

# **UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA**

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto Presidencial  
del 3 de abril de 1981



## **“SOUTH AFRICAN BREWERIES: LOGROS DEL CRECIMIENTO EN EL MERCADO GLOBAL DE LA CERVEZA”**

### **ESTUDIO DE CASO**

Que para obtener el grado de

**MAESTRO EN ADMINISTRACION.**

**P r e s e n t a**

**ERIK RICARDO GOMEZ BEICK**

Director: Mtro. Jorge Smeke Zwaiman  
Lectores: Mtro. Roberto Sánchez de la Vara  
Mtro. Gil Armando Sánchez Soto

México, D.F.

2009

# INDICE.

<b>JUSTIFICACION Y ANTECEDENTES.</b> .....	<b>2</b>
<b>CAPITULO 1. HECHOS.</b> .....	<b>4</b>
1.1 RESUMEN DE LOS HECHOS DE SAB. ....	4
1.2 PORTAFOLIO DE MARCAS SAB POR REGIONES.....	7
1.3 ESTADOS FINANCIEROS CONDENSADOS SAB. ....	10
1.4 GENERALIDADES DEL MERCADO SUDAFRICANO.....	11
1.5 MERCADO MUNDIAL DE LA CERVEZA. ....	12
<b>CAPITULO 2. ANALISIS DE LOS HECHOS Y</b>	
<b>DEFINICION DEL PROBLEMA</b> .....	<b>15</b>
2.1 ANALISIS DEL MERCADO CERVECERO. ....	15
2.2 ANALISIS DE SAB.....	17
2.3 ANALISIS DE LOS PRINCIPALES COMPETIDORES.....	21
2.4 SINTESIS DEL ANALISIS. ....	22
2.5 DEFINICION DEL PROBLEMA.....	23
<b>CAPITULO 3.OPCIONES DE SOLUCION</b> .....	<b>24</b>
3.1 EVALUACION DE OPCIONES DE SOLUCION. ....	24
<b>CAPITULO 4. FUNDAMENTACION DE LA SOLUCION ELEGIDA</b> .....	<b>26</b>
<b>CAPITULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	<b>27</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.</b> .....	<b>29</b>

# **JUSTIFICACION Y ANTECEDENTES.**

South African Breweries (SAB) es una compañía de origen Sur Africano fundada en 1895 por Jacob Letterstead, con el objetivo principal de ofrecer productos cerveceros al creciente mercado de mineros y público en general de Johannesburgo.

Dos años más tarde, SAB sería la primera compañía industrial en formar parte de la bolsa de valores de Johannesburgo.

Desde sus inicios, la compañía enfocó sus esfuerzos a desarrollar el mercado cervecero del continente Africano.

Para 1955, el gobierno sur africano introdujo altos impuestos a la cerveza, ocasionando que los consumidores comenzaran a ingerir bebidas destiladas. Un año más tarde, en 1956, SAB adquiere a sus dos rivales más importantes, logrando mejorar su operación, con lo cual se convirtió en el líder absoluto del mercado.

Para 1998 SAB había alcanzado una participación del 98% en el mercado cervecero Sur Africano, colocándola como una de las compañías cerveceras mundiales con mejor manejo de costos.

La historia internacional de SAB comienza en 1910, cuando funda Rhodesian Breweries, en Zimbawe. Seguido de esto inicia operaciones con una nueva compañía cervecera en Zambia y Bulawayo en la década de 1950.

Durante 1970 y 1980, SAB continúa su expansión en Botswana, Angola e Islas Canarias.

De 1990 a 1998 las ganancias del grupo crecían a un nivel del 18% anual, con operaciones cerveceras en 19 países y una capacidad anual total de 43 millones de hectolitros. SAB era considerado el cuarto productor más grande de cerveza en el mundo y el tercer conglomerado industrial más importante después de De Beers y Anglo American.

Para 1999, SAB transfiere sus oficinas centrales a la ciudad de Londres, buscando ampliar la internacionalización de la compañía. Años antes había iniciado también operaciones en Europa Oriental.

Para ese tiempo, el portafolio de marcas de SAB incluía a Pilsner Urquell, Castle Lager, Lech y Ursus.

Ante un panorama poco alentador en cuanto a la estabilidad de las monedas africanas y el poco crecimiento que el mercado de cerveza estaba experimentando, SAB comenzó a evaluar la posibilidad de fortalecer su presencia mundial. Los indicadores de SAB en los mercados internacionales se veían inevitablemente afectados. El reto de SAB consistía en alcanzar el mismo crecimiento de ganancias en divisas fuertes que obtenían sus competidores globales.

Por otro lado, con el traslado de las oficinas centrales de SAB a la ciudad de Londres, el porcentaje de inversión extranjera se elevó al 30%. Esto ocasionó que los nuevos inversionistas buscaran aumentar las ganancias de SAB, especialmente en monedas fuertes.

”Aunque la industria global cervecera seguía estando sumamente fragmentada, ya había comenzado la carrera por la consolidación. Las cerveceras estaban bajo presión para apresurarse a hacer adquisiciones, o bien podrían ser ellas las adquiridas. Pese al movimiento de SAB en ultramar, la compañía era en principio una cervecera de mercado en desarrollo y estaba estrechamente asociada con Sudáfrica: una economía desfavorecida en ese tiempo. La empresa podría tratar de fusionarse con una cervecería importante de un país desarrollado, que complementara las aptitudes y fortalezas geográficas de SAB. Esta táctica podrá usarse para atrincherar firmemente a SAB en el estante superior de las cervecerías internacionales. Como alternativa, SAB podría encontrar una cervecería grande de mercado en desarrollo para adquirirla. Tercero, SAB podría seguir concentrándose en las oportunidades de crecimiento de mercado en desarrollo acumulando masa crítica y engrosando su cartera de marcas de cerveza, con la posibilidad de permitirse pequeñas adquisiciones si se presentara la oportunidad”<sup>1</sup>.

1. Del caso: South African Breweries: logro del crecimiento en el mercado global de la cerveza. UIA.

# CAPITULO 1.

## HECHOS.

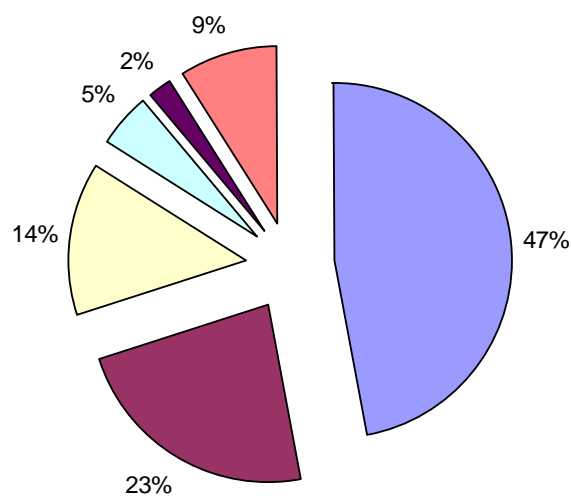
### 1.1 RESUMEN DE LOS HECHOS DE SAB.

#### South African Breweries (SAB).

- Empresa fundada en 1895.
- 1896 se lanza la cerveza Castle Lager.
- Década de 1950, SAB se une con dos cerveceras más, logrando tener el 98% de la participación del mercado de cerveza Lager en Sudáfrica.
- En 1960-70, SAB adquiere Stellenbosch Farmer's Winery.
- En la década de 1970-1980, SAB extiende operaciones en Africa subsahariana, convirtiéndose en el mayor productor cervecero del continente.
- 1990-2000: SAB adquiere intereses cerveceros en Hungría en 1993, en China en 1994 y Polonia y Rumania en 1996.
- 1999, SAB controla cervecerías en Checoslovaquia.
- SAB se convierte en la cervecera más grande de Europa Oriental.
- Mayo 2000, SAB enfoca sus esfuerzos en el negocio de la cerveza.
- Finales de 1999, 4ª mayor cervecera en el mundo en volumen.
- Participación de SAB en el mercado cervecero sudafricano: 98%.
- Indicadores financieros internacionales de SAB afectados por situación económica y política de Sudáfrica.
- Marzo de 1999, SAB traslada su casa matriz a Londres y registra acciones en la bolsa de valores de Londres.
- Con el traslado de su casa matriz a Londres, SAB incrementa a 30% el porcentaje de inversionistas extranjeros.
- Visión de la compañía: ser una de las cinco compañías cerveceras más importantes del mundo.
- SAB donaba 1.75% de las utilidades después de impuestos a previsión social en Africa.
- Precios de productos SAB bajos y distribución masiva.
- Ventaja competitiva de SAB: capacidad de valor agregado, habilidades técnicas y liderato en costo.

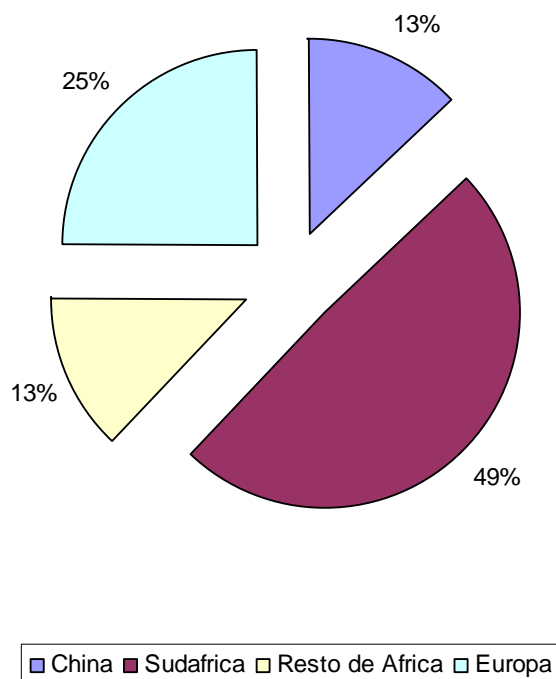
- Objetivos planteados para la compañía:
  - Mantener y realzar la calidad de producto y el capital contable.
  - Fortalecer las capacidades de desarrollo de nuevos productos.
  - Afanarse por dar servicio al cliente y marketing comercial diferenciados.
- SAB adquiere en 1999 Pilsner-Urquell (Checoslovaquia).
- Divisiones de ganancias y volumen de SAB:

**Reparto divisional EBIT en 2000**



■ Cerveza nacional	■ Cerveza Internacional	■ Otras bebidas
■ Hoteles	■ Administracion central	■ PSI

### Reparto geografico por volumen en 2000



- Valores de la compañía SAB:
  - Servicio al cliente: proporcionar calidad y valor para satisfacer los requerimientos de todos nuestros clientes.
  - Calidad del producto: proveer productos de calidad inflexible que cubran las necesidades de nuestros clientes y consumidores.
  - Mejoramiento continuo: ser creativos e innovadores en todo lo que hacemos para crear el aprendizaje y el mejoramiento continuos.
  - Respeto, dignidad e igualdad de oportunidades: tratarnos unos a otros con confianza y respeto, manteniendo en alto la dignidad humana y asegurando la igualdad de tratamiento y oportunidades.
  - Participación y empowerment: participación del empleado en los procesos de solución de problemas y toma de decisiones a través del empowerment (otorgamiento de poder pleno) eficiente tanto individual como del equipo.

- Creación de riqueza, recompensa y reconocimiento: optimizar la creación de seguridad, recompensa justa y reconocimiento para los contribuyentes de todos nuestros accionistas.
- Comunicación: comunicación abierta, honesta y respetuosa y libertad de expresión.
- Desarrollo del empleado: crear el ambiente para que todos los individuos y equipos desarrollen su potencial para beneficio de ellos mismos y de la compañía.
- Ambiente de trabajo seguro y sano: asegurar un ambiente de trabajo seguro y sano para todos los empleados.
- Compromiso ambiental y con la comunidad: activa participación en el mejoramiento del ambiente y de la calidad de vida en las comunidades dentro de las cuales operamos.

## 1.2 PORTAFOLIO DE MARCAS SAB POR REGIONES.

SAB contaba estaba presente en 3 regiones del mundo con una variedad de marcas cerveceras, desde cervezas claras, oscuras y sin alcohol.

Europa

País	Marca
Islas Canarias	Dorada, Tropical
Checoslovaquia	Pilsner Urquell, Gambrinus, Radegast
Hungría	Arany Aszok, Dreher, Kobanyai Vilagos
Polonia	Tyskie, Lech, Pilsner Urquell, Redes
Rumania	Ursus, Keller, Pilsner Urquell
Rusia	Zolotaya Botchka, Holsten, Millar, Millar Genuine Draft
Eslovaquia	Saris, Gambrinus, Smadny Mnich



### Datos Región.

País	Población (m)	PIB per cápita (moneda local)	Consumo per cápita (l)	Mercado total ( m hls)
Islas Canarias	2	\$12,251	88	1.7
Checoslovaquia	10	\$4,895	158	16.3
Hungría	10	\$4,429	71	7.3
Polonia	39	\$7,220	63	24.3
Rumania	23	\$1,730	55	12.2
Rusia	146	\$1,605	38	55
Eslovakia	5	\$3,478	85	4.9

### Asia

País	Marca
China	
Anhui	Zero Clock, Xibao, Shengquan
Jilin	Huadan, Yate, Xue Hua
Liaoning	Xue Hua, Shenyang, He Shi
Sichuan	Xue Hua, Yatai
Tianjin	Laro, Tianjin, Yingshi
India	Continental

### Datos Región.

País	Población (m)	PIB per cápita (moneda local)	Consumo per cápita (l)	Mercado total ( m hls)
China	1280	\$839	16	205
Anhui	64		18	11.3
Jilin	28		30	8.3
Liaoning	43		34	14.5
Sichuan	121		7	8.5
Tianjin	10		22	0.8
India	1005	\$490	0.55	5.5

Africa.

País	Marca
Botswana	Castle Lager, St Louis, Hansa Pilsener, Chibuku
Ghana	Club, Castle Milk Stout, Vitamalt
Kenya	Ranger, Castle Lager, Trophy
Lesotho	Castle Lager, Carlin Black label, Hansa Pilsener
Malawi	Chibuku
Mozambique	2M, Manica, Castle Lager
Swazilandia	Castle Laer, Hansa Pilsener, Castle Milk Stout
Tanzania	Safari, Klimanjaru, Castle Lager
Uganda	Nile Special, Chariman's ESB, Club Pilsener
Zambia	Mosi, Castle Lager, Rhino, Chibuku
Zimbabwe	Castle Lager, Lion Lager, Goleen Pilsener

Datos Región.

País	Población (m)	PIB per cápita (moneda local)	Consumo per cápita (l)	Mercado total (m hls)
Botswana	2	\$2,825	32	0.6
Ghana	19	\$410	4	0.8
Kenya	29	\$318	6	1.8
Lesotho	2	\$462	16	0.3
Mozambique	18	\$244	6	1
Swazilandia	1	\$1,025	19	0.2
Tanzania	33	\$172	6	1.8
Uganda	22	\$350	6	1.2
Zambia	10	\$282	6	1.6
Zimbabwe	12	\$833	10	1.1

Sur Africa

País	Marca
Sur Africa	Castle Lager, Hansa Pilsener, Carling Black Label

Datos Región.

País	Población (m)	PIB per cápita (moneda local)	Consumo per cápita (l)	Mercado total (m hls)
Sur Africa	44	\$14,162	55	24

**1.3 ESTADOS FINANCIEROS CONDENSADOS SAB.**

Estado de resultados	US \$m 1997	US \$m 1998	US \$m 1999	US \$m 2000	US \$m 2001
Ventas	4543	5028	4923	4390	3624
Ganancia Operativa	701	707	717	844	700
Interes neto a pagar	-70	-59	-117	-80	-54
Impuestos	-190	-211	-195	-186	-186
Otros gastos	-78	-59	-85	-94	-101
Ganancia Anual	363	378	320	484	359

Balance	US \$m 1997	US \$m 1998	US \$m 1999	US \$m 2000	US \$m 2001
Activo fijo	2164	2204	2600	3510	3667
Activo circulante	1593	1608	1662	874	732
ACTIVO TOTAL	3757	3812	4262	4384	4399
Pasivo a corto plazo	-1099	-1064	-1445	-1223	-954
Pasivo a largo plazo	-751	-1052	-953	-602	-1053
PASIVO TOTAL	-1850	-2656	-2398	-1825	-2007
ACTIVO+PASIVO TOTAL	1907	1156	1864	2559	2392
CAPITAL TOTAL	1907	1156	1864	2559	2392

## 1.4 GENERALIDADES DEL MERCADO SUDAFRICANO.

- Sudáfrica: 9 provincias. Ciudades principales Johannesburgo, Durban y Cape Town.
- Capital: Pretoria.
- Moneda: Rand.
- Población: Menos de 47 millones.
- País económicamente más importante en África. Su PIB representa la cuarta parte del PIB del continente.

### ESTILOS DE VIDA DEL CONSUMIDOR SUDAFRICANO.

<b>Declaración</b>	<b>% de personas que soportan esta declaración</b>
Estoy orgulloso de ser Sudafricano	69
El SIDA es una amenaza seria para la economía sudafricana	54
Me preocupa la calidad del agua de mesa	52
Me preocupa la violencia y el crimen	51
El gobierno debería hacer algo más para crear empleo	50
Me gusta estar con mi familia	50
Creo que es importante tener una relación duradera con una persona	50
Cuando decido en un restaurante de comida rápida, prefiero aquellos que sirven comida de calidad	47
Una persona debería preocuparse por su salud	47
La fe es realmente importante para mí.	45

A principios de 2000, Sud Africa se encontraba en medio de una crisis económica y social. Los cambios legislativos introducidos en 1990-2000 respecto a las leyes laborales, lograron el “empowerment” de la población de raza negra e introdujeron la regulación mercantil en licores.

Para 1990, el consumo per cápita de cerveza en Sudáfrica descendió debido a la lenta economía y la aplicación de menores impuestos a los licores. Los productos africanos de cerveza no eran reconocidos como de calidad a nivel internacional.

## **1.5 MERCADO MUNDIAL DE LA CERVEZA.**

El mercado mundial de la cerveza era considerado como un mercado sumamente fragmentado. Existían muchas empresas locales con dominio absoluto sobre sus regiones. A principios del 2000, no existía una compañía que dominara el mercado global de la cerveza, como era el caso del mercado de refrescos (Coca Cola y Pepsicola)

Las compañías líderes en sus mercados gozaban de participaciones de mercado cercanas al 80% o más.

Por otro lado, la cerveza presenta un inconveniente muy grande: es difícil de almacenar y transportar (mucho espacio y costos altos de transporte), lo que hace que las compañías se vuelvan muy locales.

En relación al consumidor, este prefiere sus marcas locales y se siente identificado con ellas.

Durante la década de 1990 se observa una convergencia en la elección del consumidor: las botellas se cambian por latas. Además se comienza a consumir más cerveza tipo Lager que Ale.

El mercado empezaba a presentar una ligera globalización. Con los aranceles más bajos en algunos países (derivados de los acuerdos comerciales firmados entre las naciones) y las asociaciones entre cervecerías locales y marcas extranjeras, les permitirían a los consumidores tener más marcas de donde escoger.

Las compañías comenzaron a mejorar su operación mediante la especialización en áreas de industrias de alto valor: el outsourcing, que permitió enfocar esfuerzos en áreas clave para las empresas.

El beneficio final fue de escala intangible: La escala física dejó de ser la única ventaja competitiva.

Sin embargo las cervecerías medianas con rentabilidad baja trataban de dominar el mercado local.

Por ejemplo en 1999, Scottish & Newcastle adquirieron negocios cerveceros de Danone en Francia y Kronenbourg en Reino Unido.

Interbrew adquiere en ese mismo año Whitbread.

Para el 2003, el volumen del mercado mundial cervecero era de 1484 hectolitros con un crecimiento del 2.3% vs el año previo.

El crecimiento en valor del período 2002-2003 fue del 3.8%

El mayor crecimiento en valor vs en volumen se dio por el desarrollo de marcas Premium en mercados desarrollados.

Un crecimiento importante fue el que se dio principalmente por el incremento en el consumo en los mercados en desarrollo (China principalmente).

China se colocó como el principal país consumidor de cerveza.

En 2003, Europa Oriental experimentó el mayor crecimiento, con un 6% en volumen y la República Checa logra el mayor consumo per cápita de cerveza en Europa Oriental.

La clasificación de las principales 10 cerveceras globales por volumen en 1999 era como sigue:

1. Anheuser Busch.
2. Heineken.
3. Miller.
4. SAB.
5. Brama.
6. Interbrew.
7. Carlsberg.
8. Modelo.
9. Kirin.
10. Fomsa.

Finalmente comenzaron a aparecer tendencias mundiales hacia estilos de vida más saludables, alejados de productos como la cerveza.

#### **PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN DE LAS PRINCIPALES CERVECERAS POR PAÍS, 1999.**

<b>País</b>	<b>Numero de cervecerías</b>	<b>Porcentaje de participación</b>
Argentina	1	76
Australia	2	96
Brasil	2	74
Chile	1	89
China	3	8
República Checa	2	60
Alemania	3	23
México	2	100

Namibia	1	90
Nueva Zelanda	1	55
Filipinas	1	83
Polonia	2	61
Rusia	2	39
Sudáfrica	1	98
Turquia	1	79
Estados Unidos	2	77

- Principales compañías cerveceras.

Compañía	Origen	Mercados principales	Participación	Marcas principales	Estrategia Principal
Anheuser-Bush	Norteamérica	Mundial	46% en USA	Budweiser	Economía de escalas y gran apoyo en mercadotecnia
AmBev/Brahama	Brasil	Brasil	70% en Brasil	Brahama	Reciente fusión y apoyo en mercadotecnia
Carlsberg	Dinamarca	Mundial	Numero 7 mundial	Carlsberg	Enfoque y expansión (adquisiciones)
Adolf Coors Co	Norteamérica	USA	ND	Coors	Eficiencia en operación
FEMSA	México	México	45% en México	Cuauhtemoc	Eficiencia en operación
Foster's Brewing Group	Australia	Mundial	55.9% en Australia	Foster's	Crecimiento en bebidas alcoholicas
Grupo Modelo	México	México	45% en México	Corona	Enfoque en mercados internacionales
Guinness Anchor Brewery	Malasia	Malasia	90% en Malasia	Anchor, Heineken y Tiger	Eficiencia en operación
Heineken	Holanda	USA y Europa	54% en Holanda	Heineken	Enfoque en mercados internacionales
Interbrew	Bélgica	Mundial	56% en Bélgica	Stella Artois	Enfoque en mercados internacionales
Scottish & Newcastle	Reino Unido	Reino Unido	29% en RU	Kronenbourg	Enfoque en mercado Europeo
Whitbread	Reino Unido	Reino Unido	15% en RU	Stella Artois y Heineken	Venta de la compañía

## **CAPITULO 2.**

# **ANALISIS DE LOS HECHOS Y DEFINICION DEL PROBLEMA.**

### **2.1 EL MERCADO CERVECERO.**

#### **Maduro (países desarrollados).**

El mercado internacional cervecero es un mercado sumamente fragmentado. Compañías locales gozan del liderazgo en los lugares en donde operan. En pocas palabras, existen marcas locales muy fuertes, sin existir una marca global líder (Caso Coca-Cola en el mercado de los refrescos).

En el caso del mercado de los países desarrollados (mercado maduro), el crecimiento que presenta es de una sola cifra (2002-2003 3.8% en valor). Los porcentajes de participación de las compañías líderes se encuentran arriba del 50%, haciendo difícil para un nuevo competidor poder ingresar al mercado y enfrentarlas. Por ejemplo, en Estados Unidos existen dos compañías cerveceras líderes, las cuales tienen en total 77% del mercado. Al ser empresas tan fuertes, son ellas las que dictan hacia donde se mueve el mercado.

Por lo general el porcentaje de crecimiento de un mercado desarrollado es menor al de un mercado en desarrollo. Ante un crecimiento lento de los mercados desarrollados, las empresas líderes fuertes buscan consolidar su mercado e ingresar al mercado internacional, para poder continuar con sus objetivos, ya sea a través de asociaciones estratégicas o a través de adquisiciones. Por ejemplo, en Brasil AmBev se fusiono con Brahma y juntos lograron acaparar el 70% del mercado.

Grupo Modelo en México busco enfocarse en mercados internacionales.

En cuanto a eficiencias en la operación y considerando que el costo de almacenar y trasportar cerveza en los países desarrollados es muy grande, las empresas locales lideres han logrado desarrollar un esquema de producción y distribución muy eficiente basado principalmente en un excelente manejo de costos.



### Barreras de entrada.

- a) Tecnológicas: Pocas, tecnología para fabricar cerveza accesible a la mayoría de las empresas.
- b) Políticas: Estabilidad política, que se traduce en legislación bien definida y sin riesgo a posibles problemas con el gobierno (brotos de violencia). Sin embargo estas legislaciones son, en la mayoría de los casos estrictas, con lo cual los requerimientos legales para ingresar a esos mercados son difíciles.
- c) Sociales: Sin grupos radicales. Estabilidad Social, costumbres bien definidas.
- d) Económicas: Estabilidad económica, que permite la inversión en compañías sin posibles devaluaciones o crisis que pongan en peligro la permanencia de la empresa.

Por otro lado, los consumidores de cerveza de estos mercados buscan constantemente nuevos productos, que satisfagan los cambiantes estilos de vida: tendencia a una vida más saludable, consumo de cerveza tipo Lager y de marcas premium.

Estos mercados gozan de una estabilidad económica fuerte, lo que les da una ventaja competitiva ante otros mercados.

### En desarrollo (países en desarrollo).

El mercado cervecero en los países en desarrollo presenta un crecimiento mayor al observado en los países desarrollados. China y Europa Oriental son algunos de los países clave en el crecimiento del mercado cervecero.

Los consumidores tienen mayores marcas de donde elegir, pues con la globalización, la baja en aranceles y el cambio en la legislación se han logrado el ingreso de nuevos productos con el consecuente aumento en el consumo per cápita.

### Barreras de entrada.

- e) Tecnológicas: Alta, tecnología para fabricar cerveza cara y de procedencia extranjera (accesible solamente a empresas con un respaldo económico fuerte).
- f) Políticas: Poca estabilidad política, algunos países con brotes de violencia (Africa). La legislación no tan severa como en países desarrollados.
- g) Sociales: Nuevos grupos sociales “occidentalizados”. Globalización de costumbres y hábitos de consumo.

- h) Económicas: Poca estabilidad económica, monedas débiles reflejo de economías poco sólidas.

Uno de los mercados más importantes que comenzó a desarrollarse en las últimas décadas es el mercado Chino, con un consumo anual total de 205 m hls. Su consumo per cápita de cerveza es de 16 l por año. Checoslovaquia en Europa Oriental es el país que más consumo per cápita tiene, con 158 litros anuales.

Por otro lado, la situación económica, política y social de estos países elevan el riesgo de inversión, mas si las empresas dispuestas a invertir son públicas (el inversionista buscara aquel lugar que le de mejores ingresos con el menor riesgo).

Sin embargo, aquellas compañías que logren penetrar los mercados en desarrollo y consoliden su liderazgo, serán las que dirijan el crecimiento.

Otro punto importante a considerar cuando se habla de las marcas de cervezas de los países en desarrollo, es la reputación que tienen a nivel internacional. Al ser empresas con una tecnología menos avanzada que aquella utilizada en los países desarrollados, la calidad del producto final es en la mayoría de los casos inferior a la de una marca con mejor reputación.

Sin embargo existe un punto a favor de las marcas locales de países en desarrollo y es la actitud de los consumidores hacia lo que ellos llaman “sus marcas”. Por ejemplo, en Sud Africa, el consumidor declara que está orgulloso de ser sudafricano y tienen un gran peso valores como la familia y la relación duradera con una persona (sentimiento de pertenencia muy fuerte).

## **2.2 ANALISIS DE SAB.**

SAB, empresa líder en el mercado cervecero de Sudáfrica basó su crecimiento en la adquisición de empresas en los distintos países en los que opera. Después de deshacerse de las divisiones que no le aportaban valor agregado (hoteles, etc), SAB pudo concentrar sus esfuerzos en el negocio que más le reditúa (Cerveza nacional y cerveza internacional, las cuales representan el 80% de sus ingresos).

### 2.2.1 Operación de SAB.

SAB opera en 3 regiones principalmente: Europa Oriental, Asia y Africa con una presencia total en 21 países. Su operación combina la eficiencia en la producción con la eficiencia en la distribución. Sur Africa es el país más importante para SAB, representando el 49% de sus ingresos.

El tener una cultura organizacional bien definida, es fácil para SAB implementar el esquema de éxito en las compañías que adquiere.

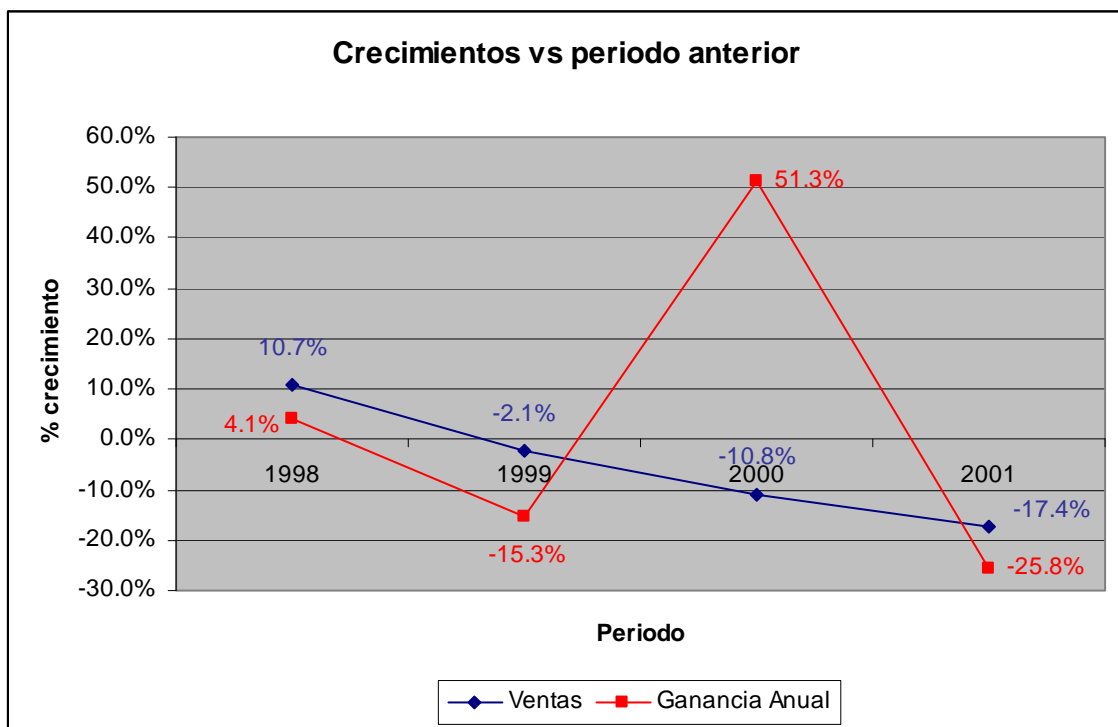
SAB ha sabido capturar el gusto del consumidor local y ha podido mejorar los procesos de fabricación de las compañías que ha adquirido.

Al haber cambiado sus oficinas centrales a Londres y comenzar a cotizar en la bolsa de valores de Londres, SAB incremento el porcentaje de inversión extranjera, con lo que adquirió mayores responsabilidades hacia estos inversionistas.

### 2.2.2 Análisis Financieros.

Los estados financieros de SAB de los últimos 5 años presentan datos estables. Solamente durante el año 1999, la compañía incrementa los intereses netos. Esto ocasiona que las ganancias netas anuales disminuyan con respecto al año 1997, no obstante que las ventas fueron mayores.

En cuanto al balance, SAB incrementa para el 2000 y el 2001 su capital total, disminuyendo el pasivo.



A partir de 1999, SAB presenta decrementos en las ventas vs el periodo anterior. Esta misma tendencia se observa en la ganancia anual a excepción de el año 2000, en donde a pesar de caer en ventas 10.8% vs 1999, sus ganancias se incrementan 51.3%.

<b>Estado de resultados</b>	<b>US \$m</b>	<b>US \$m</b>	<b>US \$m</b>	<b>US \$m</b>	<b>US \$m</b>
	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>
Ventas	100%	100%	100%	100%	100%
Ganancia Operativa	15%	14%	15%	19%	19%
Interes neto a pagar	-2%	-1%	-2%	-2%	-1%
Impuestos	-4%	-4%	-4%	-4%	-5%
Otros gastos	-2%	-1%	-2%	-2%	-3%
<b>Ganancia Anual</b>	<b>8%</b>	<b>8%</b>	<b>7%</b>	<b>11%</b>	<b>10%</b>

En relación al estado de resultados expresado en porcentajes, a lo largo de los 5 años examinados, SAB mantiene una ganancia operativa entre el 15% y 19% con una ganancia anual entre 8% y 11%. Para el 2000 y el 2001, se mejora la ganancia operativa y en mayor medida la ganancia total.

### Razones Financieras.

#### a) Rentabilidad.

##### 1. Margen Operativo: Ganancia operativa/Ventas.

	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>
Margen Operativo	15%	14%	15%	19%	19%

Aunque para 1998 las ventas crecen 10.7% vs el periodo anterior, el margen operativo disminuye de 15% a 14%, lo cual nos indica que la empresa incremento sus gastos operativos por encima de las ventas.

Se puede concluir que a partir de 1998 SAB entra a periodos de control en los gastos operativos, pues no obstante que las ventas disminuyen vs los periodos anteriores, la ganancia operativa se mantiene e inclusive se incrementa para los dos últimos periodos analizados.

##### 2. Margen Neto: Ganancia neta/Ventas.

	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>
Margen Neto	8%	8%	7%	11%	10%

En el caso del margen neto se observa una tendencia similar al margen operativo, incrementando su porcentaje para los dos últimos periodos analizados. En el 2000 en donde las ventas se incrementan un 1.3% vs 1999, el margen neto es el más alto de los 5 años.

### 3. ROA: Ganancia neta/Activo Total.

	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>
ROA	9.7%	9.9%	7.5%	11.0%	8.2%

Para 1999 el ROA desciende con respecto a los dos periodos anteriores, ya que la empresa adquiere activos fijos y no logra las ganancias totales que le permitan tener un retorno en activos con la misma eficiencia. Para el 2000 y el 2001, el retorno en activos mejora, en especial en el 2000 en donde las utilidades son las que más crecen.

#### b) Liquidez.

##### 1. Capital de trabajo: Activo circulante-Pasivo circulante.

	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>
Capital de trabajo	494.0	544.0	217.0	-349.0	-222.0

Para los dos últimos años del análisis, el capital de trabajo de SAB disminuye, debido a que los activos circulantes son menores a los pasivos circulantes. SAB para esos dos periodos tiene problemas de liquidez.

#### c) Apalancamiento.

##### 1. Proporciones de endeudamiento: Capital contable/Activo total.

	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>
Proporciones de endeudamiento	50.8%	30.3%	43.7%	58.4%	54.4%

En cuanto a las proporciones de endeudamiento, SAB financia su activo total en gran medida del capital total. Solamente en 1998 disminuye este porcentaje. En 1999 SAB incrementa los intereses que paga, por lo que financia la adquisición de activos con recursos externos y no de capital.

### 2.2.3 Análisis FODA

<p style="text-align: center;"><b>FUERZAS</b></p> <p>Liderazgo en Sudáfrica  Operación eficiente (Producción-Distribución)  Presencia en Europa Oriental  Presencia en China  "Know How" de producción de cerveza  Foco en el negocio cervecero (venta de otros negocios).  Marca "Castle"  Experiencia en adquisiciones y fusiones</p>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>Crecimiento de los mercados en donde opera  Globalización mundial  Sudáfrica: liberación de consumo de bebidas alcohólicas  Consumidores en busca de cervezas "Premium"  Mercado en busca de cerveza tipo Lager.  Compañías cerveceras en busca de ampliar operaciones hacia mercados internacionales.</p>
<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <p>Ingresos monetarios de monedas débiles  Volatilidad en sus mercados mas importantes  Operación eficiente cuando controlan toda la cadena de suministro  Poco desarrollo de nuevos productos (portafolio de adquisiciones de productos)  Marcas locales fuertes, no globales</p>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <p>Mercados grandes dominados por empresas locales  Inestabilidad de las monedas en donde opera  Marcas débiles en mercados maduros  Mercados maduros sin crecimiento  Competidores buscando alianzas  En algunos mercados en donde tiene presencia (India), consumo de alcohol regulado por religión  Consumidores en busca de tendencias saludables</p>

## **2.3 ANALISIS DE LOS PRINCIPALES COMPETIDORES.**

A finales de 1999, SAB es considerada la 4ª cervecera más importante del mundo. Las tres compañías que le anteceden son. Anheuser Bush, Heineken y Miller. Todas proceden de países desarrollados con marcas mundiales. Su estrategia se basa en un gran apoyo a la mercadotecnia aunado con una agresiva expansión internacional.

Por otro lado, las empresas que se encuentran por debajo de SAB son compañías cuyo origen son países en desarrollo con una estrategia de mejora en las operaciones.

Una ventaja clara que presentan los competidores de SAB es la buena reputación de las marcas que manejan en su portafolio. Tal es el caso de Anheuser-Bush con Budweiser, Heineken y Corona (Grupo Modelo).

Por otro lado, en algunos mercados los productos de Africa son visualizados como de baja calidad.

## 2.4 SINTESIS DEL ANALISIS.

El mercado mundial cervecero es un mercado fragmentado y con la presencia de muchas marcas locales. La participación de mercado de estas marcas es por lo general arriba del 50%, haciendo difícil para una compañía nueva el ingreso a esos mercados.

Dentro del mercado mundial cervecero se puede diferenciar dos grupos principales: el mercado desarrollado y el mercado en desarrollo.

El mercado desarrollado presenta porcentajes de crecimiento de un solo dígito, por lo general está dominado por grandes empresas que destinan una gran cantidad de recursos a las actividades de mercadotecnia. En pocas palabras, se considera un mercado maduro, con poco crecimiento. Aquellas empresas que deseen crecer más que el mercado, tendrán que quitarles participación a los líderes o bien fracturar más el mercado introduciendo nuevos segmentos que favorezcan el aumento en el consumo per cápita.

El caso de los mercados en desarrollo es diferente. En estos mercados el porcentaje de crecimiento es mayor, pues en consumo apenas se está generando. La desventaja que presentan estos mercados es la inestabilidad económica, política y social.

Para SAB considerada la 4ª empresa cervecera más grande del mundo, el panorama es difícil. La empresa tiene operaciones en mercados cerveceros en crecimiento, con monedas débiles y una inestabilidad económica y social que le afecta.

El crecimiento que ha tenido esta empresa a lo largo de los años se ha basado en la adquisición de empresas en el extranjero, en mercados en desarrollo. Su ventaja competitiva es que han podido mejorar la calidad de los productos y eficientizar las operaciones de producción y distribución.

Más que continuar con la adquisición de empresas en mercados en desarrollo, SAB necesita fortalecer su presencia internacional, es especial en mercados maduros. Los ingresos que actualmente obtiene tienen la desventaja de ser en monedas poco fuertes y con un riesgo cambiario importante.

Finalmente, los competidores de SAB están buscando el ingreso a los mercados internacionales, con lo cual cumplirían sus objetivos de crecimiento, al mismo tiempo que eficientizar las operaciones que manejan para hacerlas más competitivas.

## **2.5 DEFINICION DEL PROBLEMA.**

¿Cómo debe SAB entrar al mercado cervecero maduro (países desarrollados), que le permita consolidar el negocio cervecero, eliminando el riesgo de la debilidad de las monedas de los países en desarrollo en donde opera?



## **CAPITULO 3.**

### **OPCIONES DE SOLUCION.**

Se presentan tres opciones para la solución de la problemática planteada:

- 1.- Apertura de operaciones en mercados desarrollados (fabricación y distribución).
- 2.- Fusión/adquisición de una compañía cervecera operante en el país desarrollado.
- 3.- Entrar al país desarrollado vía distribución con marcas locales (comercialización).

#### **3.1 EVALUACION DE OPCIONES DE SOLUCION.**

##### 1.- Apertura de operaciones en mercados desarrollados (fabricación y distribución).

Una de las opciones por las cuales puede optar SAB para ingresar al mercado cervecero maduro (países desarrollados) es la de abrir operaciones, construyendo planta de fabricación y distribución.

Al ser SAB una empresa pública que cotiza en la bolsa de valores de Londres, puede optar por dos vías de financiamiento para conseguir recursos para el proyecto:

- a) Emitir acciones y financiarse por este medio.
- b) Buscar un crédito bancario.

Para el caso de la primera opción, el financiamiento es viable. Al haber trasladado la casa matriz a Londres y cotizar en esa bolsa de valores, SAB aumento un 30% la inversión extranjera. Sin embargo un nuevo paquete de acciones implica una presión más hacia la empresa, pues el inversionista buscara siempre el máximo rendimiento al mínimo riesgo. SAB opera en mercados con alto riesgo y esto se vería afectado en la calificación de las acciones.

En el caso de la segunda opción, SAB puede optar por financiamiento bancario, sin embargo sus ingresos son en la mayoría en monedas débiles, por lo que puede tener un riesgo cambiario alto.

Por otro lado, aunque SAB tiene amplia experiencia en la fabricación de cerveza, la cadena de distribución del producto terminado es cara, en especial en países desarrollados.

Finalmente al no tener marcas mundiales fuertes, la penetración que puede tener SAB en un mercado desarrollado es baja, pues aunque pueda ofrecer productos más baratos, el consumidor esta a la busca de marcas más Premium.

## 2.- Fusión/adquisición de una compañía cervecera operante en el país desarrollado.

Otra opción para SAB es la de fusionarse o adquirir un compañía local cervecera que tenga operaciones en los mercados maduros que a SAB le interesan.

Importante para una fusión es considerar algunos puntos importantes:

- a) Posición de la empresa dentro del mercado al que se intenta ingresar.
- b) Operaciones de la empresa.
- c) Situación financiera de la empresa.

Una de las ventajas competitivas que SAB tiene es la de operar en mercados, aunque riesgosos, en crecimiento. Esto puede resultar atractivo para las empresas presentes en los mercados maduros, ya que SAB les permitiría su ingreso. SAB por su parte lograría obtener recursos en monedas fuertes.

## 3.- Entrar al país desarrollado vía distribución con marcas locales (comercialización).

Una opción más para SAB para ingresar a un mercado desarrollado es la de utilizar un distribuidor local (comercializar). El producto tendría que se en todo caso, importado y al tener costos en monedas extranjeras más débiles que el dólar y obtener ganancias en dólares podría resultar en un buen ingreso de divisas extranjeras para la compañía.

Sin embargo el costo que el distribuidor le podría cargar a SAB podría ser alto.

SAB tiene la gran desventaja de no tener marcas mundiales fuertes (desconocidas en los mercados desarrollados). La estrategia de penetración se basaría en ofrecer un precio bajo y podría ser que el producto por su origen tuviera la connotación de ser un producto de baja calidad.

Finalmente los aranceles llegan a ser altos para productos alcohólicos.

## **CAPITULO 4.**

# **FUNDAMENTACION DE LA SOLUCION ELEGIDA.**

La decisión más viable por la que puede optar SAB es la de Fusión/adquisición de una compañía cervecera operante en el país desarrollado.

SAB puede ingresar sus productos al mercado desarrollado a través de la red de distribución de la empresa nueva y la empresa nueva puede ingresar a mercado en desarrollo que se encuentran en crecimiento. El análisis financiero de SAB demuestra que es una empresa rentable y que sabe manejar su operación.

Aunque las marcas que SAB tiene en su portafolio no gozan de un conocimiento fuerte internacional (caso de Heineken), SAB tendrá que realizar esfuerzos grandes para poder promocionar sus productos en mercados maduros nuevos.

## **CAPITULO 5.**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIÓN.**

La trayectoria de crecimiento de South Africa Breweries (SAB) desde su fundación ha sido constante.

Esta empresa de origen Sur Africano comenzó desarrollando el mercado cervecero en el continente Africano, para después expandirse a mercados internacionales como Europa Oriental y China.

Como cualquier empresa grande, SAB comenzó a adquirir empresas, tanto del ramo cervecero como de otros rubros. Esto le permitió crecer y tener suficientes fondos para continuar con la internacionalización.

Sin embargo, al tener un conglomerado de varias empresas, desde compañías cerveceras (core del negocio) hasta hoteles. SAB necesitaba centrarse en un solo negocio, pues tenía que destinar más recursos al desarrollo de la unidad de negocio que le dio origen.

SAB tomo la mejor decisión y en Mayo del 2000 vende aquellas unidades que no aportaban un porcentaje alto a los ingresos totales de la compañía (El reparto divisional EBIT para el 2000 estaba formado en un 70% por el negocio cervecero). Además SAB no tenía amplia experiencia en los demás negocios, por lo que era preferible concentrarse en un rubro.

Al perder los ingresos que venían de las unidades de negocio que recién había vendido, SAB necesitaba hacer crecer el mercado cervecero. Una gran limitante que enfrentaba la compañía era el hecho de que la presencia de SAB era primordialmente en mercados en desarrollo, con monedas locales débiles y un riesgo cambiario alto.

Los directivos estaban en el dilema de fortalecer la internacionalización de la empresa, ingresando a mercados cerveceros desarrollados o continuar creciendo los mercados en desarrollo.

Un factor determinante para la empresa fue el hecho de que para Marzo de 1999, SAB traslada su casa matriz a la ciudad de Londres y comienza a cotizar en la bolsa de valores de esa ciudad.

Esto le permitió hacerse de recursos nuevos, en monedas fuertes, pero con la consecuencia de tener que ofrecer un rendimiento excelente para que los inversionistas eligieran sus acciones también para que no se penalizara el precio de sus acciones.

Aunque un mercado desarrollado es un mercado que ha llegado a su madurez y los porcentajes de crecimiento no son tan grandes como los de un mercado en desarrollo, la gran ventaja que presentan es que los ingresos que se obtienen son en monedas por lo general fuertes, haciéndolos mercados muy atractivos.

Para el caso del mercado de la cerveza mundial, el mercado Estadounidense es un mercado muy interesante. Aunque este mercado es un mercado maduro y sus crecimientos son estables y los ingresos que se obtienen son en una moneda fuerte.

La gran desventaja que presenta es que está dominado por dos o tres compañías grandes líderes, las cuales destinan un porcentaje grande a publicidad y promoción.

Por otro lado, los consumidores están acostumbrados a sus marcas locales y están estrechamente ligados a ellas.

Como se menciona anteriormente, la opción más viable para SAB es la de ingresar a un mercado desarrollado, a través de la Fusión/adquisición de una compañía cervecera operante en el país desarrollado.

Si analizamos los principales competidores de SAB en el mercado Estadounidense, podemos ver que Miller (parte del grupo Phillips Morris) se encuentra entre las tres principales cerveceras mundiales.

Miller estaba también buscando internacionalización de sus marcas, pues Budweiser de Anhauser Bush estaba dominando el mercado Estadounidense y una asociación estratégica le beneficiaría mucho.

Aunque SAB había desarrollado un esquema de producción y operación en la fabricación de la cerveza muy eficiente, tenía la gran desventaja de no poseer marcas mundiales muy fuertes.

Ante este panorama la recomendación que se le hace a SAB es la de asociarse con Miller. Esto le permitirá ingresar al mercado de USA e ingresar las marcas locales a través de la cadena de distribución existente, sin tener que incurrir en altas inversiones para montar una operación totalmente nueva e independiente.

Miller por su parte puede ingresar al mercado Chino, mercado sumamente atractivo que se encuentra en crecimiento, a través de la red de distribución de SAB.

# BIBLIOGRAFIA.

“Caso South African Breweries: logro del crecimiento en el mercado global de la cerveza.” Universidad Iberoamericana. México. 2008

“Alcoholic drinks data World SABMiller PLC (Beer)”. Euromonitor International. Reino Unido. 2008

“Developing markets: South Africa”. Millward brown. Reino Unido. 2007

“Beer in South Africa”. Millward brown. Reino Unido. 2007

“The Global Brand”. Nigel Hollis. Millward brown. Reino Unido. 2008

“Beverages market: Beer”. Mintel GNPD. USA. 2008.

Weston, J. Fundamentos de Administración Financiera, Ed. Mc Graw Hill, México, 1995.

“Analyzing Financial Statements.”The Globecon Group, Ltd. USA 1993.

“South African Breweries.” Wikippedia. 2008.

Pagina WEB SABMiller. 2008.