con lo que se convierte en la empresa cervecera más grande de Europa Oriental. Compra una compañía eslovaca y otra en Moscú.
- En 1999 se inscribe en el mercado de valores de Londres para financiar su expansión vía adquisiciones.

- 
- A principios del año 2000 era la cuarta cervecera más grande del mundo medida por volumen. Poseía 98% del mercado en Sudáfrica. Sus nuevos accionistas ejercen presión para incursionar en países desarrollados.
  - La guerra por la consolidación de los mercados por parte de las grandes cerveceras da inicio.
  - **Su visión;** ser considerada una de las cinco cerveceras más grandes del mundo.
  - **Su misión;** elaborar y comercializar cervezas de buena calidad de manera socialmente responsable y progresista.

## 2 ANÁLISIS DE LOS HECHOS.

- La estrategia de diversificación de S.A.B. es una consecuencia del aislamiento político de Sudáfrica y del hecho de que esta empresa ya poseía el 98% del mercado sudafricano, lo cual limitaba su crecimiento en el segmento cervecero, y es por esto que decide incursionar en otros sectores.
- En los años 70's y 80's decide expandir sus operaciones cerveceras a todos los países vecinos (Swazilandia, Botswana, Lesotho) convirtiéndose en la empresa cervecera más grande de África con más del 50% de la producción del continente. En 1990 – 2000 ya tenía intereses en Zimbabwe, Tanzania, Mozambique, Angola, Ghana, Uganda, Kenia y Zambia.
- En sus esfuerzos por incursionar en los mercados desarrollados, adquiere a mediados de los 80's una pequeña cervecería en Estados Unidos, la cual tiene que vender debido a la mala imagen que se tenía de Sudáfrica por la política apartheid. Con esto se da cuenta de que su crecimiento se limita al mercado nacional ante las sanciones antiapartheid impuestas por parte de la comunidad internacional que amenazaban todos sus intentos de globalización.
- En 1989-1990 S.A.B. hace una revisión de su estrategia debido al derrumbamiento del muro de Berlín y a la liberación de Mandela, veían venir un proceso de privatización en África, por lo que deciden reforzar sus posiciones en estos mercados ya que visualizaban poco crecimiento en los mercados desarrollados y mucha competencia, es por esto, que deciden apostarle a los mercados en desarrollo (Asia y Europa oriental) pensando que estos a la larga formarían parte de Europa, además, sus habilidades se ajustaban mejor a los mercados en desarrollo.
- Al levantarse las sanciones entre los años 1990 – 2000 en África por la eliminación del Apartheid, S.A.B., empieza otra vez a impulsar sus operaciones en ultramar adquiriendo intereses en Hungría en 1993, en China 1994 y Polonia y Rumania en 1996. Graham Mackay es hecho director en 1996 y Director General en 1999. En estos años se reenfoca a sus actividades medulares de cervecería y vende los intereses que poseían en textiles, muebles, fosforería y ventas detallistas por estrategia de Mackay.

- 
- En 1999 adquiere las cervecerías Checas Rodegast y Pilsner Urquell para convertirse en la cervecería más grande de Europa Oriental.
  - Compra el 97% de una cervecería Eslovaca y compra otra en Moscú.
  - Adquiere Pilsner-Urquell marca premiun Checa con la intención de explotar marcas selectas de forma global.
  - En Asia tienen actividad en China e India. En 1999 inscribe sus acciones en la Bolsa de Valores de Londres para facilitar la obtención de divisas fuertes para las adquisiciones de su estrategia de expansión. Otra razón es la de tener una calificación en el "Financial Times Stock Exchange Index" que acrecentaría su competitividad internacional y obtención de capital.
  - Con esto, la base de inversionistas internacionales cambio de 15 a 30%. Dentro de los beneficios de este movimiento están el acceso a capital contable y de deuda para el crecimiento, así como una recalificación de sus acciones.

### **3 ANÁLISIS DEL ENTORNO.**

- El entorno legislativo y socioeconómico de África afecto a S.A.B., particularmente la regulación mercantil de los licores con lo que aumento el número de establecimientos expendedores acrecentando la importación de bebidas alcohólicas, lo que representaba una amenaza al crecimiento de S.A.B..
- El consumo per capita estaba declinando a fines de los 90's y S.A.B. se esforzaba por mantener el crecimiento de sus ingresos, las causas principales eran el mayor gasto en juegos, casinos, celulares, lotería nacional, fenómeno que se dio por la abolición del apartheid.
- Ante esto, los nuevos accionistas presionaban para incursionar en mercados desarrollados en donde S.A.B. no tenía experiencia.

### **4 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.**

- Las empresas cerveceras con estrategias globales habían empezado la consolidación de los mercados con una competencia fuerte por la participación de mercados en desarrollo y S.A.B solo se había consolidado en este tipo de mercados.
- Al readmitirse a Sudáfrica en la comunidad internacional, S.A.B. se ve forzada a atender los estándares de clase mundial y del benchmarking para asegurar su competitividad.
- Gran cantidad de productores locales en diferentes mercados y pocas pero muy fuertes empresas con estrategias globales de marca abarcando cada vez más países con asociaciones y adquisiciones para producción y distribución de sus productos y marcas líderes que quieren posicionar como marcas globales.

- S.A.B. prevé que la economía creciente de Sudáfrica será un destino atractivo para las compañías cerveceras internacionales conforme mejore el perfil político y económico de la nación, sin embargo, incursionar en este mercado será difícil ya que S.A.B. tiene precios bajos y su distribución de bajo costo no tiene igual en toda Sudáfrica, lo que le da una ventaja sobre sus posibles competidores. Los nuevos ingresantes tendrían que igualar los precios o construir cervecerías grandes y armar canales de distribución, en lo que logran eso S.A.B. puede bajar sus precios y defender su territorio.
- Como podemos observar en la siguiente tabla, las ventas de S.A.B. han estado incrementándose año con año hasta 1999, más no así las utilidades; en el año 2000 podemos ver un decremento de las ventas de (12.29%) con respecto al año anterior, sin embargo, hay un incremento en la utilidad de operación de 16.3 puntos porcentuales con respecto a 1999 lo que valida nuestra posición competitiva de producción y distribución de bajo costo ya que asumimos que este incremento en la utilidad de operación se debe a reducciones y ajustes importantes en los costos.

INCOME STATEMENTS												
	3-year compound growth					3-year compound growth						
	1996	1997	1998	1999	2000	1996	1997	1998	1999	2000		
	% pa	US\$m	US\$m	US\$m	US\$m	% pa	Rm	Rm	Rm	Rm	Rm	
Turnover	6.1	5,178	5,244	5,877	6,184	5,424	23.6	19,251	23,731	28,205	36,364	33,355
			1.27%	12.07%	5.22%	-12.29%			23.27%	18.85%	28.93%	-8.27%
Operating profit		689	701	707	717	844		2,562	3,170	3,394	4,213	4,728
		13.31%	13.37%	12.03%	11.59%	15.56%		13.31%	13.36%	12.03%	11.59%	14.17%
			1.74%	0.86%	1.41%	17.71%			23.73%	7.07%	24.13%	12.22%

- La estrategia global utilizada por la mayoría de las empresas cerveceras, se enfocaba en la adquisición de empresas locales en los mercados en desarrollo, principal mercado de S.A.B., los cuales son atractivos también para la competencia por el crecimiento proyectado.
- Anheuser-Busch y Heineken las empresas con mas potencial global, venían acrecentando sus posiciones a través de asociaciones locales y con concesiones de producción y mercantilización de sus marcas de corriente global.
- La amenaza para S.A.B., radica en posibles alianzas y empresas de riesgo compartido de estas compañías en proceso de globalización, así como importaciones directas de bebidas menos costosas o cerveza de sorgo por comercializadoras locales. S.A.B visualiza su defensa a largo plazo mejorando su producto, ensanchando su cartera de marcas, excelente servicio y bajos costos.



- La tendencia a la globalización era un hecho para el 2002 por parte de la mayoría de las empresas cerveceras grandes, el incursionar en la globalización lo más pronto posible daba una ventaja en la cadena de valor y dejaba atrás a los competidores, ya que el conocimiento anticipado de las culturas y gustos de consumidores, fuentes de abasto, etc toma tiempo.
- La mayoría de las empresas cerveceras principales dominaban su mercado en un 80 a 90% así como la distribución local (lo que hace que estén en el mismo caso que S.A.B. o sea un mercado saturado sin crecimiento lo que hará que todas empiecen a querer consolidar mercados ultramarinos a través de adquisiciones locales o asociaciones ya que establecer operaciones propias resultaría muy costoso.
- Ante el gran nacionalismo que existe en el consumo de cerveza, Meyer Kahn visualiza que S.A.B. dará a cada consumidor de mercado en desarrollo su propia marca local por la que siente emoción.

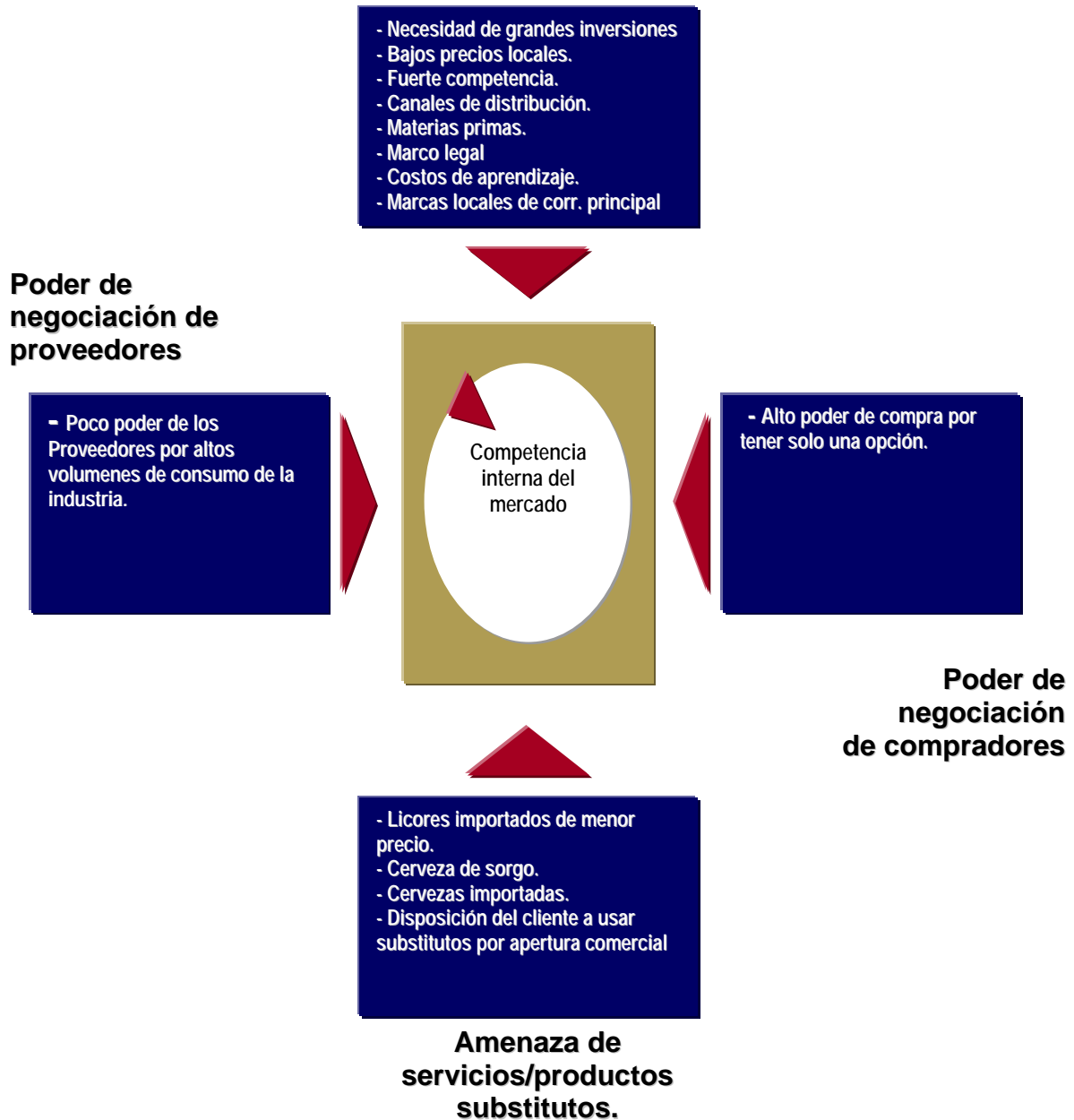
## 5 ANÁLISIS DE MERCADO.

- Los directivos de S.A.B., detectaron que existía una correlación del 93% entre el crecimiento del PIB y el consumo de cerveza en los países en desarrollo, así mismo, se lograban mejores costos en mano de obra y mayores márgenes de ganancia ya que la demanda en estos países aumentaba conforme crecían las economías, no así en los mercados desarrollados en donde la demanda se mantenía constante por lo que la estrategia era introducir marcas premium de más calidad y precio que compensaran esta falta de crecimiento con mayores utilidades; ya se reconocía dentro de S.A.B. la necesidad de invertir en la creación de marca global.
- Se esperaba que el crecimiento futuro procediera de América latina, Asia y Europa Oriental. S.A.B no había incursionado ni en USA ni en América latina ya que en ésta última zona no veían oportunidades interesantes.
- Cuatro indicadores marcaban el rumbo para la globalización de la cerveza de acuerdo con los analistas de la industria:
  1. *Convergencia en la elección del consumidor;* más gusto por la cerveza Lager en lugar de la Ale, preferencia por la lata en lugar de botella y el sabor, envase y canales de distribución determinaban el éxito.
  2. *Acceso fácil a los consumidores;* el derrumbamiento de aranceles por la globalización y las asociaciones entre cervecerías locales y extranjeras permitían al consumidor mayor variedad de elección y a las empresas llegar a más mercados.
  3. *Especialización en áreas de industrias de alto valor que antes estaban integradas verticalmente;* con el fin de enfocarse y crear ventaja competitiva en tecnología y procesos y conquistar mayor participación de mercado.
  4. *Beneficios de escala intangibles;* el valor percibido de las marcas (activos intangibles) sobrepaso el valor de la escala física.

- 
- Las compañías cerveceras con intenciones globales, sabían que la consolidación de mercados era la llave para lograr la globalización. Existían cinco impulsores para hacer esto:
    1. *Lograr crecimiento en ventas;* por la saturación de sus mercados.
    2. *Operar como una cervecería de nicho de la corriente principal para asegurar una participación dominante.*
    3. *Mejorar márgenes de ganancia.*
    4. *Agregar marcas de calidad.*
    5. *Estrategias de distribución de bajo costo y Marketing.*
  
  - En el entorno global los valores de los activos intangibles se volvieron más importantes; lo que quiere decir que la creación de una marca global tiene un valor muy alto en este mercado. Esta situación la podemos comparar con la marca Coca – Cola, la cual tiene un valor por encima de los activos de la compañía.
  
  - S.A.B. veía que en el contexto global solo habría un pequeño número de participantes globales que dominarían el mercado mundial a través de la consolidación de mercados con marcas de excelencia en todas partes.
  
  - Las empresas cerveceras globales tendrían que reunir cinco características que las identificarían como tales:
    1. *Una marca de corriente principal global y marcas fuertes locales de corriente principal.*
    2. *Dirección hacia mercados en desarrollo;* principal mercado de S.A.B..
    3. *Acceso a capital.*
    4. *Estrategia fuerte de adquisición, que impulse la expansión.*
    5. *Socios locales fuertes para transiciones de marcas fuertes locales a globales.*
  
  - Resumiendo todo lo anterior (Competencia y Mercado) podemos construir el siguiente análisis de Porter para conocer la situación de S.A.B en su mercado de principal (África) y las posibles amenazas de incursión de competidores:

## 6 ANÁLISIS DE PORTER.

### Barreras de entrada de nuevos participantes (África)



- 
- El análisis de Porter nos permite visualizar la complejidad de incursionar en el mercado africano para cualquier compañía con intenciones de globalizarse, con lo cual S.A.B. puede tener cierta protección que impida que los competidores intenten introducir sus productos en este mercado, por otro lado, si tiene la amenaza de la distribución de productos sustitutos para lo cual puede realizar alianzas estratégicas con compañías de este tipo de licores, y con esto, regular y controlar la distribución de los mismos y tener un beneficio.

## 7 IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS.

- La situación a la que se enfrenta S.A.B. es que con los problemas políticos, económicos, sociales y meteorológicos (Inundaciones en Mozambique, guerra civil en Angola, Inestabilidad política en Zimbabwe, guerras en Etiopía, Congo y Sierra Leona) en su principal mercado África, ha hecho que sus ingresos empiecen a decrecer, por lo que se ve en la necesidad de tomar la decisión de si debe incursionar en los mercados desarrollados, ya que hasta ese momento su principal enfoque y fortaleza han sido los mercados en desarrollo Asiáticos y de Europa oriental, ante el desplome de la moneda, se ve en la necesidad de conseguir ingresos en monedas fuertes y estables como lo hace su competencia y poder competir con estas empresas que vienen acrecentando sus posiciones a nivel global, que tienen ingresos en monedas fuertes y están tratando de incursionar en los mercados en desarrollo en donde SAP tiene fuerte presencia y esta situación la pone en una posición riesgosa y vulnerable.
- El Rand Sudafricano y otras divisas regionales se desploman ante el dólar.
- Los nuevos accionistas presionan para incursionar en los mercados desarrollados.
- El éxito de su estrategia de globalización dependería de lograr tres factores:
  1. *Tener los recursos financieros para capitalizar el mercado (crecimiento y expansión).*
  2. *Para lograr la capitalización se requerirá de economías de escala Innovación y desarrollo de marcas globales.*
  3. *Asociaciones para no desembolsar grandes capitales.*
- Ante esta situación, podemos construir el FODA de S.A.B. el cual queda de la siguiente manera:

## 8 ANÁLISIS FODA.

### Fortalezas

- 98% del Mercado en Sudáfrica
- Precios bajos de producto.
- Excelente distribución
- Difícil inclusión de competidores en la zona.
- 4ª empresa cervecera mundial por volumen.
- Habilidades en producción y comercialización de bajo costo y riguroso control de los mismos.
- Especialista en mercados en desarrollo.
- Cultura de que "las cosas sucedan"

### Oportunidades

- Generación y producción de marcas locales y globales.
- Seguir creciendo en mercados en desarrollo.
- Readmisión en la comunidad internacional.
- Alianzas para exportar, distribuir.
- Adquisiciones, asociaciones para producir y comercializar.
- Competir en mercados maduros (adquisición).
- Aprovechar el nacionalismo cervecero.
- Conceder licencias de fabricación.
- Apalancar marca líder Castle.
- Fusionarse con empresa líder globales país en desarrollo o desarrollado
- Acrecentar el crecimiento orgánico en países en desarrollo
- Inclusión en la Bolsa de Londres

### Debilidades

- Falta de marca y presencia global.
- Inestabilidad política y económica.
- Cervezas locales dominan mercados.
- Sin canales de distribución en los mercados desarrollados.
- Alta inversión para producir localmente en países desarrollados.
- Falta de reconocimiento de calidad a productos africanos.
- Dependencia del Rand para proyectos de expansión

### Amenazas

- Grandes competidores interesados en su mercado.
- Competencia consolidando mercados.
- Importaciones directas.
- Nacionalismo en el consumo de cerveza.
- Budwaiser globalizándose posible lanzamiento de licitación de compra de empresas cerveceras locales.
- Heineken es la marca más reconocida a nivel global
- Grupo Modelo anuncia sus intenciones de globalizarse.
- Ofertas de compra.

El análisis FODA nos permite ver la posición estratégica que tiene la compañía con respecto a sus competidores; por un lado tiene un mercado en el que es líder indiscutible y que como vimos en el Análisis de Porter es de difícil inclusión, lo cual le da tiempo de desarrollar su estrategia global con todo detalle y con bajo riesgo de perder posiciones en su mercado. Su oportunidad más fuerte viene de la inclusión de la compañía en la Bolsa de Londres, lo que le permite obtener capitales que financien su expansión tanto en mercados en desarrollo como desarrollados. Su amenaza principal pueden ser las asociaciones estratégicas por parte de su competencia así como la importación de productos sustitutos y sin duda la falta de una marca global y la inestabilidad del Rand son sus principales debilidades.

---

## 9 IDENTIFICACIÓN DE POSIBLES SOLUCIONES POR LOS DIRECTIVOS DE S.A.B.

Los directivos de S.A.B. definieron algunas posibles soluciones ante esta situación las cuales se enuncian a continuación:

- Fusionarse con alguna empresa cervecera importante de algún país en desarrollo que complementara las aptitudes y fortalezas geográficas de S.A.B. y posicionarse como una cervecera de premier internacional.
- Comprar alguna cervecera grande en algún país en desarrollo.
- Concentrarse en el crecimiento en mercados en desarrollo aumentando sus marcas de cerveza y hacer pequeñas adquisiciones y esperar una oportunidad de bajo riesgo político para incursionar en los países desarrollados.
- Creación de marcas globales de corriente principal y locales de corriente principal.
- Consolidación de mercados, empezando por fortalecer sus operaciones en África y desincentivar la incursión de otras compañías.

En base a esto, empezaremos con mi propuesta de que hacer para lograr estos objetivos.

## PARTE 2

### 1. SOLUCIÓN PROPUESTA POR HÉCTOR IBANCOVICH C. (El Plan S.A.B. de Cuatro Puntos.)

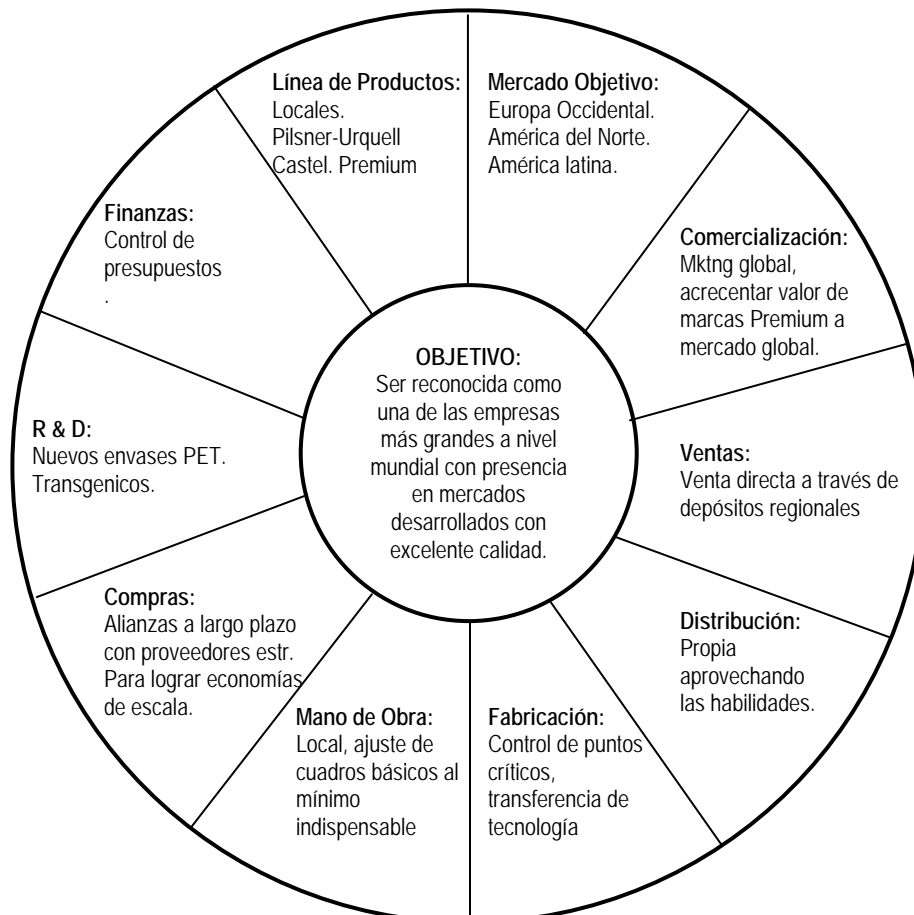
Comenzaremos por aclarar lo que entendemos por estrategia competitiva; una estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuales deben ser sus objetivos y que políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos, en este caso de globalización en mercados desarrollados.

Los objetivos estratégicos de S.A.B., son consolidar mercados, a través de adquisiciones y competir en los mercados desarrollados para ser reconocida como una de las cinco cerveceras a nivel mundial por su excelente calidad con una alta rentabilidad y con presencia de marcas con reconocimiento internacional y fuertes marcas locales.

Ante la situación en que se encuentra la compañía y considerando que para seguir con su estrategia de crecimiento deben participar en los mercados desarrollados por los motivos analizados anteriormente, proponemos la siguiente estrategia que puede ayudar a S.A.B. a lograr sus objetivos estratégicos.

Definimos los siguientes objetivos que apoyaran el logro de la estrategia global:

### 2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS



Supuesto:

“Con la inclusión en la Bolsa de Valores de Londres están en condiciones acceder a capitales fuertes con lo que solucionan el problema de no exposición a estos”

Como podemos observar en los estados financieros al corte del 2002 (ver anexo 1), la empresa se encuentra en una situación sana financieramente hablando; las principales razones financieras están en niveles aceptables, vemos una utilidad de operación (EBITDA) de 15.6% con una utilidad neta del 8.9% sobre las ventas, aunque parece haber un flujo negativo de efectivo, considerando los aumentos de capital y el financiamiento, se genera un flujo positivo de \$192udsmm, en el índice CAPEX podemos ver inversiones importantes de \$401usdmm probablemente de la capitalización de su inclusión en la bolsa, que junto con las inversiones netas \$569usdmm podemos suponer que hubo adquisiciones importantes. La utilidad neta sobre capital es del 22.4% por esto, entendemos y concluimos sobre la sana situación de la empresa.

### 3. MODELOS DE ENTRADA A LOS MERCADOS. (Ventajas y Desventajas)

Primeramente analicemos los pros y los contras de los diferentes modos de entrada a los mercados a través del siguiente esquema:

<i>Modo de Entrada.</i>	<i>Ventajas</i>	<i>Desventajas</i>
<b>Exportación</b>	-Capacidad para determinar el Mercado objetivo y ahorrar en la curva de aprendizaje, no hay grandes inversiones	-Altos costos de transporte. -Barreras arancelarias. -Problemas de mercadeo local.
<b>Maquila</b>	-Aprovechar la tecnología local y competencias donde la Inversión Extranjera Directa es restringida	-Se crean competidores eficientes. -Falta de presencia a largo plazo en los mercados.
<b>Licenciamiento</b>	Bajos costos de desarrollo y riesgo	-Falta de control sobre la tecnología. -Falta de control en la coordinación de la estrategia global.
<b>Alianzas</b>	-Acceso al conocimiento del socio. -Costos y riesgo compartido	-Falta de control sobre tecnología. -Falta de control sobre la estrategia global. -Poca libertad de aplicación de experiencia.
<b>Adquisición de subsidiarias</b>	-Protección de tecnología y habilidades. -Capacidad de coordinación de la estrategia global. -Logro de economías por experiencias.	-Alto costo y riesgo



Aunque el costo y el riesgo es alto, y considerando el crecimiento de la competencia global y el objetivo de ser una de las cerveceras más grandes del mundo, considero que la mejor opción de entrada a los mercados globales cerveceros para S.A.B. es la adquisición de filiales, ya que permite determinar su propia estrategia y proteger su tecnología y habilidades tanto de producción, distribución y operación de bajo costo. Cualquier otra opción llevaría más tiempo para coordinar la estrategia debido a las negociaciones con socios, etc. lo que no es conveniente en esta etapa.

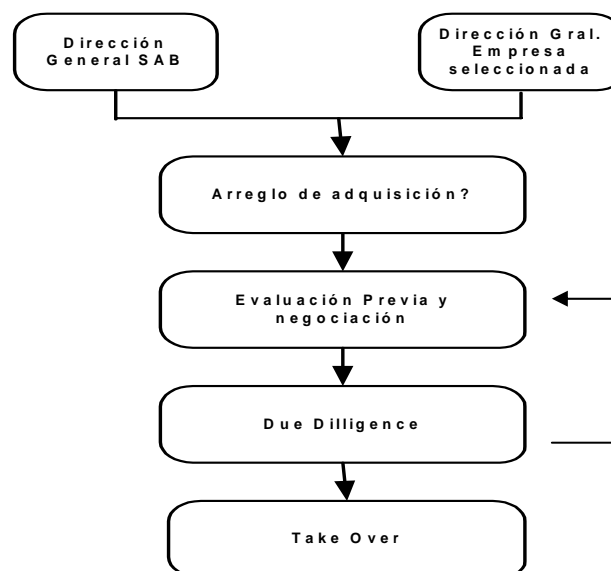
#### 4. LOS 4 PUNTOS DEL PLAN PROPUESTO Y SU DESARROLLO:

- 1.- Estrategia de Adquisición.
- 2.- Estrategia de Control.
- 3.- Estrategia de Mercado Local.
- 4.- Estrategia Global.

##### 4.1 Estrategia de Adquisición

1.1.- Buscar la oportunidad de adquirir una cervecería de corriente principal en un mercado desarrollado con el potencial de marca globalizable (ésto tiene que ser una característica esencial para lograr el objetivo), o bien, hacer ofertas de compra buscando estas mismas características; puede ser una empresa mediana pero el potencial de marca globalizable debe seguir marcando la pauta de adquisición. No consideramos en esta caso la alianza debido a las limitaciones que pueden existir en las decisiones estratégicas de mercado y de libertad de acción.

1.2.- Minimizar riesgos en la adquisición.- el proceso de adquisición debe ser precedido por un estudio profundo de minimización de riesgos, en el cual deben ser analizados los principales indicadores de la empresa (Due Dilligence), que no se encuentre en litigios legales de consideración, que sus pasivos sean razonable o se pueda renegociar la deuda, participación en el mercado y valor de las marcas, etc., este proceso ayuda en la negociación del precio de compra, el siguiente diagrama ilustra el proceso a seguir:



---

## 4.2. Estrategia de control:

2.1 Una vez hechos los arreglos, sobre lo encontrado en el proceso de "Due Dilligence", (renegociación del precio de compra) se aplica el "Take over" o toma de control, en donde deberá estar listo un equipo gerencial de alto desempeño y aplicarse un plan preelaborado (no más de 120 días) basado en todos los ajustes requeridos que se detectaron durante el proceso de "Due Dilligence" y dar con esto el giro hacia la cultura de trabajo de S.A.B en procesos de producción, tecnología, finanzas y control de costos (punto medular del éxito global), distribución, marketing y estilo de dirección, o sea, todo aquello que sabemos diferencia a S.A.B. de sus competidores, ajustando en donde sea necesario a las exigencias de los mercados locales (tropicalización) y conservando las buenas prácticas detectadas.

Como es sabido, los costos de mano de obra en los mercados desarrollados son más altos que los de los países en desarrollo, en donde S.A.B. tiene experiencia, por lo tanto, se deberán establecer estrategias de rápida aplicación en la reducción de costos, que compensen estos costos, estas estrategias son:

- Ajustar las estructuras a la estrategia de la empresa.
- Análisis de costos de procesos (detectar drivers).
- Reducción de niveles de inventario y obsoletos.

## 4.3 Estrategia de mercado local.

3.1 El primer punto será conservar el capital intelectual detectado en la nueva empresa que nos ayude a entender (esto se debe detectar durante el proceso de "Due Dilligence):

- ¿ Quien es ahora mi competidor?
- ¿ Que caracteriza la competitividad del producto local?
- ¿ Que enfoque debemos de tomar (cultura, gustos, ¿podemos incluir nuestras marcas lideres? , barato y popular o enfocado a sector de alta calidad?.
- ¿Que hacer para que la gente prefiera nuestros productos? (¿tropicalizar o mantener la calidad?)

Se deben realizar estudios muy precisos que nos ayuden a determinar las estrategias mercadológicas para nuestros productos, por lo que me enfocare a mencionar los seis puntos más importantes a considerar:

1.- Demografía: definir cual es la composición por edades, distribución geográfica y demográfica (concentración de la población por zonas).

2.- Condiciones Económicas: Inflación, población económicamente activa, ingreso per capita, tasas de interés. Así mismo, determinar los ciclos de prosperidad, recesión y recuperación.

3.- Competencia: se debe analizar por lo menos tres tipos de competencia:

- *Competencia de Marca:* esta competencia es la que proviene de productos sustitutos que satisfacen la misma necesidad, debemos tener claro que participación de mercado

---

tienen, cuales son sus marcas fuertes, es empresa local o filial de alguna transnacional, sus nichos de mercado, política de precios, distribución, etc.

- *Competencia Indirecta*: es la que proviene de productos sustitutos que satisfacen la misma necesidad como pueden ser las bebidas alcohólicas fuertes como Wiskeys, Rones, etc.
- *Competencia General*: como puedo atraer el poder adquisitivo de aquel que no consume mi producto?

4.- Factores Socioculturales: gustos y preferencias de los consumidores, tradiciones, etc.

5.- Factores Políticos y legales: que disposiciones y regulaciones legales para proteger los mercados existen?

6.- Tecnología: ¿que tecnología utiliza nuestra competencia?, ¿que ventaja representa?

Con lo anterior estaremos en posibilidad de determinar las estrategias de los siguientes tópicos:

- *Mercado*:
  - ✓ Mercado Total y participación, mercado objetivo.
  - ✓ Ventas y presupuesto.
  - ✓ Publicidad.
- *Precio*:
  - ✓ Márgenes por canal.
- *Distribución*:
  - ✓ Autoservicios.
  - ✓ Mayoristas.
  - ✓ Porcentaje de participación por canal.

3.2 Como hemos visto, la cerveza tiene la particularidad de estar fuertemente arraigada en los diferentes mercados (los consumidores prefieren marcas locales de tradición) por lo tanto, al principio se deben conservar las marcas de corriente principal y con la información del punto anterior definir nuevas estrategias de penetración de nuestros productos (recordemos que la imagen de productos africanos no es del todo bien aceptada).

3.3 Engrosar la masa crítica de marcas empezando a introducir marcas que nos ayuden a elevar la participación de mercado y que nos den las economías de escala (para reducir aun mas nuestros costos), o bien pueden ser marcas Premium de empresas filiales con mayores márgenes (Pilsner por ejemplo) con una estrategia de descremado del mercado (con el fin de recuperar rápidamente la inversión), o marcas de corriente principal de otros mercados de S.A.B.(economía de escala). Se pueden importar o fabricar localmente.

---

Para el lanzamiento de nuestras marcas Premium, recomendamos el “Descremado del mercado” por la razón de que estamos buscando mayores utilidades en estos mercados desarrollados que presentan menor crecimiento que los que están en desarrollo. Esta estrategia consiste en ponerle a un nuevo producto un precio inicial relativamente alto, es decir, se fija el precio en el máximo nivel que la mayor parte de los consumidores interesados están dispuestos a pagar por él. Con esta estrategia se persiguen varios propósitos; como debe generar buenos márgenes de ganancia, se propone ante todo recuperar los costos de investigación y de mercado en el menor tiempo posible. Los precios elevados suelen connotar una gran calidad. Finalmente, le da suficiente flexibilidad por que resulta mucho más fácil rebajar un precio inicial no grato para el público, que incrementar un precio inicial demasiado bajo que no logre cubrir los costos. Este tipo de fijación de precio es recomendada cuando el nuevo producto posee o debe tener características especiales que los consumidores desean intensamente (como en este caso).

3.4 Otro punto importante y definitivamente estratégico para poder lograr el objetivo de bajo costo de producción es establecer alianzas estratégicas con proveedores a largo plazo:

a) Detección de las principales fuentes de abastecimiento de materias primas para realizar asociaciones estratégicas y desarrollar programas de cobertura de riesgo en los mercados, desarrollar sistemas de monitoreo de ingredientes que permitan anticipar cambios en los mercados de malta, así mismo en empaques (vidrio, aluminio) que garanticen el abasto oportuno y la calidad deseada.

b) Incursionar en el mercado de Botellas de PET que pueden llegar a representar 60% menos del costo que los envases de vidrio y podemos acceder a mercados en desarrollo con este producto de bajo costo con marcas de corriente principal.

#### 4.4 Estrategia Global:

4.1 Una vez conseguido el objetivo de incursionar en los mercados desarrollados podemos tomar las marcas Premium del nuevo mercado y fabricarlas en filiales de países en desarrollo de bajo costo para poder exportar vía asociaciones a los mercados desarrollados adjuntos, con la ventaja del menor costo que las producidas en los mercados desarrollados por nuestra competencia, como por ejemplo en las cervecerías de Europa Oriental o China (se recomienda este país por el bajo costo de mano de obra) se puede fabricar marcas Premium de nuestra nueva adquisición para introducir las a los mercado de Europa Occidental o Norteamérica (esto dependerá de donde se adquiera la nueva empresa).

Este punto nos ayudará a dar los primeros pasos para lograr ser una empresa reconocida globalmente y de acuerdo con las tendencias y características que identificamos para una empresa global.

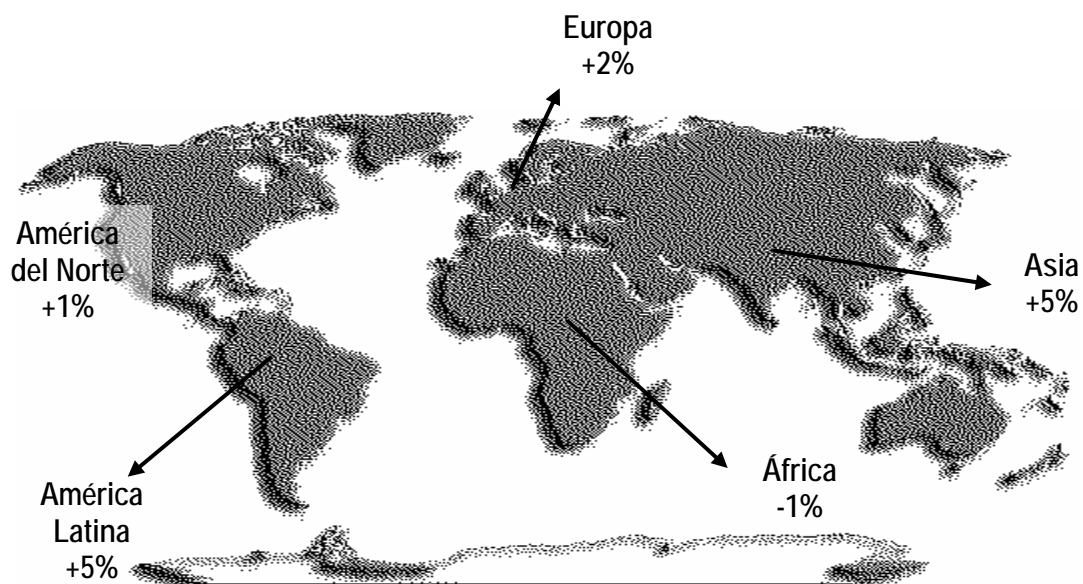
Los objetivos a lograr en este punto son:

1. Lograr mayores ganancias de las habilidades adquiridas o aptitudes medulares de S.A.B. (bajo costo).

2. Lograr economías locales a través de actividades de valor que puedan ser desempeñadas mas eficientemente e incrementar los ingresos que reduzcan el costo de creación de valor.
3. Aprovechar el bajo costo de las facilidades en países en desarrollo para producir marcas premium que compitan en países desarrollados.
4. Desarrollar la división de inteligencia competitiva con el fin de monitorear los movimientos de la competencia.

4.2 Aprovechar la estructura de distribución en donde sea factible para distribuir nuestras marcas Premium obtenido también el beneficio de los bajos costos.

4.3 S.A.B. se debe enfocar en América Latina (aunque en principio no visualizan oportunidades), ya que suponemos que las oportunidades de crecimiento vendrán de esta zona y es en donde sus habilidades y competencias funcionan mejor, por lo que se debe considerar alguna adquisición o alianza con algún grupo cervecero fuerte como puede ser Backus & Johnston (Perú), Empresas Polar de Venezuela, Bavaria (Colombia, Ecuador y Panamá) o Grupo Cisneros (Venezuela) ya que de acuerdo con datos del 2000 los crecimientos se componían de la siguiente manera:



La recomendación para América latina es asociarse y hacer ofertas de adquisición conforme se consolide el mercado, igualmente esto permitirá posicionar a las marcas de corriente principal de África o de los mercados Orientales posicionando a S.A.B. en este mercado en crecimiento.

Esta recomendación se basa en el hecho de que el grupo ha demostrado tener una fuerte utilidad enfrentando condiciones difíciles y en el entendido que los estudios muestran que los márgenes se lograrán en los mercados en desarrollo, en donde los precios tenderán a subir por el mejoramiento de las economías, mientras que en los mercados desarrollados permanecerán

estables debido al poco crecimiento en donde deberán posicionarse marcas Premium de valor añadido y mayor precio.

Con estos movimientos S.A.B. estará en posición de abarcar los dos mercados tanto el desarrollado con marcas premium (locales y extranjeras) y marcas de corriente principal tanto en mercados desarrollados como en desarrollo de bajo costo.

## CONCLUSIONES:

Los mercados internacionales se han vuelto vitales para muchas empresas, S.A.B. no es la excepción, el proceso de globalización ha forzado a muchas empresas en diferentes ramas a enfocar sus estrategias de expansión hacia mercados completamente nuevos en donde se tiene que aprender sobre gustos, costumbres, legislaciones, etc. Para muchas empresas estos mercados se han convertido en más de la mitad de sus utilidades. Las razones por las cuales una empresa pasa del mercado doméstico al comercio internacional pueden ser variadas como por ejemplo la demanda de los mercados internacionales, la saturación de los mercados domésticos (Caso de S.A.B.), las ventajas competitivas y comparativas, los bajos costos y la tecnología ya que como sabemos el propósito fundamental de una empresa es ser rentable. Las empresas pueden incrementar sus ganancias de dos maneras: por agregar valor a un producto por el cual el consumidor está dispuesto a pagar más por él, o por bajar los costos de creación de valor (costos de producción por ejemplo). Una empresa agrega valor cuando mejora la calidad, mejora un servicio al consumidor o ajusta el producto a las necesidades del cliente de tal manera que este esté dispuesto a pagar más por él. Es aquí cuando la empresa diferencia su producto de la competencia.

Por lo anterior, consideramos que siguiendo este plan recomendado de 4 pasos, S.A.B. estará en condiciones de penetrar en mercados globales con marcas de valor añadido y con una diferenciación sobre sus competidores. S.A.B. estará en posición de abarcar los dos mercados tanto el desarrollado con marcas premium (locales y extranjeras) y marcas de corriente principal tanto en mercados desarrollados como en desarrollo de bajo costo.

Para ser rentable en un mercado global, una empresa debe poner especial atención a dos puntos estratégicos, el primero es reducir el costo de creación de valor y diferenciar sus productos con un diseño superior, calidad, servicio y funcionalidad.

Por último, considero que la decisión de expansión de S.A.B. es estratégicamente correcta ya que por lo que hemos comentado, esta se encontraba en una situación de saturación de mercado y amenazada por su competencia que se está globalizando. La decisión de expandirse globalmente le permitirá incrementar su rentabilidad en formas que su mercado local no le ofrece como por ejemplo:

- ✓ Aprovechar sus habilidades o competencias básicas.
- ✓ Realizar economías por la creación de valor en localidades donde pueden ser desempeñadas de manera más eficiente.
- ✓ Incrementar las economías que pueden reducir el costo de crear valor.

Así, S.A.B. tendrá la habilidad de incrementar sus ganancias por el hecho de aplicar estas estrategias, sin embargo, esta es obligada por la necesidad de customizar sus productos, desarrollar estrategias de marketing y estrategias de negocio para diferentes condiciones de mercado.

ANEXO 1

ESTADOS FINANCIEROS

	2000*		
	US\$m		
<b>Income statements</b>		<b>% / Ventas</b>	
Turnover (including associates' share)	5,424	100.0	Ventas (Incluye aportaciones de asociadas)
Turnover (excluding associates' share)	4,390	80.9	Ventas (No incluye aportaciones de asociadas)
Profit before interest and taxation (including associates' share)	844	15.6	Utilidad de Operación
Net interest payable	-80 -	1.5	Intereses Netos
Taxation	-186 -	3.4	Impuestos
Minorities	-94 -	1.7	Participación Minoritaria
<b>Profit for the year</b>	484	8.9	Utilidad Neta
<b>Adjusted earnings</b>	426	7.9	Utilidad Neta Ajustada



Balance sheets	2000 US\$m	
Fixed assets	3,510	Activos Fijos
Current asset investments/cash at bank and in hand	316	Caja, Bancos y Valores
Other current assets	558	Otros activos circulantes
<b>Total assets</b>	<b>4,384</b>	<b>Activo Total</b>
Interest bearing debt	-602	Deuda
Other creditors and provisions	-1,223	Pasivo Circulante
<b>Total liabilities</b>	<b>-1,825</b>	<b>Pasivo total</b>
<b>Net assets</b>	<b>2,559</b>	<b>Activo neto</b>
Shareholders' funds	2,161	Capital Contable
Equity minority interests	398	Participación Minoritaria
<b>Capital employed</b>	<b>2,559</b>	<b>Capital Contable Mayoritario</b>

2000 US\$m

**Cash flow statements**

% / Ventas

<b>EBITDA</b>	917	16.9	UAFIDA
Working capital movements	-53 -	1.0	Capital de Trabajo
Net cash inflow from operating activities	864	15.9	Flujo Operativo (a)
Net interest and dividends	-82 -	1.5	Intereses Netos y Dividendos (b)
Taxation	-175 -	3.2	Impuestos (c)
	607	11.2	= (a) + (b) + (c)
Net capital expenditure	-401 -	7.4	Activo Fijo Neto
Net investments	-569 -	10.5	Inversiones
Net acquisition of subsidiaries and associates	30	0.6	Adqu. de subsidiarias y asociadas (Amort. de Deuda)
<b>Net cash (shortfall)/surplus</b>	-333 -	6.1	Flujo Neto
Management of liquid resources	503	9.3	Aumento de Capital
Net cash inflow/(outflow) from financing	72	1.3	Flujo Neto de Financiamiento (Propio y Ajeno)
Dividends paid	-50 -	0.9	Dividendos Pagados
<b>Increase/(decrease) in cash in the year</b>	192	3.5	Incremento (decremento) de flujo en el año

## RAZONES FINANCIERAS

2000

### SOLVENCIA

RAZON DE SOLVENCIA 0.71

CAPITAL DE TRABAJO 349.00

### ESTABILIDAD

CAP CONT / PAS TOT 1.18

PAS TOT / CAP CONT 0.84

### APALANCAMIENTO FINANCIERO:

PASIVO TOT/ACT TOT 0.42

CAP CONT/ACT TOT 0.49

CAP CONT / ACT FIJO 0.62

### RAZONES DE PRODUCTIVIDAD

VENTAS NETAS/ACTIVO  
FIJO 1.55

VENTAS NETAS/ACTIVO  
TOTAL 1.24

UTIL NETA / CAP CONT % 22.40

ION (\$) (C.C + P Oneroso) 2,845.00

ROTACION 1.91

RION (%) 29.67

VEA 389.60

## GLOSARIO.

**Apartheid:** (De la palabra africana "apartness") política social y racial de segregación y discriminación impuesta por los gobiernos de minoría blanca en Sudáfrica de 1948 a 1994.

**Cerveza Ale:** proceso en donde la cerveza se fermenta a temperaturas tibias durante periodos cortos para producir un sabor frutal característico de este tipo de cerveza.

**Cerveza Lager:** cerveza de sabor más seco y vivo y menos frutal.

## BIBLIOGRAFÍA.

George A. Steiner *Planeación Estratégica* Lo que todo Director debe saber, vigésima cuarta impresión, México, CECSA, 1999.

Stanton, Etzel, Walter *Fundamentos de Marketing*, undécima edición, México, Mc Graw Hill 1999.

Charles W. L. Hill *International Business (Competing in the Marketplace) Postscript 2001* Third edition, USA, Mc Graw Hill

García De León Contreras Jorge *Plan de Mercadotecnia para el lanzamiento de un nuevo producto como Extensión de Línea: Caso de Tinto de Caribe Cooler (Tesis)*, Universidad Panamericana, México, Abril 2000