

**ESTRATEGIA Y PLANTEAMIENTO PARA LOGRAR
UN CRECIMIENTO GLOBAL DE LA CERVECERIA
SOUTH AFRICAN BREWERIES**

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA



**“ESTRATEGIA Y PLANTEAMIENTO PARA LOGRAR
UN CRECIMIENTO GLOBAL DE LA CERVECERIA**

SOUTH AFRICAN BREWERIES”

ESTUDIO DE CASO
Que para obtener el grado de
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN
PRESENTA:

TELESFORO JAVIER REYES REYES

Mtro. Jorge Smeke Zwaiman
Mtra. María del Rocío Gutiérrez Fernández
Mtra. María Caridad Mendoza Barrón

México, D.F.

2004

INDICE

➤ INTRODUCCION	3
➤ SOUTH AFRICAN BREWERIES (SAB) Datos históricos, Visión, Misión, Entorno, Análisis de Fuerzas y Debilidades, Oportunidades y Amenazas.	4
➤ HECHOS DE LA INDUSTRIA CERVECERA A NIVEL MUNDIAL	6
➤ HECHOS FINANCIEROS DE SAB	7
➤ DIAGNOSTICO DE LA SITUACION Planteamiento, Opciones Estratégicas	8
➤ RECOMENDACIONES	13
➤ CONCLUSIONES	14
➤ BIBLIOGRAFIA	14
➤ ANEXOS	

- Uno.- Principales Subsidiarias
- Dos.- Principales Asociadas
- Tres.- Estado de Resultados Consolidado al 31 de Marzo de 2000
- Cuatro.- Balance General Consolidado al 31 de Marzo de 2000
- Cinco.- Estado de Flujo de Caja al 31 de Marzo de 2000
- Seis.- Revisión financiera de los últimos cinco años.

INTRODUCCION

El presente estudio del Caso de la empresa South African Breweries (SAB) es con el objetivo final de obtener el título de Maestro en Administración.

Por medio del estudio de este caso obtendré mayores conocimientos en el área administrativa tratando de incrementar la comprensión de lo que se debe y no se debe hacer para llevar una empresa al éxito.

Asimismo también se tratará de desarrollar habilidades para juzgar las fuerzas y debilidades de los recursos de una empresa para elaborar el análisis estratégico en diferentes ramos y situaciones competitivas.

Por otro lado considero que con este estudio se adquiere práctica para identificar problemas estratégicos para evaluar alternativas y formular planes de acción.

De tal manera que mi objetivo en este reporte no será buscar que ha sucedido con esta empresa en la vida real, tratando de buscar en internet cuales han sido las decisiones que se han tomado, sino desarrollar la capacidad de análisis de una situación real y formarme de un juicio administrativo acerca de lo que es necesario hacer y como hay que hacerlo.

La finalidad entonces de este análisis es que se aprenda hacer el diagnóstico de asuntos críticos de negocios y problemas administrativos planteados en el caso, que se propongan soluciones practicables y explicar y defender las evaluaciones.

Al no existir un modelo preestablecido para la preparación de un caso ya que las situaciones y los problemas de las compañías son tan diversos sería inapropiado tratar de utilizar una mecánica estándar para este estudio.

Por consiguiente plasmaré los hechos, diagnóstico, alternativas y recomendaciones en el siguiente estudio.

La situación principal identificado en este caso es **“Qué decisión estratégica debe tomar SAB”** “para seguir con la tendencia de éxito demostrada durante la última década que va de 1990 a 2000.

Estamos en mayo de 2000 y SAB tiene el 98% de participación de mercado en Sudáfrica situación favorable y desfavorable al mismo tiempo, debido a que su crecimiento en su país de origen ha llegado a su límite en el mercado de la cerveza.

Para este año SAB ya tiene operaciones en:

REGION SUBSAHARIANA Y AFRICA: Zimbabwe, Tanzania, Mozambique, Angola, Ghana, Kenia, Zambia, Botswana

EUROPA DEL ESTE : República Checa, Eslovaquia, Rusia, Polonia

ASIA: China, India.

Aunque SAB ya ha tomado excelentes decisiones estratégicas a principios de los años 90 consolidándose como líder mundial cervecero en mercados en desarrollo, y como ejemplo podemos ver que entró en Europa Oriental en el momento justo de la apertura comercial y la desregulación. Situación similar le ha sucedido en Afrecha, en China y la India.

Está claro que la estrategia utilizada es una estrategia de penetración Multinacional enfocada, es decir operaciones en países diferentes con productos diferentes.

El objetivo de este reporte es revisar la estrategia general de la compañía en el mediano y largo plazo ante las nuevas circunstancias:

- Alto Riesgo político en Sudáfrica, inundaciones en la región subshariana, devaluación del rand.
- Maduración y estabilización de los mercados en desarrollo donde opera SAB.

SOUTH AFRICAN BREWERIES.

DATOS HISTORICOS

- Fundación 1895
- En los 40's y los 50's se empieza a diversificar y entra a la compra de Hoteles
- En los 50's se Une con Ohlssons, United Breweries y permanece el nombre de SAB.
- En los 60's adquiere Stellenbush Farmers Winery. Incursiona en el negocio del vino.
- De los 60's a los 90's sigue en la diversificación
- En 1974 adquiere embotelladora de Pepsi en Sudáfrica, después se convierte en Coca Cola.
- En 1979 adquiere 49% Appletiser que es su negocio más internacional y en 1982 obtiene el control
- 70's y 80's Inicia expansión Subsahariana.
- De 90's a 2000 ya operaba en Zimbabwe, Tanzania, Mozambique, Angola, Ghana, Uganda, Kenia, Zambia
- 80's adquiere Rolling Rocks. Venta posterior por legislación Antipartheid in EEUU
- 90 a 00 Entra a Hungría 1993, China 1994, Polonia y Rumania en 1996
- Entra Mckay y empieza Desinversión y reenfoque en operaciones medulares
- 99 Entra a Republica Checa compra Radegast y Pilsner Urqell. Entra a Eslovaquia y Rusia y se convierte en la mayor cervecera de Europa Oriental

VISION

Ser considerada una de las 5 Compañías Cerveceras más grandes del mundo.

MISION

Elaboradora y Comerciante de Cervezas de buena calidad. Ser una empresa socialmente responsable y progresista.

- 1.75 % de las Utilidades después de Impuestos para previsión Social.
- Educación sobre el SIDA
- Unidad Alexandra de Prevención del Delito
- Vigila Impacto Ambiental
- Salud y seguridad para los empleados.
- Seguridad en sus productos.

ENTORNO

Entorno Político:

- a) Transición a democracia pluripartidista en Sudáfrica.
Principales cambios legislativos
 - Legislación laboral (empowerment a la raza negra, situación no vista antes)
 - Mayor Competencia. Liberación y más permisos para más negocios pequeños.
 - Más licencias para tabernas y pequeños bares

- b) En 1990 se derrumba el muro de Berlín.
- c) Se libera en Sudáfrica a Nelson Mandela

Entorno Económico: 1999-2000

- a) Globalización del mercado de Sudáfrica.
- b) A nivel mundial no había Dominante en el mercado de Cerveza.
- c) Las cervecerías principalmente dominan sus países de origen o región con participación de mercado de arriba del 70%
- d) A principio de los 90's los mercados del primer mundo tienen poco crecimiento y mucha competencia.
- e) Caída en el consumo de Cerveza a finales de la década de los 90's (razones):
 - Lenta economía Sudafricana
 - Legalización del juego y el establecimiento de casinos.
 - La creación de una lotería nacional.
 - Crecimiento en el mercado de teléfonos celulares.

ANALISIS DE FUERZAS Y DEBILIDADES, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.

FUERZAS (Internas)

- 98 % de participación de Mercado en Sudáfrica fines de 1999
- Mover a Londres, Inglaterra la Casa Matriz. Fuerza que se relaciona para la obtención de capitales con divisas fuertes para las adquisiciones. De 15% a 30% suben los inversionistas Internacionales.
- Fortalezas Geográficas regionales (Región Subsahariana)
- Poseedora de una fuerte tradición. Compañía fundada casi al igual que la fundación de Johannesburgo.
- Capacidad anormal de lidiar con las demandas de un mercado anormal.
- Precios bajos y habilidad de Distribución en 2000 en Sudáfrica.
- Poseedora de una marca fuerte "Castle Lager" representa el 51 % de la división cervecera de SAB.
- Habilidades aprendidas en Sudáfrica sirven mejor en mercados de desarrollo.
- Capacidades de Valor agregado.
- Liderazgo en costos.
- 4ª. Cervecería por volumen en 1999 a nivel mundial.
- Cambio en el gusto de los consumidores Cerveza Lager por Ale (Castle Lager = fortaleza de SAB)

DEBILIDADES (Internas)

- Dependencia de Sudáfrica esencialmente
- Africa se relaciona con productos de no muy alta calidad en Europa.

-Empresa asociada con Sudáfrica = economía desfavorecida

OPORTUNIDADES (Externas)

-De 1990 a 2000 Mayor liberación Económica en Sudáfrica. (También puede representar amenaza de nuevos competidores que desean ingresar al mercado sudafricano.

-Lo anterior da oportunidades de innovación en ventas y distribución con una variada clase de clientes.

-Posibilidad de internacionalizar la marca “Castle Lager”

AMENAZAS (Externas)

-En año 2000 Inundaciones en región Subsahariana.

-Angola, Congo, Etiopía, Eritrea en guerras internas civiles.

-Devaluación del Rand (Moneda Oficial Sudafricana)

-Indicadores Económicos de SAB afectados por el entorno en general.

-A finales de los 90's el consumo declino en general en Sudáfrica por lo tanto lenta economía sudafricana.

-En 2000 Alto riesgo político.

-Producir localmente Cerveza de Sorgo por parte de la competencia.

-Cambio de botellas por latas.

HECHOS DE LA INDUSTRIA CERVECERA A NIVEL MUNDIAL (Tendencias)

Cuatro Indicadores que marcan el ritmo creciente de la globalización.(Mckensly Quarterly)

- 1.-Convergencia en la elección del consumidor.-Gusto del consumidor estaba cambiando de botellas a latas en los 90's. Los consumidores estaban prefiriendo Lager en lugar de Ale.
- 2.-Acceso más fácil a los consumidores.-Aranceles mas bajos, asociaciones estratégicas de empresas locales con extranjeras
- 3.-Especialización en áreas de alto valor que antes estaban integradas verticalmente.- Ahora algunas empresas se enfocaban en sus fortalezas y lo demás lo subcontrataban.
- 4.-Beneficios de escala intangible. Ahora ya cualquiera podría lograr economías de escala, produciendo arriba de 500,000 hectolitros por año.

Impulsores básicos de la consolidación de la Industria (ABN AMRO)

- 1- Deseo de lograr el crecimiento en ventas, búsqueda de nuevos mercados y marcas
- 2- Teoría de curva en "U" demostraba que era redituable operar como cervecería de nicho.
- 3- Consolidación en territorio nacional, alto grado de retención inmovilizante. Trae como consecuencia buscar en ultramar nuevas oportunidades.
- 4- Agregar marcas de calidad aumenta el margen en el tiempo
- 5- Las cervecerías internacionales pueden agregar valor a estrategias de distribución de operaciones locales mediante el control de costos y marketing de relaciones.

Para convertirse en Cervecería Global se requiere:

- 1.-Innovación
- 2.-Desarrollo de Marca
- 3.-Asociaciones Estratégicas.

Características ganadoras que una gran Cervecería global tiene que demostrar(Deutsche Bank)

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

Diferencia de Mercados Desarrollados Versus Mercados en Desarrollo

Matriz Volumen Vs Precio.

En mercados en desarrollo ha sido más fácil desarrollar el crecimiento del volumen pero la asignación en precios es baja.

En mercados desarrollados se equilibran el crecimiento del volumen con el precio.
(desarrollando marcas diferenciadas “premium”)

HECHOS FINANCIEROS DE SAB

Como ya hemos observado anteriormente SAB ya domina el 98% de mercado de Sudáfrica y por lo tanto ya ha madurado su mercado.

Veamos como nuestro análisis del ROE (Return on Equity) una medida de eficiencia que determina como se están utilizando los recursos de los accionistas nos demuestra que ha llegado el momento de tomar una decisión estratégica ya que el crecimiento de SAB en la década anterior no necesariamente significa que así seguirá en la década de 2000 en adelante.

Tabla No. 1

Ingreso por capital contable (ROE)	Util despues de imp/cap contable (Utilidad/ventas*ventas/activos*Activos/Capital) (Margen*Vueltas activos*Apalancamiento)	19% 2000	17% 1999	33% 1998
<i>Margen de utilidades netas</i>	<i>Util despues de imp/ventas</i>	11%	7%	8%
Vueltas Activos	Ventas/Activos	100%	116%	132%
Apalancamiento	Activos/Capital	171%	229%	330%
ROE		19%	17%	33%
Tasa de Retencion		90%	100%	100%
Tasa de Crecimiento Sostenible		17%	17%	33%
Tasa de Crecimiento Real		-11%	-2%	11%

Como se podrá apreciar en la tabla anterior, el crecimiento real en ventas de SAB es inferior a su crecimiento sostenible, situación tal que obliga a la gerencia de esta empresa a re organizar la administración de su crecimiento, ya que de aquí en adelante esta empresa se vera con excesos de flujo de caja por la razón misma que hemos analizado anteriormente de saturación de mercado y por la tanto tendrá que decidir que hacer con estos excesos de efectivo.

Estas acciones pueden ser :

- a) Regresar dinero a los accionistas.- Esta situación de regresar dinero vía dividendos no es la mas recomendable ya que no tiene facilidades fiscales y a la vez que se manda un mensaje de fracaso al mundo inversionista.
- b) Comprar Crecimiento.- Esto quiere decir que mientras una empresa busca como utilizar sus excesos de efectivo otra empresa estará buscando como financiar su rápido crecimiento insostenible. De tal manera que aquí ya podemos empezar a pensar en fusionarse con alguien que complemente nuestra necesidad.

DIAGNOSTICO DE LA SITUACION.

SAB LIDER MUNDIAL CERVECERO EN MERCADOS EN DESARROLLO

PLANTEAMIENTO: CUAL ES LA OPCION ESTRATEGICA A TOMAR PARA SER UNA COMPAÑIA GLOBAL Y UNA DE LAS CINCO MAYORES CERVECERAS A NIVEL MUNDIAL (LOGRO ALCANZADO)

OPCIONES ESTRATEGICAS PARA EL CRECIMIENTO INTERNACIONAL QUE SE TOMAN EN CONSIDERACIÓN DENTRO DE LA ADMINISTRACION DE SAB

1.-Fusionarse con una cervecería importante de un país desarrollado como medio para asegurar el éxito global (FUSION). Es decir un socio que complemente aptitudes y fortalezas existentes en SAB

2.-Adquisiciones en Mercados de Desarrollo:

Europa Oriental.- Con el tiempo será parte de Europa como un todo

China

América Latina.

ANALISIS DE CADA UNA DE LAS OPCIONES ANTERIORES UTILIZANDO “EL FILTRO ESTRATEGICO”

¿Podría? →	Oportunidades
¿Puedo? →	Fuerzas/Recursos
¿Quiero? →	Objetivos
¿Debo? →	Responsabilidad Social

OPCION UNO.- FUSION CON UN SOCIO DE UN PAIS DESARROLLADO QUE COMPLEMENTE FORTALEZAS DE SAB.

Esta opción está en definitiva alineada con nuestra visión que es llegar a ser una de las cinco cerveceras mas grandes del mundo. Consideración importante aquí será analizar que tipo de fusión es la que queremos y que no sea un plan demasiado ambicioso que exija demasiado de los recursos y de las capacidades de la compañía.

En esta opción no nos representa una desviación radical o abandono de las piedras angulares del éxito anterior de la firma, ya que es seguir con el negocio de la cerveza y pasar de una empresa multinacional a una empresa global.

Por otro lado esta estrategia no contraviene los fundamentos de la cultura de la organización, ni entra en conflicto con los valores y filosofías de la mayoría de los altos ejecutivos.

Aquí el punto más importante será en decidir que tipo de socio es el que queremos y que realmente se complemente con las fortalezas de SAB, es decir, el tipo de socio tiene que

tener de alguna manera algunos puntos de convergencia con la estrategia genérica de SAB.

¿PODRÍA? Las oportunidades para FUSION pueden estar listas ya que en la industria de la cerveza no hay un consolidador a nivel global, aunque hay grupos bastante consolidados a nivel regional tal y como lo es SAB, en Sudáfrica, AMBEV Brahma en Brasil, Grupo Modelo en México, Anheuser Busch en Estados Unidos, etc.

Resultado del análisis de las características de los competidores si existe una gran oportunidad

Tabla No. 2

Mercados Nacionales de Cerveza, porcentaje de participación de las principales Cervecerías, 1999			POSIBLE OPORTUNIDAD	Clasificación de las principales 10 Cervecerías globales por volumen en 1999	
	# de Cervecerías	% de Participación		Millones de Hectolitros	
México	2	100		128	Anheuser Busch
Sudáfrica	1	98		79	Heineken
Australia	2	96		55	Miller
Zambia	1	90		54	SAB
Chile	1	89		50	Brahma
Filipinas	1	83		49	Interbrew
Turquia	1	79		43	Carlsberg
Estados Unidos	2	77		43	Modelo
Argentina	1	76		38	Kirin
Brasil	2	74		28	Fonsa
Polonia	2	61			
Republica Checa	2	60			
Nueva Zelandia	1	55			
Rusia	2	39			
Alemania	3	23			
China	3				
Dinamarca	N/a	N/A			
Belgica	N/A	N/A			

Especialmente en compañías y marcas donde hay puntos de convergencia, ejemplo por tamaño número de hectolitros fabricados al año la fusión ideal sería con Miller, Brahma, Interbrew, Carlsberg y Modelo, si analizamos los países donde operan cada uno de éstos.

Miller, Estados Unidos con una participación del 20% equivalente a 55 millones de hectolitros y con un tamaño de mercado de 278 millones de hectolitros. Una fusión con esta compañía le puede representar entrar el mercado mas grande del mundo actualmente y tomando ventaja de la cadena de valor de Miller y con inyección de capital, bien podrían poderse el objetivo de ganar de participación 15% de mercado en los próximos tres años representando 41 millones de hectolitros.

Esta fusión es atractiva para ambas compañías: SAB.puede entrar al mayor mercado del mundo y Miller puede entrar a los mercados donde opera SAB.

Carlsberg,, Dinamarca un país pequeño con un tamaño de mercado de 33 millones, sin embargo para esta compañía el 88% de sus ventas son fuera de Dinamarca mediante compañías asociadas o por medio de licencias, una fusión con Carlsberg podría traer ventajas para ambos ya que se complementarían mutuamente. SAB con su fortaleza en la producción y Carlsberg con su experiencia en ventas y distribución en mercados desarrollados. SAB. Le puede aportar su fortaleza en fabricación.

Interbrew, Bélgica es un mercado demasiado pequeño y la expansión de esta compañía esta basada en adquisiciones en ambos tipos de mercado tanto desarrollados como en vías de desarrollo.

Esta sería una excelente Compañía para que SAB se fusionara ya que es la que mayor similitudes tiene con SAB, aunque existen puntos de no convergencia en mercados como Rusia, Bulgaria, China

Brahma, Brasil es un mercado bastante atractivo pero la fusión de Brahma con Antartica dominan el 74 % de participación de Brasil, El tamaño de mercado de Brasil es de 100 millones de hectolitros por lo que una fusión con Brahma representaría ir por un 25% mas de mercado que representa solamente 25 millones de hectolitros adicionales

Modelo, Mexico, al ser socio con Anheuser Busch automaticamente queda fuera de posibilidades.

¿PUEDO?

SAB al estar inscrita dentro del mercado de valores de Londres le da una fortaleza financiera bastante grande para captar recursos cuando se trate de un buen negocio, tal es la experiencia que cuando trasladó su casa matriz a Londres subió el porcentaje de accionistas internacionales del 15 al 30%.

Adicionalmente los estados financieros históricos nos demuestran una estabilidad en el margen operativo de la compañía oscilando entre el 13 y 14% durante los últimos cinco años, situación que demuestra la consistencia en administrar el negocio base. Igualmente sucede con las ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización (EBITDA) donde hemos oscilado entre los 800 y 900 mdd consistentemente (ver anexo Revisión financiera de los últimos cinco años).

QUIERO?

La situación política en Sudáfrica, y por otro lado la saturación del mercado (con una participación del 98% del mercado en Sudáfrica, nos orilla a buscar nuevas oportunidades en el exterior, situación de éxito tras éxito demostrada en la última década. De tal manera que ha llegado el momento de reafinar nuestra estrategia de acuerdo a las nuevas circunstancias.

Es un hecho que SAB quiere lanzarse como una empresa global y para esto los socios analizados anteriormente podrían representar el medio para lograr el objetivo deseado.

DEBO?

La responsabilidad social de SAB esta fundamentada en su misión y tal es el grado que aporta el 1.75 % después de impuestos para programas sociales. En todos los mercados donde SAB opera lleva esta filosofía lo cual le ha permitido ser aceptada socialmente en todos los mercados donde participa.

El código de valores de la compañía comprende y abarca todas las áreas de responsabilidad.

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

Fuente: Adaptado de SAB Making Beer, Making Friends”

OPCION DOS: ADQUISICIONES EN MERCADOS DE DESAROLLO

Aunque esta estrategia está en marcha desde hace 10 años y ha demostrado ser un éxito en nuestra división de cervezas ha llegado el momento de pensar si nos seguimos enfocando en este tipo de mercados o pasar a ser una empresa global.

Análisis por División	Ventas USD \$ m	Utilidad Operativa USD \$ m	Margen Operativo %	Activos Operativos Netos USD \$ m	EBITDA USD \$ m	Gasto en Capital USD \$ m	
Cerveza Nacional	1,608	407	25	509	485	154	
SAB Internacional	1,249	171	14	1,442	277	169	
Otras Bebidas	659	81	12	484	104	52	
Hoteles y Casinos	130	11	9	57	18	9	
Administración Central	-	-	35	0	-	31	3
PGSI	744	41	6	-	68	39	
TOTALS	4,390	676		2,465	921	426	

Fuente Reporte anual 2000

En el análisis de rentabilidad podemos observar claramente que el mejor negocio para SAB es el mercado domestico ya que es el de mayor ventas, utilidad operativa, margen operativo, EBITDA, y menor gasto en inversiones de capital comparado con la divisón internacional. Sin embargo, en este mercado no tenemos mucho por hacer ya que como hemos mencionado anteriormente tenemos participación de 98% y por lo tanto tenemos que voltear a nuestra segunda division en orden de importancia (SAB INTERNACIONAL)

Regresando a nuestro análisis original de esta opción SAB Internacional cuenta actualmente con las siguientes inversiones (Por favor ver anexo Numero 1 y 2) de las cuales puede hacer desinversiones e invertir en el negocio base que es el de producción cervecera y distribución.

¿PODRIA?

Oportunidades hay bastantes en los mercados en desarrollo especialmente en donde tenemos mayor actividad Europa Oriental , China e India

¿PUEDO?

Podría solamente si se hace desinversión de los negocios no base y de esta manera estar alineados con la visión de la compañía.

Haciendo un análisis de nuestros estados financieros (anexos tres, cuatro y cinco) podemos observar que tendríamos que detallar nuestro plan económico en varias fases que ya explicaré cuando de las recomendaciones.

QUIERO?

Definitivamente está dentro de nuestros objetivos seguir consolidándonos como Empresa Multinacional y después Global.

RECOMENDACIONES

Habiendo analizado a profundidad las diferentes opciones estratégicas que SAB podría tomar podemos recomendar lo siguiente:

Tenemos que establecer claramente que el tipo de estrategia genérica que vamos a utilizar va a ser la de diferenciación amplia ya que competimos en los diferentes mercados con marcas de cerveza “premium” y no competimos en precio, aunque tenemos dentro de nuestras fortalezas estructuras de bajo costo. De esta forma tenemos que los socios donde mejor podríamos complementar nuestras cadenas de valor serían MILLER, INTERBREW Y CARLSBERG, aunque la fusión es totalmente recomendable como lo hemos mencionado anteriormente en estos momentos lo mas apropiado sería aplazar la fusión fortaleciendo primero nuestras finanzas para poder hacer una buena negociación que nos deje bien cimentados en la futura compañía que se llegase a crear.

De este modo que la estrategia que recomiendo se basa en varias etapas que detallo a continuación.

- 1.- Hacer desinversiones de todos los negocios que no son relacionados con nuestro “Core business” para allegarnos de flujos de efectivo y poder subir nuestros niveles de liquidez dentro de los próximos dos años(solo con el fin de poder tener una mejor negociación, ya que actualmente traemos buen nivel de liquidez).
- 2.- Comprar mayor participación accionaria de las empresas que en ya operamos actualmente principalmente en Europa Oriental, China y la India. (ver anexo número uno y dos).
- 3.-Dentro de estos dos primeros años establecer estrategias de Cooperación (Alianzas y sociedades de colaboración con cerveceras de los países vecinos en donde operamos) otorgando licencias de fabricación a nuestros asociados y aprovechando sus canales de distribución.
- 4.- Dentro de estos dos primeros años la inversión sería en posicionar las marcas en lugar de pensar en comprar mas plantas de fabricación.
- 5.- Fortalecer nuestros indicadores financieros dentro de los 3 primeros años: es decir subir nuestra razón de liquidez a uno y nuestro nivel de apalancamiento total bajarlo de 0.71 a 0.50 con el objetivo de hacer una mejor negociación al momento de hacer una buena fusión.

Actualmente SAB es un competidor multinacional porque compite en unos cuantos mercados seleccionados mientras que el objetivo será ser un competidor Multinacional y Global ya que se busca tener presencia de mercado en la mayoría de los continentes y en prácticamente todos los países importantes del mundo

6.- Para el cuarto año empezar negociaciones con Carlsberg, Interbrew o Miller y complementar las fortalezas de ambos para cubrir prácticamente todo el globo en sus diferentes modalidades de negocio.

CONCLUSIONES

Con el trabajo anterior puedo confirmar con razones sólidas que el “Análisis del Caso” es una metodología excelente para el estudio de Administración estratégica ya que como hemos visto en las recomendaciones que propongo para South African Breweries, he llegado a proponer decisiones que en la vida real son totalmente viables y que finalmente este es el objetivo final que se persiguió desde un principio.

En el caso de South African Breweries nunca supe el desenlace al momento de terminar este trabajo ya que nunca quise “contaminar” mis recomendaciones con la realidad.

Por otro lado solo me resta dar mi más sincero agradecimiento a la Universidad Iberoamericana y a todos los profesores que han hecho posible que mi nivel de conocimiento sea superior al momento que ingrese a las aulas de esta mi querida Alma Mater.

BIBLIOGRAFIA

- 1.- Weston Fred/ Copeland Thomas. Finanzas en Administración. Mc Graw Hill. Novena Edición.
- 2.-Gordon Donalson. Managing Corporate Wealth (New York, Praeger Publishers, 1984)
- 3.-Brealy/Myers. Principles of Corporate Finance. Mc Graw Hill/Fourth Edition
- 4.-Higgings. Análisis for Financial Management. Irwin/ Third Edition
- 5.- Copeland/Soller/Murria. Valuation, measuring and managing the values of companies. Wiley 2nd. Ed.
- 6.-Thompson/Strickland. Administración Estratégica Textos y Casos. Mc Graw Hill 13ª. Edición.
- 7.- South African Breweries. Reporte Anual de 2000.

Principales subsidiarias

ANEXO UNO

Las principales susidiarias del Grupo son:

Nombre	País de incorporación	actividad principal	Participación de capital		Posible Inversion	Posible Desinversion
				1999		
Administración Central						
South African Breweries International (Finanzas) BV	Holanda	Tenedora y Compañía financier	100%	100%	0%	
Beer South Africa						
South African Breweries Hop Farms (Pty) Ltd	Sudáfrica	Cultivo	100%	100%	0%	
Southern Associated Maltsters (Pty) Ltd	Sudáfrica	Malteros	100%	100%	0%	
SABI						
South African Breweries International BV	Holanda	Compañía Tenedor.	100%	100%	0%	
SABI-African operations						
South African Breweries International (Africa) BV	Holanda	Compañía Tenedor.	100%	100%	0%	
Accra Brewery Ltd	Ghana	Fabricante cerveza	69%	51%	-31%	
Bebidas Tradicionias de Mocambique Limitada	Mozambique	Cerveza de sorgo	85%		-15%	
Botswana Breweries (Pty) Ltd	Botswana	Cerveza de sorgo	40%	40%	-60%	
Darbrew Ltd	Tanzania	Cerveza de sorgo	30%	30%	-70%	
Kgalagadi Breweries (Pty) Ltd	Botswana	Fabricante cerveza	40%	40%	-60%	
Castle Brewing Kenya Ltd	Kenya	Fabricante cerveza	51%		-49%	
Cervejas de Mocambique Limitada	Mozambique	Fabricante cerveza	65%	65%	-35%	
Lesotho Brewing Company (Pty) Ltd	Lesotho	Fabricante cerveza	39%	39%	-61%	
National Breweries plc	Zambia	Fabricante cerveza	70%	-	-30%	
Swaziland Bottling (Pty) Ltd	Swazilandia	Refrescos	60%		-40%	
Swaziland Brewers (Pty) Ltd	Swazilandia	Fabricante cerveza	60%	60%	-40%	
Tanzania Breweries Ltd	Tanzania	Fabricante cerveza	51%	51%	-49%	
Zambian Breweries plc	Zambia	Fabricante cerveza	45%	45%	-55%	
SABI-European operations						
South African Breweries International (Europe) BV	Holanda	Compañía Tenedor.	100%	100%	0%	
Browary Tyskie Gorny Slask SA	Polonia					
Kompania Piwowarska SA	Polonia	Fabricante cerveza	49%	45%	-51%	
Lench Browary Wielkopolski SA	Polonia	Fabricante cerveza	58%	48%	-42%	
Compañía Cervecera de Canarias	España	Fabricante cerveza	51%	51%	-49%	
Kaluga Brewery Company OOO	Rusia	Fabricante cerveza	100%		0%	
Dreher Sorgyarak Rt	Hungría	Fabricante cerveza	98%	97%	-2%	
Pivovar SCarisC AS	Eslovaquia	Fabricante cerveza	98%	98%	-2%	
SC Ursus SA)SC Ursus SA	Rumania	Fabricante cerveza	93%	91%	-7%	
SC Vulturul SA	Rumania	Fabricante cerveza				
SABI-Asian operations						
South African Breweries International (Asia) BV	Holanda	Compañía Tenedor.	100%	100%	0%	
Other Beverages						
Amalgamated Beverage Industries Ltd	Sudáfrica	CSDs	65%	68%		65%
Appletiser South Africa (Pty) Ltd	Sudáfrica	Jugos de fruta	100%	100%		100%
Traditional Beer Investments (Pty) Ltd	Sudáfrica	Cerveza de sorgo	100%	100%	0%	
Valagua (Pty) Ltd	Sudáfrica	Agua embotellada	100%	100%		100%
Hotels and Gaming						
Southern Sun Holding Ltd	Sudáfrica	Compañía Tenedor.	100%	100%	0%	100%
Southern Sun Hotels (Pty) Ltd	Sudáfrica	Hoteles	100%	100%	0%	100%
PGSI						
Autoglass Ltd	Reino Unido	Cristal automotriz	53%	53%	-47%	53%
Autostock Inc.) Belron Canada Inc (10)	Canadá	Cristal automotriz	53%	53%	-47%	53%
Nova Scotia Ltd	Canadá					
	Holanda					
Belron International Holdings NV	Antillas	Compañía tenedora	53%	53%		53%
Carglass BV	Holanda	Cristal automotriz	53%	53%		53%
Carglass GmbH	Alemania	Cristal automotriz	53%	53%		53%
Carglass GmbH	Francia	Cristal automotriz	53%	53%		53%
Glass South Africa (Pty) Ltd	Sudáfrica	Producción de Cristal y distribución				
O'Brien Glass Holdings (Pty) Ltd	Australia	Cristal automotriz	53%	53%		53%
PG Bison Ltd	Sudáfrica	Produccion de madera	51%	51%		51%
Plate Glass and Shatterprufe Industries Ltd	Sudáfrica	Produccion de madera y cristal				
	Sudáfrica	Cristal automotriz	68%	68%		68%

Oportunidades de Adquirir mayor participación si es que las leyes de inversion extranjera lo permite en ese pais
Oportunidades de desinversion para poder adquirir la participaciones accionarias anteriores

Principales Asociadas con Participación
ANEXO DOS

Compañías asociadas con participación

Estas compañías no son propiedad del grupo sin embargo existe participación accionaria.

Nombre	País de incorporación	Principal actividad	Participación de capital		Posible Inversion	Posible Desinversion
			1999	1998		
SABI-African operations						
Delta Corporation Ltd	Zimbabue	Fabricacion de cerveza y diversificada	23%	23%	-77%	
Nile Breweries Ltd	Uganda	Fabricacion de cerveza	40%	40%	-60%	
SABI-Asian operations						
CRE Beverage Ltd, which holds the following subsidiary undertakings:	Islas Virgenes Británicas	Tenedora	49%	49%	-51%	
China Resources (Dalian) Brewery Co Ltd	China	Fabricacion de cerveza	49%	49%	-51%	
China Resources (Jilin) Brewery Co Ltd	China	Fabricacion de cerveza	44%	44%	-56%	
China Resources (Mianyang) Brewery Co Ltd	China	Fabricacion de cerveza	49%	44%	-51%	
China Resources Shenyang Snowflake Beer Co Ltd	China	Fabricacion de cerveza	44%	44%	-56%	
Shenyang Hwa-Jeng Winery Brewery Limited	China	Fabricacion de cerveza	44%	44%	-56%	
Shenzhen C'est Bon Food and Drink Co Ltd	China	Agua Embotellada	33%	33%		33%
Other beverages						
Ceres Fruit Juices (Pty) Ltd	Sudáfrica	Jugos de fruta	37%	37%		37%
Coca-Cola Cannery (Pty) Ltd	Sudáfrica	Embotelladora	21%	16%		21%
Distillers Corporation (SA) Ltd	Sudáfrica	Licor	30%	30%		30%
Stellenbosch Farmers' Winery Group Ltd	Sudáfrica	Vinos	30%	30%		30%
Hotels and Gaming						
Hotel Formule 1 (Pty) Ltd	Sudáfrica	Hoteles	47%	47%		47%
Monyaka Gaming Machine Supply (Pty) Ltd	Sudáfrica	Tragamonedas	30%	30%		30%
Sun International Inc.	Panamá	Resorts y Casinos	20%	20%		20%
Tsogo Sun Holdings (Pty) Ltd	Sudáfrica	Casinos	50%	50%		50%
PGSI						
PG Industries (Zimbabwe) Ltd	Zimbabue	Producción de cristal	29%	29%		29%
Safelite Glass Corp	Estados Unidos	Cristal automotriz	26%	24%		26%

FUENTE: REPORTE ANUAL 1999

ANEXO 3

Estado de Reultados Consolidado
al 31 de Marzo de 2000

	Notas	2000 US \$m	1999 US \$m	1998 US \$m
Ventas				
(Incluyendo asociadas)	4	5424	6184	5877
		-1034	-1261	-849
Ventas del Grupo	4	4390	4923	5028
Costos de operación netos	5	-3724	-4327	-4390
Ganancia de operacion del Grupo		666	596	638
Ganancia de operacion de los asociados	4	102	121	69
Ganancia de actividades ordinarias antes de intereses e impuestos	4,6	844	717	707
Interés neto pagado		-80	-117	-59
Grupo		-49	-80	-47
Asociados		-39	-37	-12
Ganancia de actividades ordinarias antes de Imp		764	600	648
Impuesto sobre la ganancia act ordinarias	6,8	-186	-195	-211
Ganancia de las act ordinarias desp de Imp.		578	405	437
Interes minoritario de capital	6	-94	-85	-59
Ganancia por el año financiero		484	320	378
Ganancia básica por acciones ordinarias (US/SA cents)	11	64.3	43.9	52.1
Ganancias diluidas por acciones ordinarias (US/SA cents)	11	64.1	43.8 n/a	
Ganancia ajustada por acciones ordinarias (US/SA cents)	11	56.6	54.0	56.6

RAZONES DE RENDIMIENTO		2000	1999	1998
Margen de Utilidad Brutas	<i>Ventas-costo de ventas/ventas</i>	185%	188%	187%
Margen de utilidades de operacion	<i>Util antes de imp e int/ventas</i>	19%	15%	14%
Margen de utilidades netas	<i>Util despues de imp/ventas</i>	11%	7%	8%
Ingreso por activos totales	<i>Util despues de imp/activos totales</i>	11%	7%	9%
Ingreso por capital contable (ROE)	<i>Util despues de imp/cap contable</i>	19%	17%	33%
	(Utilidad/ventas*ventas/activos*Activos/Capital)			
	(Margen*Vueltas activos*Apalancamiento)			
<i>Margen de utilidades netas</i>	<i>Util despues de imp/ventas</i>	11%	7%	8%
<i>Vueltas Activos</i>	<i>Ventas/Activos</i>	100%	116%	132%
<i>Apalancamiento</i>	<i>Activos/Capital</i>	171%	229%	330%
<i>ROE</i>		19%	17%	33%
<i>Tasa de Retencion</i>		90%	100%	100%
<i>Tasa de Crecimiento Sostenible</i>		17%	17%	33%
<i>Tasa de Crecimiento Real</i>		-11%	-2%	11%

FUENTE: REPORTE ANUAL 2000

ANEXO CUATRO

Balance General Consolidado
al 31 de Marzo de 2000

	Notas	2000 US \$m	1999 US \$m	1998 US \$m
Activos Fijos				
Activos Intangibles	12	608	327	1
Activos Tangibles	13	1913	1889	1810
Inversiones		989	384	393
Inversiones en Cías Asociadas	14	380	342	340
Otras inversiones a largo plazo	15	609	42	53
		<u>3510</u>	<u>2600</u>	<u>2204</u>
Activo Circulante				
Acciones	16	223	342	386
Deudores	17	335	571	620
Inversiones	18	119	612	187
Efectivo en Caja		197	137	415
		<u>874</u>	<u>1662</u>	<u>1608</u>
Acreeedores a menos de un año	19	<u>-1390</u>	<u>-1235</u>	<u>-1436</u>
Circulante neto(pasivos)/activos		<u>-516</u>	<u>427</u>	<u>172</u>
Total activos menos pasivos circulantes		<u>2994</u>	<u>3027</u>	<u>2376</u>
Acreeedores a mas de un año	20	-297	-762	-687
Otras provisiones	22	<u>-138</u>	<u>-401</u>	<u>-533</u>
Activos Netos		2559	1864	1156
Capital y Reservas				
Capital en acciones	23	77	77	
Acciones premium	24	1364	1361	
Revaluacion y otras reservas	24	37	45	42
Reservas de utilidades y perdidas	24	<u>683</u>	<u>220</u>	<u>1056</u>
Fondos de accionistas con acciones ordinarias		2161	1703	1098
Intereses de accionistas minoritarios		398	161	58
Capital Utilizado		<u>2559</u>	<u>1864</u>	<u>1156</u>

RAZONES DE LIQUIDEZ		2000	1999	1998
<i>Razon actual</i>	<i>Activo circulante/pasivo circulante</i>	<i>0.63</i>	<i>1.35</i>	<i>1.12</i>
<i>Razon de deuda a capital contable</i>	<i>Deuda total/capital contable total</i>	<i>0.71</i>	<i>1.29</i>	<i>2.30</i>
<i>Razón del adeudo de largo plazo</i>	<i>deuda largo plazo/capital contabl</i>	<i>0.12</i>	<i>0.16</i>	<i>0.26</i>

FUENTE: REPORTE ANUAL 2000

ANEXO CINCO

Estado de Flujo de Caja al 31 de Marzo de 2000

	Notes	2000 US \$m	1999 US \$m	1998 US \$m
Flujo Neto de Operación	25	864	888	921
Dividendos provenientes de cias asociadas		17	16	19
Retornos de inversión				
Intereses recibidos		46	66	56
Interés pagado		-98	-140	-90
Intereses por pago de arrendamientos		-4	-4	-4
Dividendos recibidos por otras inversiones		2	-	1
Dividendos pagados a intereses minoritarios		-45	-57	-37
Flujo de Caja neto de retorno de inversion		-99	-135	-74
Impuestos		-175	-166	-160
Gastos de Capital e inversiones financieras				
Compra de activos fijos tangibles		-426	-587	-414
Venta de activos fijos tangibles		25	43	40
Compra de inversiones		-570	-23	-21
Venta de inversiones		1	22	-
Flujo de caja neto por gastos de capital e inversiones financieras		-970	-545	-395
Adquisiciones y ventas				
Compra de participación en subsidiarias	29	-184	-227	-178
Efectivo neto adquirido de subsidiarias	29	-9	21	2
Compra de Cias asociadas		-10	-67	-79
Venta de participacion en subsidiarias		233	-	4
Flujo neto de caja por adquisiciones y ventas		30	-273	-251
Dividendos pagados a acciones ordinarias		-50	0	0
Administracion de recursos liquidos				
Venta(compra) de instrumentos liquidos en corto plazo		531	183	-175
Efectivo depositados/retirados de los depositos a corto plazo		-28	-602	23
Flujo neto por adminstracion de los recursos liquidos	26	503	-419	-152
Financiamiento				
Emission de acciones a los accionistas de SAB		3	322	-
Costo por listado de acciones		0	-66	-
Emission de acciones a minoritarios		2	9	1
Nuevos prestamos adquiridos	26	136	392	530
Re pago de prestamo	26	-69	-511	-233
Cantidades pagadas a SAB ltd		0	-172	-77
Fondos de Capital a largo plazo		0	-28	-118
Consideracion recibida de entidades dadas de baja		0	268	-
Short-term funding with demerged entities		0	42	-46
Flujo de caja del financiamiento		72	256	57
Decremento de efectivo en el año	26,27	192	-378	-35

FUENTE: REPORTE ANUAL 2000

	1996	1997	1998	1999	2000
	US \$m	US \$m	US \$m	US \$m	US \$m
Estado de Resultados					
Ventas (incluyendo participación de cías asociadas)	5,178	5,244	5,877	6,184	5,424
Ventas(excluyendo participación de cías asociadas)	4,542	4,543	5,028	4,923	4,390
Ganancia de Operación (incluyendo cías asociadas)	689	701	707	717	844
Interés neto pagado	(109)	(70)	(59)	(117)	(80)
Impuestos	(177)	(190)	(211)	(195)	(186)
Minoritarios	(63)	(78)	(59)	(85)	(94)
Ganancia del año	340	363	378	320	484
Ganancias ajustadas	341	360	410	394	426
Balance General					
Activos fijos	2,038	2,164	2,204	2,600	3,510
Activo circulante inversiones y efectivo	246	547	602	749	316
Otros activos circulantes	1,036	1,046	1,006	913	558
Total de activos	3,320	3,757	3,812	4,262	4,384
Intereses por deuda	(899)	(751)	(1,052)	(953)	(602)
Otros acreedores y provisiones	(986)	(1,099)	(1,604)	(1,445)	(1,223)
Total Pasivos	(1,885)	(1,850)	(2,656)	(2,398)	(1,825)
Activos netos	1,435	1,907	1,156	1,864	2,559
Fondos de accionistas	1,131	1,593	1,098	1,703	2,161
Intereses del capital minoritario	304	314	58	161	398
Capital Utilizado	1,435	1,907	1,156	1,864	2,559
Estado de flujo de caja					
EBITDA	818	819	907	933	917
Movimientos de capital de trabajo	51	(25)	14	(45)	(53)
flujo de caja de operación	869	794	921	888	864
Interés neto y dividendos	(102)	(76)	(55)	(119)	(82)
Impuestos	(140)	(126)	(160)	(166)	(175)
	627	592	706	603	607
Gastos de capital neto	(352)	(278)	(374)	(544)	(401)
Inversiones neta	(11)	(8)	(21)	(1)	(569)
Adquisiciones neta de cías subsidiarias y asociadas	(83)	(173)	(251)	(273)	30
Efectivo Neto (corto/surplus)	181	133	60	(215)	(333)
Administración de recursos líquidos	22	(8)	(152)	(419)	503
Flujo neto por financiamiento	(41)	158	57	256	72
Dividendos pagados	n/a	n/a	n/a	n/a	(50)
Incremento/decremento de efectivo en el año	162	283	(35)	(378)	192
Desempeño por acciones ordinarias					
(US/SA centavos por acción)					
Ganancias básicas	46.80	49.90	52.10	43.90	64.30
Ganancias básicas diluidas	n/a	n/a	n/a	43.80	64.10
Ganancias básicas ajustadas	46.90	49.50	56.60	54.00	56.60
Valor activo neto	155.60	219.10	151.00	220.10	279.30
Estadísticas de acciones					
Numero total de acciones (millon)	727.0	727.0	727.0	773.7	774.3
Promedio ponderado de numero de acciones (millon)	727.0	727.0	727.0	729.9	752.8
Promedio ponderado de numero de acciones(diluidas)	n/a	n/a	n/a	731.3	754.8
Retornos y productividad					
Retornos de capital (%)	30.2	22.6	37.3	23.1	19.7
Margen de Operación (%)	13.5	13.5	13.0	13.2	14.6
Margen de operación de efectivo (%)	18.0	18.0	18.0	19.9	20.9
Retorno operacional (%)	33.5	33.5	47.7	45.1	35.3
Retorno de operación de efectivo (%)	26.4	25.1	28.6	24.7	22.2
Ganancias del grupo por empleado (000)	97.2	94.8	101.7	100.3	91.3
Promedio mensual de numero de empleados	4,671	47,902	49,431	49,099	48,079
Solvencia y liquidez					
Interés neto (veces)	6.4	10.1	13.0	7.4	9.9
Total de deuda a total de activos (%)	27.1	20.0	27.6	22.4	13.7
Flujo de caja a total de deuda (%)	96.7	105.7	87.5	93.2	143.5

Revisión financiera de Cinco años
al 31 de Marzo de 2000

	Ventas					Ganancia Operacional				
	1996 US \$m	1997 US \$m	1998 US \$m	1999 US \$m	2000 US \$m	1996 US \$m	1997 US \$m	1998 US \$m	1999 US \$m	2000 US \$m
Análisis por Segmento de negocios										
Cerveza Nacional	1,935	1,753	1,804	1,609	1,608	404	378	401	380	407
SAB Internacional	831	898	1,258	1,352	1,474	109	112	165	190	199
Otras Bebidas	850	833	920	967	954	76	82	98	117	120
Hoteles y Casinos	317	279	282	276	263	35	36	34	42	40
Administración Central	-	-	-	-	-	-11	-13	-13	-18	-35
Negocio en Marcha excluyendo partidas extraordinarias	3,933	3,763	4,264	4,204	4,299	613	595	685	711	731
PGSI	1,245	1,481	1,613	1,751	1,125	86	113	81	75	61
Grupo excluyendo partidas extraordinarias	5,178	5,244	5,877	5,955	5,424	699	708	766	786	792
SAB Internacional	-	-	-	229	-	-	-	-	(50)	(11)
Hoteles y Casinos	-	-	-	-	-	-	-	-	(9)	-
PGSI	-	-	-	-	-	(10)	(7)	(59)	(10)	(13)
Grupo-incluyendo partidas extraordinarias	5,178	5,244	5,877	6,184	5,424	689	701	707	717	768

Revisión financiera por Cinco Años
Continuación

	Margen Operativo					Activos netos de Operación				
	1996 %	1997 %	1998 %	1999 %	2000 %	1996 US \$m	1997 US \$m	1998 US \$m	1999 US \$m	2000 US \$m
Análisis por Segmento de negocios										
Cerveza Nacional	20.90	21.60	22.20	23.60	25.30	719	599	490	539	509
SAB Internacional	13.10	12.50	13.10	14.10	13.50	353	493	599	781	1,593
Otras Bebidas	8.90	9.80	10.70	12.10	12.60	220	227	198	600	601
Hoteles y Casinos	11.00	12.90	12.10	15.20	15.20	89	83	109	134	169
Administración Central	-	-	-	-	-	300	287	176	(61)	(27)
Negocio en Marcha excluyendo partidas extraordinarias	15.6	15.8	16.1	16.9	17.0	1,681	1,689	1,572	1,993	2,845
PGSI	6.9	7.6	5.0	4.3	5.5	407	422	34	75	-
Grupo excluyendo partidas extraordinarias	13.5	13.5	13.0	13.2	14.6	2,088	2,111	1,606	2,068	2,845