

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA



“ELIMINANDO BARRERAS: FENÓMENO DEL MERCADO GLOBAL DE LA CERVEZA. CASO SAB”

ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de

MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN

Presenta

ELVIRA IRENE SERRATO RAMIREZ

Director: Maestro Jorge Smeke Zwaiman
Lector 1: Maestra Rocío Gutiérrez Fernández
Lector 2: Maestro Roberto Sánchez de la Vara

CONTENIDO		Pág.
I.	INTRODUCCION	3
II.	HECHOS	8
III.	VISION, MISION Y VALORES DE LA EMPRESA	10
IV.	ANALISIS DE LA SITUACION	12
V.	DIAGNOSTICO DE LA SITUACION	40
VI.	PROPUESTA, EVALUACION Y SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS	60
VII.	CONCLUSIONES	69
VIII.	BIBLIOGRAFIA	73

I. INTRODUCCIÓN

Un cambio fundamental está ocurriendo en la economía mundial. Nos estamos moviendo de un mundo en el cual las economías nacionales eran relativamente autosuficientes, aisladas por barreras establecidas para el libre comercio y la inversión tales como distancia, diferencia horaria e idioma así como por diferencias en regulaciones gubernamentales, cultura y sistemas de negocios.

Actualmente, la distancia percibida ha disminuido gracias a los avances en la tecnología de transportación y telecomunicaciones (Internet & World Wide Web www).

Las economías nacionales se están fusionando en un sistema de economía global, a este proceso se le conoce como Globalización.

La eliminación de barreras regulatorias y administrativas para hacer negocios en el extranjero ha permitido a los países transformar sus economías privatizando empresas gubernamentales, incrementando la competencia y dando la bienvenida a la inversión extranjera.

La globalización permite que los productos sean elaborados con insumos provenientes de cualquier parte del mundo lo que ha incrementado las oportunidades de las empresas a mejorar su rentabilidad al vender sus productos alrededor del mundo y reducir sus costos al establecer sus plantas productivas en países donde los materiales y mano de obra sean más baratos.

Hay una minoría que protesta contra la globalización culpándola del desempleo en naciones desarrolladas y de la Americanización de la cultura popular.

En el mundo globalizado una crisis económica en Estados Unidos puede causar una crisis económica mundial.

La globalización de los mercados implica la fusión de mercados nacionales históricamente separados, en un enorme mercado global en el que se ofrecen productos estandarizados en el mundo entero.

Las diferencias en gustos y preferencias de los consumidores, canales de distribución, diferencias culturales, sistemas de negocios y regulaciones locales requieren que las estrategias de mercado, características de los productos y prácticas de operación sean personalizadas al país en el que se pretende comercializar el producto, por tal motivo, actualmente la mayoría de los mercados globales no son mercados para productos de consumo son básicamente mercados para productos industriales e insumos que satisfacen necesidades universales, esto incluye mercados para “comodities” tales como aluminio, aceite, microprocesadores, software, etc.

La globalización de la producción se refiere a la obtención de bienes y servicios cuya fuente de suministro es cualquier nación alrededor del mundo en la que el costo y la calidad de los factores de la producción tales como mano de obra, energía y capital representen una ventaja para la empresa al reducir la estructura de costos y mejorar la

calidad o funcionalidad de sus productos permitiéndole competir en el mercado de una manera más efectiva.

Es recomendable no impulsar demasiado la globalización de los mercados y de la producción dado que todavía existen algunos impedimentos para lograr una óptima dispersión de las actividades de comercialización y producción a diferentes sitios alrededor del mundo. Estos impedimentos son barreras formales e informales para el libre comercio y para la inversión extranjera directa, costos de transportación así como problemas asociados con riesgos del entorno económico y político.

La globalización impone a los gobiernos de los países la tarea de establecer tratados de libre comercio que ayuden en el manejo, regulación y establecimiento de políticas para facilitar las actividades de comercio internacional y el sistema de negocios global y a los gerentes de empresas internacionales retos como encontrar la mejor manera de trabajar dentro de los límites impuestos por los gobiernos para el comercio internacional y los sistemas de inversión.

El estudio del caso “BREWERIES: LOGROS DEL CRECIMIENTO EN EL MERCADO GLOBAL DE LA CERVEZA” presenta una empresa cervecera de mercado en desarrollo estrechamente asociada con Sudáfrica (una economía desfavorecida en ese tiempo) que está en busca de la mejor alternativa para incursionar en el mercado global.

La empresa South African Breweries (SAB) ha sido una empresa exitosa y ha tenido incursión en el ámbito internacional; actualmente enfrenta una difícil decisión respecto a la estrategia global de la compañía.

Al mando de Mackay, SAB había dejado de ser un conglomerado sudafricano diversificado que se deshizo de sus empresas no medulares para convertirse en una compañía cervecera bastante enfocada y global.

En mayo de 2000, Graham Mackay, director ejecutivo de SAB está considerando varias opciones:

- 1) SAB podría tratar de fusionarse con una cervecería importante de un país desarrollado, que complemente las aptitudes y fortalezas geográficas de SAB. Esta táctica podría usarse para atrincherar firmemente a SAB en el estante superior de las cervecerías Premier internacionales.
- 2) SAB podría encontrar una cervecería grande de mercado en desarrollo para adquirirla.
- 3) 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. SAB esperaría entonces a que el ciclo cambiara y volviera a presentarse el segmento de bajo riesgo político, y a que los mercados en desarrollo volvieran a verse favorecidos antes de considerar las opciones de crecimiento en los países

desarrollados. En el ínterin, se mantendría el enfoque en mejorar la eficiencia de la organización y en hacer las operaciones aún más productivas para su costo, a fin de mejorar la eficiencia y los resultados.

Para el estudio de este caso se desarrollarán análisis financieros y de mercado que serán fundamentales en el proceso de toma de decisiones.

Fuente: **International business** competing in the global marketplace
Charles W. L. Hill University of Washington

II. HECHOS

South African Breweries (SAB) fue fundada por Jacob Letterstedt en un poblado minero llamado Johannesburg con 650000 libras esterlinas de capital combinado y bonos emitidos. La bebida local era un licor de papa mezclado con jugo de tabaco y pimienta, la cerveza creó una poderosa competencia.

1895	1898	1950-1960	1960-1970
Fundación de SAB	Lanzamiento Castle Lager	Impuestos a la cerveza reducen demanda, fusión de tres mayores cervecerías de Sudáfrica, SAB mantiene nombre	Adquiere el control de Stellenbosch Farmer's Winery ampliando gama de productos. Eliminación de restricción en ingestión de alcohol para sudafricanos de raza negra crea oportunidad de mercado. Estrategia de diversificación consecuencia del aislamiento político de Sudáfrica. En 1966 lanza una división hotelera, agrega muebles, calzado y comercio detallista de descuento con OK Bazaars.

1970-1980	1982-1992	1990-1999	Marzo 1999
Adquisición de división embotelladora de Pepsi en Sudáfrica y los intereses cerveceros de Rembrandt Group. Obtiene el 49% de participación en Appletiser y consigue el control en 1982. Extiende operaciones en Swazilandia, Botswana y Lesotho.	Entra al sector detallista del vestido compra Scotts Stores Group y Edgards.	Posee intereses cerveceros en Zimbabwe, Tanzanis, Mozambique, Angola, Ghana, Uganda, Kenia y Zambia. Mayor fabricante cervecero en África, producción de más de la mitad de cerveza consumida en el continente. Impulsa operaciones de ultramar en Hungría, China, Polonia y Rumania. En 1999 adquiere las cervecerías checas Radegast y Pilsner Urquell convirtiéndose en la cervecería más grande de Europa Oriental. Ese mismo año Mackay es designado Director General. Venta de negocios no medulares (textiles, muebles, fosforecía, ventas detallistas) reenfoándose en sus actividades medulares de cervecería.	Entra al mercado de valores de Londres facilitando la obtención de divisas fuertes para adquisiciones y la afiliación al índice Financial Times Stock Exchange Index asegurando calificación internacional. A fines del año 1999 SAB se había convertido en la cuarta mayor cervecería del mundo por volumen y tenía una porción del 98% del mercado cervecero en Sudáfrica.

De 1990 a 1998, la tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) anual fue de 17% en ventas y de 18% en utilidades. Con operaciones en 19 países y una capacidad de producción anual de cerca de 43 millones de hectolitros, SAB ocupó la cuarta posición en la industria cervecera a nivel mundial mientras que la primera posición era ocupada por Anheuser Busch, la segunda por Heineken y la tercera por Miller.

SAB ocupaba el tercer lugar en el ranking de empresas más importantes en Sudáfrica, atrás de De Beers y Anglo American.

En 1990, SAB muda la Casa Matriz a Londres en un esfuerzo por entrar al mercado internacional, la firma trasladó su lista principal de mercado de valores a Londres para lograr un rating que acrecentaría su competitividad internacional para la obtención de capital, SAB se enfocó a inversionistas sudafricanos, ingleses y estadounidenses, logrando como beneficios el acceso al capital contable y la deuda para el crecimiento, así como una recalificación de sus acciones.

Sus principales marcas en aquel tiempo eran: Pilsner Urquell, Castle Lager, Lech y Ursus las cuales en la actualidad aún se producen.

Fuente: Datos del caso South African Breweries: logro del crecimiento en el mercado global de la cerveza
Courtenay Sprague y Saul Klein University of the Witwatersrand
["http://en.wikipedia.org/wiki/South_African_Breweries"](http://en.wikipedia.org/wiki/South_African_Breweries)

III. VISION, MISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA

VISION.-

Ser considerada una de las cinco compañías cerveceras más grandes del mundo, desde cualquier ángulo.

MISIÓN.-

Ser una elaboradora y comerciante de cervezas de buena calidad, conduciéndose de manera socialmente responsable y progresista.

En SAB pensaban que la empresa servía al interés público en muchas formas, otorgando donaciones, desarrollando iniciativas con las comunidades así como proporcionando excelencia en el servicio, vigilando el impacto ambiental y velando por la salud y seguridad de los empleados y de sus productos.

VALORES.-

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

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 asegurar 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 de oportunidad.

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

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

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.

IV. ANALISIS DE LA SITUACION

ANALISIS DEL ENTORNO

Cambios legislativos introducidos en los años 1990-2000 abarcaron legislación laboral y de la competencia, el empowerment (otorgamiento de poder pleno) económico a la población negra, nueva regulación mercantil a los licores y concesión de licencias a tabernas en el sector informal. Tales cambios crearon oportunidades para la innovación en las prácticas de ventas y distribución, para que SAB cumpliera con los “requerimientos de servicio de una variada base de clientes, a la vez que optimizaban la eficiencia en costo de estos servicios”.

A fines de la década de 1990, el consumo per cápita de cerveza en Sudáfrica estaba declinando, y SAB se esforzaba por sostener el crecimiento de ingresos. La caída del consumo se atribuía a la lenta economía sudafricana.

La dirección de SAB sostenía que su participación de mercado de 98% de mercado cervecero sudafricano con la cerveza lager podía ser un fenómeno temporal, sin embargo, las cervecerías extranjeras llegaron a la conclusión de que sería demasiado difícil romper el casi monopolio de SAB dado sus precios extremadamente bajos y sus habilidades de distribución.

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

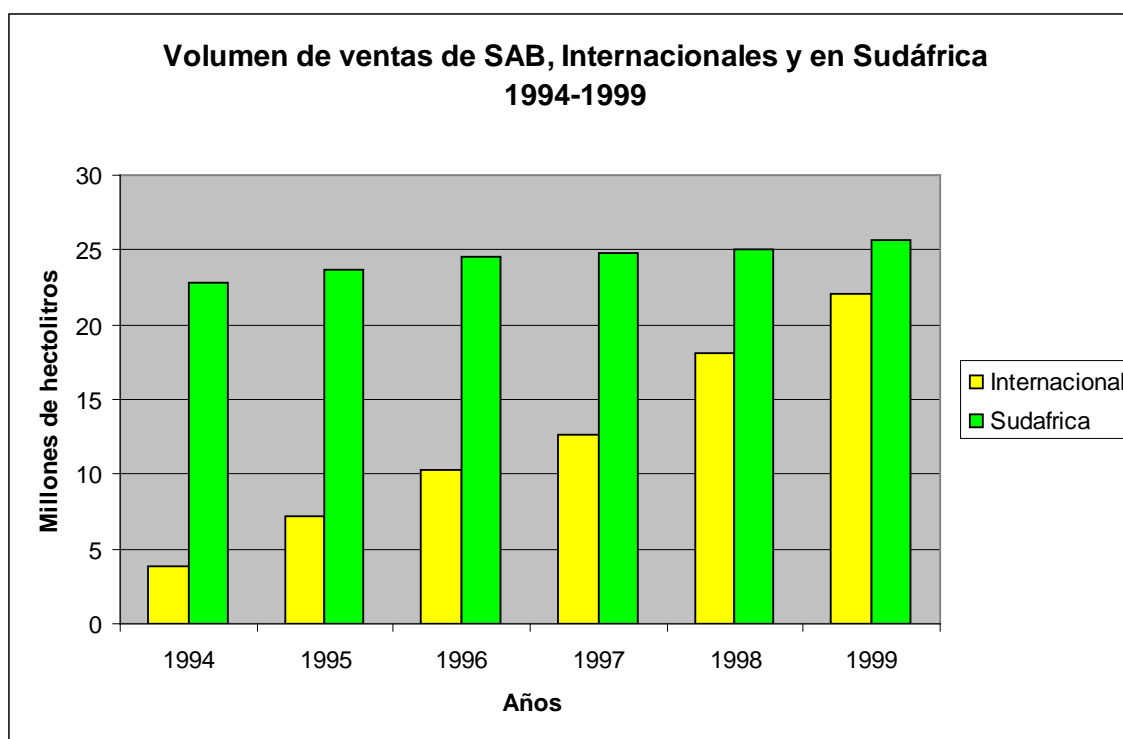
A principios de 2000, no había participante que dominara el mercado global de la cerveza, lo que había era un número de cervecerías principales, la mayoría de las cuales dominaban sus mercados nacionales, la dificultad de almacenar y transportar cerveza daba por resultado que la mayor cantidad de la cerveza se comprara, vendiera y consumiera localmente y la mayoría de los consumidores tendían a preferir sus marcas locales.

La región sudafricana (en especial Mozambique) fue asolada por inundaciones. En Angola persistía una guerra civil y Zimbabwe se veía minado por la inestabilidad política. Con guerras en la República Democrática del Congo, Etiopía/Eritrea y Sierra Leone, África se representaba en los medios internacionales como “el continente perdido”. El rand sudafricano y otras divisas regionales se desplomaban ante el dólar estadounidense. A estas economías de mercado en desarrollo se agregaban el riesgo político y volatilidad lo que afectó los indicadores de SAB en mercados financieros internacionales.

El reto de SAB era alcanzar el mismo crecimiento en ganancias en divisas fuertes que obtenían sus competidores globales para lo que requería aumentar sus esfuerzos de globalización, hacer adquisiciones y competir en mercados desarrollados.

Comparación de mercados desarrollados con mercados en desarrollo.- Con la demanda de cerveza en aumento en los países en desarrollo y la adopción global de los mejores procedimientos, se pronosticaba que el fondo internacional de utilidades medido por EBITDA (ganancias antes de interés, impuestos, depreciación y

amortización) de la cerveza crecería de 18 000 millones de dólares en 1999 a un estimado de 28 000 millones de dólares en 2010. Se esperaba que el crecimiento futuro procediera principalmente de América Latina, Asia y Europa Oriental. Para SAB, el volumen de las ventas internacionales estaba alcanzando rápidamente al de las ventas internas pasando de una proporción de 3.8 millones de hectolitros de ventas internacionales (14%) y 22.8 millones de hectolitros de ventas internas (86%) en 1994 a 22.1 millones de hectolitros de ventas internacionales (46%) y 25.6 millones de hectolitros de ventas internas (54%) en 1999.



Millones de hectolitros												
Ventas	1994	%	1995	%	1996	%	1997	%	1998	%	1999	%
Sudáfrica	22.8	86%	23.7	77%	24.5	70%	24.8	66%	25.1	58%	25.6	54%
Internacionales	3.8	14%	7.2	23%	10.3	30%	12.7	34%	18.1	42%	22.1	46%
Total	26.6		30.9		34.8		37.5		43.2		47.7	
% Crecimiento			16%		13%		8%		15%		10%	
CAGR												12%

Supuestos clave en el pronóstico internacional del fondo común de utilidades:

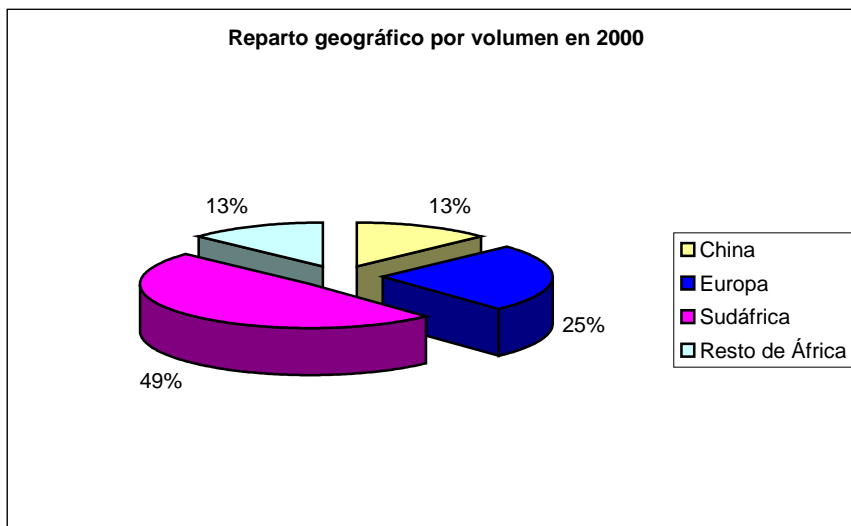
- 1) Mejora en los costos de mano de obra y márgenes de utilidad en los países en desarrollo, tecnología de elaboración costosa.
- 2) Incremento de precios de la cerveza en mercados en desarrollo precios constantes en mercados desarrollados.

Factores diferenciadores entre mercados desarrollados y mercados en desarrollo.-

Precio y Volumen

Mercados en desarrollo: Fácil crecimiento en volumen y precios bajos a fin de asegurar un crecimiento redituable.

Mercados desarrollados: Volumen plano o declinante contrarrestado por una mezcla de producto que presentaba las marcas Premium de más alta calidad y precio.



Fuente: Datos del caso South African Breweries: logro del crecimiento en el mercado global de la cerveza

Courtenay Sprague y Saul Klein University of the Witwatersrand

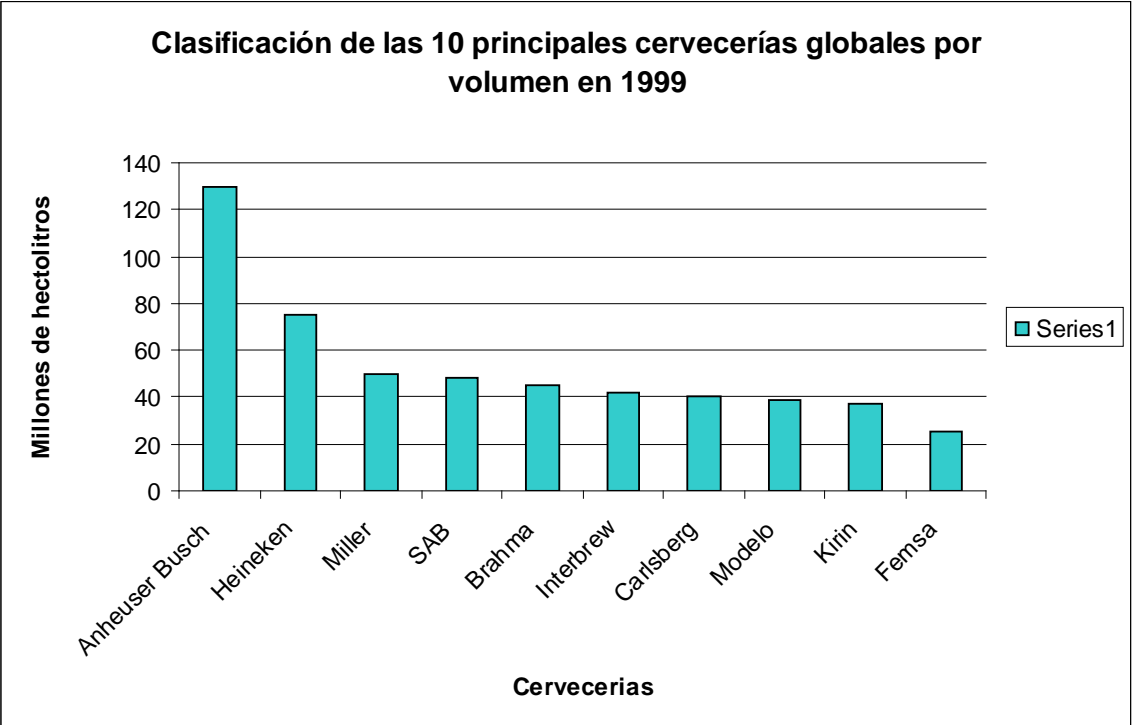
ANALISIS FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p> Marca líder en mercado sudafricano Mayor fabricante cervecero de África, producción de más del 50% de la cerveza consumida en el continente Liderato en costo Precios bajos Productos de alta calidad Entendimiento de las condiciones del mercado en desarrollo Habilidades de distribución Facilidad para bajar precios y mantener participación de mercado Marcas que hacen frente a la competencia de las microcervecías y de las marcas Premium Construcción de marca, dirección y desarrollo de personal y reputación administrativa Cercanía a sus clientes Sensibilidad a los problemas locales Experiencia en mercados en desarrollo Plantas productoras en países de bajo costo de mano de obra Posee la marca Appletiser conocida mundialmente, en 1985 ya se vendía en Estados Unidos y en Europa </p>	<p> Innovación y creación de marca globalmente reconocible No existencia de participante que domine el mercado global de la cerveza Heineken y Guinness.- Conceden licencia de producción, distribución y marketing locales a SAB, en lugar de hacer negocios por cuenta propia Mercado de América Latina y Asia </p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p> Dificultad de almacenar y transportar cerveza da por resultado que se compre, venda y consuma localmente Falta de marca internacional Falta de establecimiento en países desarrollados Vulnerable a cambios de poder o adquisiciones y otras fuerzas de mercado Capacidad lenta de reacción para transferir procedimientos y dominar asuntos globales de negocios Método poco uniforme para mejorar desempeño Dificultad para reproducir los factores de éxito base de logros africanos en otros mercados, particularmente en Europa </p>	<p> La economía de mercado en despegue de Sudáfrica se volvería un destino atractivo para las cervecías internacionales conforme mejorara la situación política y económica de la nación Acceso de la competencia al mercado cervecero sudafricano por medio de alianzas y empresas de riesgo compartido, así como por importaciones directas El vino y las bebidas alcohólicas podían conseguir participación de mercado con marcas menos costosas Producción local de cerveza de sorgo Pérdida de la confianza en los mercados en desarrollo provocando caída en el precio de la acción Inestabilidad política de Zimbabwe Desplome del rand sudafricano contra el dólar Alto riesgo político y volatilidad en economías de mercados en desarrollo A finales de 1990, el consumo per cápita de cerveza en Sudáfrica estaba declinando A los productos provenientes de África se les considera de baja calidad en Europa </p>

ANALISIS DE LA COMPETENCIA

COMPAÑIA	MARCA PRINCIPAL	PAISES EN LOS QUE TIENE PRESENCIA	CARACTERISTICAS
Anheuser-Busch	Budweiser	Canadá Reino Unido Irlanda Italia España Francia Grecia Asia China Filipinas	Mayor cervecería del mundo con 46% de participación de mercado en Estados Unidos Crecimiento del mercado 2% Ventajas de economía de escala en producción, administración y marketing En México poseía 50% de Modelo y 10.7% de CCU Argentina Objetivo: participar en mercados de gran crecimiento mundial en alianza con marcas locales Volumen en 1999 de 130 millones de hectolitros
Heineken	Heineken	Estados Unidos Países Bajos Francia Italia Grecia Polonia España Asia	Segundo mayor grupo cervecero del mundo y el más grande fuera de Estados Unidos Heineken era la consolidadora del ramo cervecero premier Perseguía las oportunidades de adquisición Volumen en 1999 de 68 millones de hectolitros
Miller	Miller Lite	Estados Unidos Brasil Canadá China Alemania Inglaterra Japón México Puerto Rico Suiza Taiwán Irlanda Corea del Sur Noruega	Segunda empresa en el mercado norteamericano Poseída en su mayoría por Philips Morris, Co. Asociaciones con empresas importantes en el mundo las más exitosas en México, Irlanda, Corea del Sur y Noruega
Brahma	Sin marca conocida	Brasil	Mayor cervecería de Brasil, 50% de participación de mercado Competencia intensa de bebidas no alcohólicas o refrescos debido a distribución compartida Fusión con principal competidor Antarctica, la nueva empresa, American Beverage Company esperaba el 70% de participación de mercado y la tercera mayor cervecería del mundo. La fuerza de la dirección la convirtió en líder del mercado en ventas y ganancias

COMPANÍA	MARCA PRINCIPAL	PAISES EN LOS QUE TIENE PRESENCIA	CARACTERISTICAS
Interbrew	Stella Artois	<p>Bélgica Canadá Países Bajos Francia Reino Unido Corea Bulgaria Hungría Rumania Rusia Ucrania China</p>	<p>Cervecería multinacional con sede en Bélgica, participación de mercado de 56% Treinta adquisiciones en la década de 1990 Sexta mayor cervecera del mundo y segundo en términos de volúmenes internacionales Se veía a sí misma como la "Cervecería Local del Mundo" enfoque en marcas locales y método de asociación para la expansión Volumen en 1999 de 49 millones de hectolitros</p>
Carlsberg	Sin marca conocida	<p>Dinamarca Países Bálticos (Estonia, Letonia, Lituania)</p>	<p>Empresa cervecera número siete en el mundo con sede en Dinamarca Objetivo: estar en las 5 primeras Más del 88% de las ventas de cerveza se generaban fuera de Dinamarca Principal impulsor de estrategia: enfoque y expansión Posibilidades de expansión a los Países Bálticos Volumen en 1999 de 37 millones de hectolitros, 4 en Dinamarca y 33 fuera</p>
Modelo	Corona	<p>México Estados Unidos Exportaciones a más de 140 países</p>	<p>Líder en el mercado cervecero mexicano con 55% de participación de mercado Ocupaba el lugar número ocho en el año 1999 Objetivo: ser una de las cinco principales cervecerías del mundo Exportaciones a más de 140 países Corona, marca global y líder en el sector de cervezas importadas en Estados Unidos Su mercado base (México) estaba creciendo con mayor rapidez y sus ventas en Estados Unidos se expandían con mayor rapidez que las de cualquier importador. No tenía deudas y era 50% propiedad de Anheuser-Brusch Plantas modernas, producción eficiente, bajo costo de mano de obra, ampliando capacidad productiva para logro de objetivos de crecimiento</p>



Fuente: Estimados de Deutsche Bank

ANALISIS DE MERCADO

Indicadores que marcan el ritmo creciente de la globalización

1. *Convergencia en la elección del consumidor.*- Para los años noventa, los consumidores estaban cambiando de botellas a latas y estaban eligiendo lager en lugar de ale cuya diferencia estriba en la levadura usada en la fermentación. Las ale se fermentan a temperaturas tibias durante períodos cortos (una semana) para producir el sabor frutal y se dejan envejecer de una a tres semanas. Las lager suelen ser de sabor más seco y vivo y menos frutal que las ale.

Los factores del “paquete de éxito” general de una cerveza son el sabor, el envase y los canales de entrega y éstos empezaban a estandarizarse a través de las fronteras nacionales.

2. *Acceso más fácil a los consumidores.*- Los aranceles más bajos y las asociaciones entre cervecerías locales y marcas extranjeras les permitían a los consumidores y a las multinacionales llegar a los mismos mercados. Un creciente número de consumidores de países en desarrollo podían permitirse el consumo de cerveza, ya que sus ingresos se habían elevado. Se percibía una correlación de 93% entre el crecimiento per cápita del PIB y el consumo de cerveza. El mercado meta para cerveceros con planes de expansión global era: nuevas y crecientes poblaciones de consumidores con patrones similares en términos de sabor, envasado y preferencia para la ubicación del consumo de bebidas (pub, taberna, restaurante o el hogar).

3. *Especialización en áreas de industrias de alto valor que antes estaban integradas verticalmente.*- La especialización le permitía a una empresa conquistar una mayor

participación de mercado y tal vez convertirse en el partícipe dominante ya fuera a nivel nacional ó internacional. Ejemplo una empresa que se concentra en elaborar las recetas y hacer el marketing contratando por outsourcing el resto de la cadena de valores con varios proveedores de bajo costo.

4. Beneficios de escala intangible.- En el pasado, las cervecerías locales trataban de dominar obteniendo ventajas de costo por medio de escala física, sin embargo, ésta dejó de ser la receta para tener la ventaja competitiva, los valores de activo intangible se volvieron más importantes proveyendo la capacidad de apalancar y levantar marcas, personal, habilidades y relaciones.

Fuente: The McKinsey Quarterly, núm. 1, 1999, pp. 5-8

Impulsores básicos de la consolidación de la industria cervecera.

- 1) Deseo de lograr el crecimiento en ventas.- Búsqueda de nuevos mercados y marcas de primera categoría.
- 2) “Teoría de la curva en U”.- Era muy redituable operar como una cervecería de nicho o una importante de la corriente principal, asegurando participación de mercado dominante. Consolidar un mercado podía duplicar la rentabilidad
- 3) La consolidación dentro de límites nacionales había alcanzado un patrón de retención inmovilizante lo que trajo como consecuencia que los cerveceros buscaran la internacionalización en búsqueda de oportunidades de mejorar sus márgenes de ganancia.
- 4) Agregar marcas de calidad de excelencia a una cartera aumentaba significativamente el margen en el tiempo.

5) Las cervecerías internacionales descubrieron que podían agregar valor a las estrategias de distribución de operaciones locales mediante la introducción de control de costos y marketing de relaciones.

Fuente: ABN-AMRO, "Global Beer Industry Consolidation Takes Off", mayo de 2000

Características ganadoras que una cervecería global tendría que demostrar

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

Fuente: Deutsche Bank, "Emerging Markets Brewing", diciembre de 1999

Éxito competitivo

Para reunir la capitalización de mercado se requeriría lograr economías de escala respecto del marketing en particular.

Para convertirse en cervecería global se requeriría innovación, desarrollo de marca globalmente reconocible, o presencia global, esto es, creación de marcas locales exitosas a escala global.

Encontrar formas de llegar a nuevos mercados sin enormes capitales (asociaciones estratégicas).

Opciones estratégicas internacionales de SAB

SAB identificó dos retos medulares para la compañía:

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

Malcom Wyman, director de grupo de finanzas y desarrollo corporativos declaró en entrevista el 19 de septiembre de 2000:

“Las cosas estaban cambiando, no sólo en lo internacional, sino también en el impacto que podíamos ver en Sudáfrica.... No pensábamos que fuera apropiado en ese tiempo entrar en el mercado de primer mundo...; había poco crecimiento y mucha competencia de las grandes cervecerías bien establecidas.

Nos parecía que las habilidades aprendidas en el sur de África nos servirían mejor en los mercados en desarrollo... África era algo en lo que teníamos experiencia, pero al cabo de muchos años nuestras operaciones en algunos países africanos se habían nacionalizado. Nuestra experiencia significaba que estábamos más familiarizados con estos mercados que nuestros competidores, y que nuestras líneas de comunicación eran más cortas y nuestra capacidad de proveer recursos más rápida.

Creíamos que pasando los años Europa Oriental se volvería parte de Europa como un todo. Mientras que los mercados cerveceros oeste-europeos estaban maduros y eran muy competitivos, los mercados de cerveza este-europeos nos brindaban oportunidades de comprar posiciones, de emplear nuestras habilidades en producción, ventas y distribución, y de construir una buena operación en Europa con el tiempo.

Veíamos a China como otra valiosa fuente de recursos. El cuarto mercado en desarrollo era América Latina, en la cual decidimos no entrar, ya que las oportunidades allí no nos parecían tan atractivas.

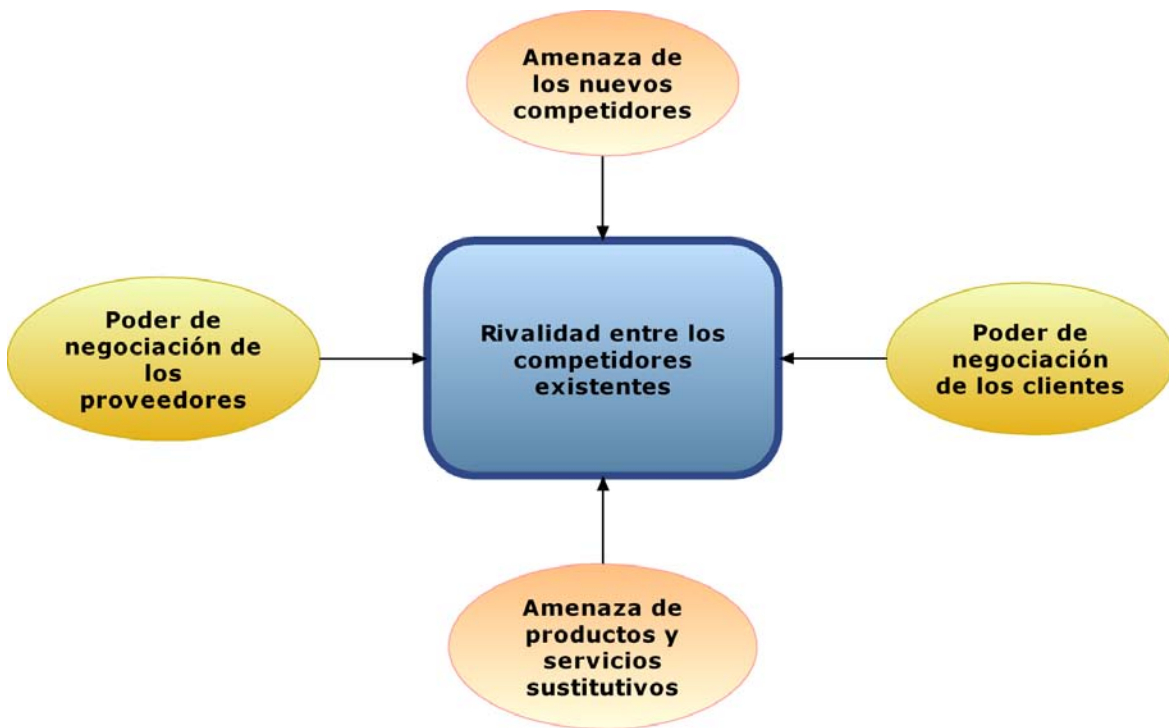
*Fuente: Datos del caso South African Breweries: logro del crecimiento en el mercado global de la cerveza
Courtenay Sprague y Saul Klein University of the Witwatersrand*

En 1999, SAB adquirió a Pilsner-Urquell, una marca premium en la República Checa. Tenía la intención de explotar marcas selectas de manera global.

Los analistas de Deutsche Bank hicieron notar: “Creemos que los futuros ganadores necesitarán marcas fuertes, una correcta administración y una considerable exposición al mercado en desarrollo. Nuestro estimado de la clasificación de las cervecerías ganadoras en un lapso de diez años es de Anheuser Busch, Heineken y SAB”

Fuente: Deutsche Bank, “Emerging Markets Brewing”

ANALISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER



Modelo en el que se describen las cinco fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una compañía y determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado, o algún segmento de éste. La corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial.

Las primeras cuatro fuerzas se combinan con otras variables para crear una quinta fuerza, el nivel de competencia en una industria.

El análisis de las 5 fuerzas de Porter se utiliza cuando una empresa:

- a) Desea desarrollar una ventaja competitiva respecto a sus rivales
- b) Busca entender la dinámica que influye en su industria y cuál es la posición que ocupa en ella

c) Analiza su posición estratégica y busca iniciativas que la hagan mejorar.

Estas fuerzas marcan el éxito o el fracaso de una empresa.

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores.-

¿Las barreras de entrada (regulación de mercado, gastos de inversión, economías de escala, lealtad de los consumidores, publicidad, investigación y desarrollo) son fáciles de franquear por nuevos participantes?

SAB tiene esta fuerza a su favor:

La lealtad de los consumidores a marcas locales debido a su disponibilidad le permite conservar la participación de mercado

La gran inversión que representa el establecimiento de operaciones para los competidores locales o internacionales representa una ventaja para SAB, (algunas grandes empresas como Heineken y Guinness optaron por concederle licencia de su producción, distribución y marketing locales)

El proceso de obtención de licencias de las autoridades locales es burocrático y largo.

Los nuevos ingresantes tendrían que igualar los precios tendiendo canales de distribución suficientes para constituir una fuerza, sin embargo; el acceso de la competencia podría lograrse a través de alianzas así como por importaciones directas.

2. Poder de negociación de los proveedores.-

El alto volumen que maneja SAB le permite negociar condiciones favorables con sus proveedores, la posibilidad de los proveedores para imponer condiciones de precio y tamaño del pedido es limitada.

3. *Poder de negociación de los clientes.-*

El afecto que el bebedor de cerveza tiene por la marca local representa una ventaja para SAB.

4. *Amenaza de ingreso de productos sustitutos.-*

Los precios bajos y las habilidades de distribución de SAB hacen complicado el ingreso de productos sustitutos, sin embargo; SAB debe sostener y mejorar su capacidad de valor agregado y liderato en costo manteniendo y realizando la calidad del producto, fortaleciendo las capacidades de desarrollo de nuevos productos y proporcionando servicio al cliente y marketing comercial diferenciados. Existe la amenaza de que el consumidor llegue a preferir el vino y las bebidas alcohólicas de menor precio o cerveza local de sorgo.

5. *Rivalidad entre competidores.-*

SAB ha sostenido durante un largo período la participación de mercado del 98%, la economía en despegue de Sudáfrica es atractiva para las cervecerías internacionales pero los precios bajos, habilidades de distribución y familiarización con los mercados de Sudáfrica de SAB han dificultado que las grandes cervecerías logren la ruptura del monopolio.

Fuente: Estrategia Competitiva Autor: Michael E. Porter

Para el tipo de modelo tradicional planteado anteriormente, Porter identificó seis barreras de entrada que podían usarse para crearle a la empresa una ventaja

competitiva; en la actualidad, esas barreras de entrada pueden ser franqueadas muy fácilmente por los competidores.

1) *Economías de Escala.*- Alto volumen permite reducir costos y dificulta la entrada de los competidores con precios bajos.

Hoy, la caída de las barreras geográficas y la reducción del ciclo de vida de los productos nos hace vulnerables frente a competidores más ágiles que operan globalmente.

2) *Diferenciación del Producto.*- Producto diferenciado y posicionado fuertemente, la compañía entrante debe hacer fuertes inversiones para posicionar su producto.

Hoy, la velocidad de copia de los competidores o sus mejoras al producto erosionan esta barrera.

3) *Inversiones de Capital.*- Fuertes recursos financieros = Mejor posición competitiva.

Hoy, las leyes antimonopólicas evitan que las fuertes concentraciones de capital destruyan a competidores pequeños, éstos pueden formar alianzas o recurrir a estrategia de nichos.

4) *Desventaja en Costos independientemente de la Escala.*- Ventajas en costo que no pueden ser emuladas por competidores potenciales. La compañía dominante utiliza su ventaja en costos para invertir en campañas promocionales y en rediseño del producto para evitar el ingreso de sustitutos o nueva tecnología.

5) *Acceso a los Canales de Distribución.*- Si los canales de distribución están bien atendidos por las firmas establecidas, los nuevos competidores deben convencer a los distribuidores a que comercialicen sus productos a bajos precios aumentando los márgenes de utilidad para el distribuidor.

Hoy, la compañía entrante adquiere a su costo su propia estructura de distribución y puede crear nuevos sistemas de distribución y apropiarse de parte del mercado.

6) *Política Gubernamental.*- Puede limitar y hasta impedir la entrada de nuevos competidores expidiendo leyes, normas y requisitos.

Hoy, la tendencia es a la desregularización y la eliminación de barreras arancelarias.

ANALISIS DE LA SITUACION FINANCIERA DE SAB

**SOUTH AFRICAN BREWERIES
ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO
POR LOS AÑOS QUE TERMINAN AL 31 DE MARZO**

	2000		1999		Crecimiento 2000 vs. 1999		1998		Crecimiento 1999 vs. 1998	
	US\$m	% s/ Ing	US\$m	% s/ Ing	US\$m	%	US\$m	% s/ Ing	US\$m	%
Ingresos (incluyendo asociadas)	5,424	100%	6,184	100%	(760)	-12%	5,877	100%	307	5%
(-) Ingresos de Asociadas	(1,034)	-19%	(1,261)	-20%	227	-18%	(849)	-14%	(412)	49%
= Ingresos del Grupo	4,390	81%	4,923	80%	(533)	-11%	5,028	86%	(105)	-2%
(-) Costos de Operación netos	(3,724)	-69%	(4,327)	-70%	603	-14%	(4,390)	-75%	63	-1%
= Utilidad de Operación del Grupo	666	12%	596	10%	70	12%	638	11%	(42)	-7%
+ Utilidad de Operación de Asociadas	102	2%	121	2%	(19)	-16%	69	1%	52	75%
= Utilidad de Operación	768	14%	717	12%	51	7%	707	12%	10	1%
+ Utilidad en venta de subsidiaria	76	1%			76				0	
= Utilidad antes de Intereses e Imptos	844	16%	717	12%	127	18%	707	12%	10	1%
(-) Intereses pagados netos	(80)	-1%	(117)	-2%	37	-32%	(59)	-1%	(58)	98%
<i>Del Grupo</i>	(49)	-1%	(80)	-1%	31	-39%	(47)	-1%	(33)	70%
<i>De Asociadas</i>	(31)	-1%	(37)	-1%	6	-16%	(12)	0%	(25)	208%
= Utilidad antes de Impuestos	764	14%	600	10%	164	27%	648	11%	(48)	-7%
(-) Impuestos	(186)	-3%	(195)	-3%	9	-5%	(211)	-4%	16	-8%
= Utilidad después de Impuestos	578	11%	405	7%	173	43%	437	7%	(32)	-7%
(-) Interés minoritario de capital	(94)	-2%	(85)	-1%	(9)	11%	(59)	-1%	(26)	44%
= Utilidad del año financiero	484	9%	320	5%	164	51%	378	6%	(58)	-15%
Utilidad Básica por Acciones Ord. (US/SA cents)	64.3		43.9				52.1			

En el Estado de Resultados Comparativo se observa lo siguiente:

Respecto a las variaciones entre los años 1999 y 2000, observamos que tanto los Ingresos incluyendo asociadas como los Ingresos del Grupo decrecen 12 y 11% respectivamente, la empresa muestra eficiencia en el control de costos de operación los cuales disminuyen 14% respecto al año anterior, lo que permite un crecimiento de 7% en Utilidad de Operación, los intereses pagados y los impuestos disminuyen en el año 2000.

La Utilidad del año financiero 2000 muestra un crecimiento del 51% respecto al año 1999, dicho crecimiento en términos porcentuales es muy atractivo pero si eliminamos el ingreso extraordinario por Venta de Subsidiaria con el fin de determinar cifras comparativas para calcular el crecimiento de la empresa, este sería del 27.5%

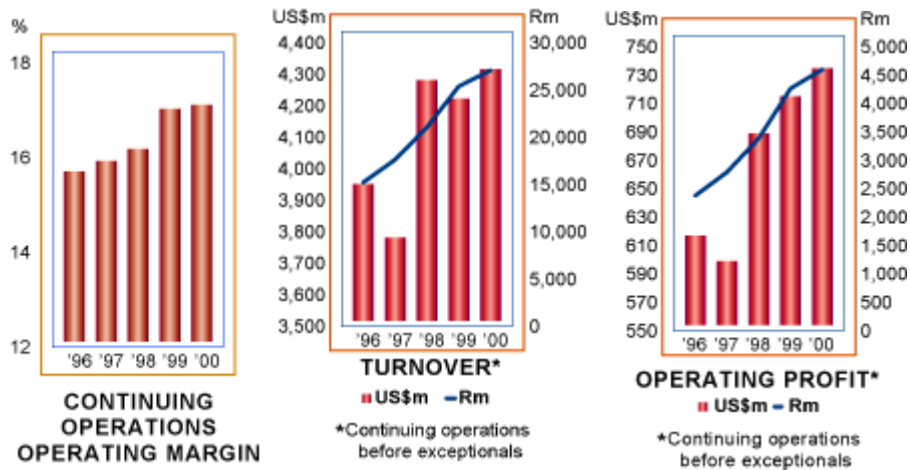
De 1998 a 1999 los Ingresos incluyendo asociadas crecen 5% debido al incremento de 49% en ingresos de asociadas sin embargo; los Ingresos del Grupo disminuyeron 2%; la Utilidad de Operación crece en 1% debido principalmente a que los Costos de Operación disminuyeron y la Utilidad de Operación de las Asociadas incrementó, sin embargo, la Utilidad después de Impuestos disminuyó 7% debido a que los intereses pagados fueron superiores en 1999 (98%) La Utilidad del año financiero disminuyó 15%, el interés minoritario de capital incrementó de manera significativa (44%)

Fuente: Reporte Anual 1999 y Reporte Anual 2000

Desempeño Operativo del Grupo

Al cierre del ejercicio 2000 el volumen de cerveza total del grupo creció en 9%, pasó de 70.3 millones de hectolitros en el año 1999 a 76.7 millones de hectolitros al cierre del año 2000

La cerveza Lager incrementó por 10% el volumen de venta alcanzando 52.5 millones de hectolitros al 31 de marzo de 2000 (fecha de cierre del ejercicio).



Fuente: Reporte Anual 2000

SOUTH AFRICAN BREWERIES
BALANCE GENERAL COMPARATIVO
POR LOS AÑOS QUE TERMINAN AL 31 DE MARZO

	2000	1999	1998
	US\$m	US\$m	US\$m
Activo Fijo			
Activo Intangible	608	327	1
Activo Tangible	1,913	1,889	1,810
Inversiones	989	384	393
<i>Inversiones en Asociadas</i>	380	342	340
<i>Otras Inversiones a largo plazo</i>	609	42	53
Total Activo Fijo	3,510	2,600	2,204
Activo Circulante			
Acciones	223	342	386
Deudores	335	571	620
Inversiones	119	612	187
Caja y Bancos	197	137	415
Total Activo Circulante	874	1,662	1,608
TOTAL ACTIVO	4,384	4,262	3,812
Pasivo a Corto Plazo			
Acreedores Diversos (por pagar en plazo hasta un año)	1,390	1,235	1,436
Total Pasivo a Corto Plazo	1,390	1,235	1,436
Pasivo a Largo Plazo			
Otros pasivos (por pagar en plazo mayor a un año)	297	762	687
Provisiones	138	401	533
Total Pasivo a Largo Plazo	435	1,163	1,220
TOTAL PASIVO	1,825	2,398	2,656
CAPITAL			
Acciones de Capital	77	77	0
Acciones Premium	1,364	1,361	0
Revaluación y Otras Reservas	37	45	42
Reserva de Pérdidas y Ganancias	683	220	1,056
Fondos de Accionistas con Acciones Ordinarias	2,161	1,703	1,098
Intereses de Accionistas Minoritarios	398	161	58
TOTAL CAPITAL	2,559	1,864	1,156
SUMA PASIVO Y CAPITAL	4,384	4,262	3,812

Fuente: Reporte Anual 1999 y Reporte Anual 2000

SOUTH AFRICAN BREWERIES
RAZONES FINANCIERAS

2000

1999

1998

LIQUIDEZ

LIQUIDEZ O CIRCULANTE 0.63 1.35 1.12

Mide la capacidad de pago a un plazo igual o menor a un año

<u>Activo Circulante</u>	874	1,662	1,608
Pasivo a Corto Plazo	1,390	1,235	1,436

EFICIENCIA

ROTACION ACTIVO FIJO 1.55 2.38 2.67

Indica cuantos pesos de venta logra generar la empresa por cada peso de activo fijo

<u>Ventas Netas</u>	5,424	6,184	5,877
Activo Fijo	3,510	2,600	2,204

ROTACION ACTIVO TOTAL 1.24 1.45 1.54

Indica cuantos pesos de venta logra generar la empresa por cada peso de activo total

<u>Ventas Netas</u>	5,424	6,184	5,877
Total Activo	4,384	4,262	3,812

RENTABILIDAD

MARGEN EN OPERACIÓN 0.14 0.12 0.12

Indica cuantos centavos gana la empresa antes de Intereses e Impuestos por cada peso de venta

<u>Utilidad en Operación</u>	768	717	707
Ventas Netas	5,424	6,184	5,877

MARGEN NETO 0.09 0.05 0.06

Indica cuantos centavos gana la empresa antes de Intereses e Impuestos por cada peso de venta

<u>Utilidad Neta</u>	484	320	378
Ventas Netas	5,424	6,184	5,877

RENDIMIENTO SOBRE INVERSION/CAPITAL (ROI) 0.19 0.17 0.33

Indica cuantos centavos genera la empresa de rendimiento para los accionistas por cada peso invertido

<u>Utilidad Neta</u>	484	320	378
Capital	2,559	1,864	1,156

ENDEUDAMIENTO

Grado de Endeudamiento 42% 56% 70%

Indica cuanto fue puesto por terceras personas por cada peso que tiene la empresa

<u>Pasivos</u>	1,825	2,398	2,656
Activos	4,384	4,262	3,812

GRADO DE POSESION 58% 44% 30%

Indica que tanto poseen los accionistas respecto a los proveedores y acreedores

<u>Capital Contable</u>	2,559	1,864	1,156
Activos	4,384	4,262	3,812

GRADO DE APALANCAMIENTO 71% 129% 230%

Indica cuanto es de terceras personas respecto a lo que es de los accionistas

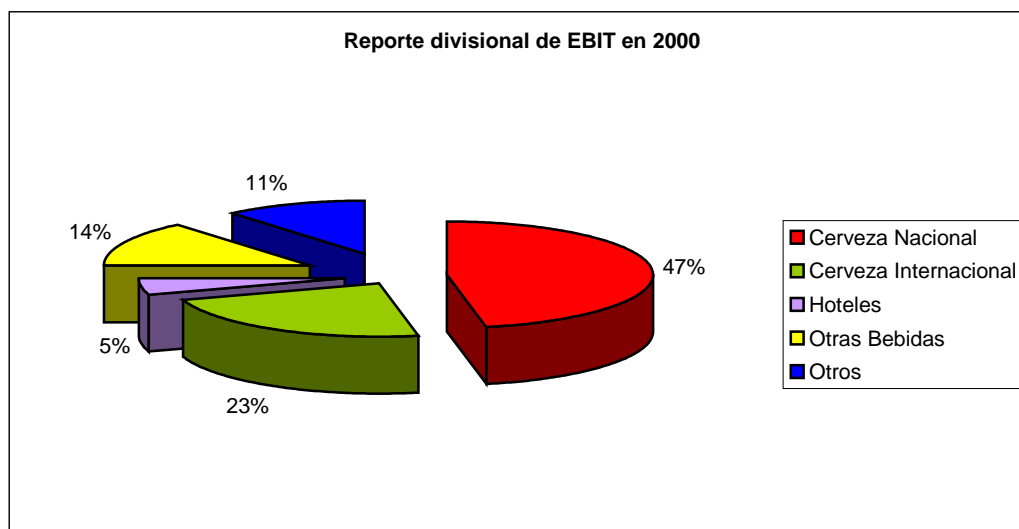
<u>Total Pasivo</u>	1,825	2,398	2,656
Capital Contable	2,559	1,864	1,156

SOUTH AFRICAN BREWERIES
REVISION FINANCIERA A CINCO AÑOS
POR LOS AÑOS QUE TERMINAN AL 31 DE MARZO

	1996 US\$m	1997 US\$m	1998 US\$m	1999 US\$m	2000 US\$m	CAGR
ESTADO DE RESULTADOS						
Ingresos (incluye asociadas)	5,178	5,244	5,877	6,184	5,424	1.2%
Ingresos (excluye asociadas)	4,542	4,543	5,028	4,923	4,390	-0.8%
Utilidad de Operación (incluye particip asoc.)	689	701	707	717	768	2.8%
Utilidad en venta de subsidiaria					76	
Interés pagado	(109)	(70)	(59)	(117)	(80)	
Impuestos	(177)	(190)	(211)	(195)	(186)	
Intereses Minoritarios	(63)	(78)	(59)	(85)	(94)	
Utilidad del ejercicio	340	363	378	320	484	9.2%
BALANCE GENERAL						
Activo Fijo	2,038	2,164	2,204	2,600	3,510	
Activo Circulante, Inversiones, Caja y Bancos	246	547	602	749	316	
Otros Activos Circulantes	1,036	1,046	1,006	913	558	
TOTAL ACTIVO	3,320	3,757	3,812	4,262	4,384	7.2%
Intereses por pagar	899	751	1,052	953	602	
Otras Cuentas por Pagar y Provisiones	986	1,099	1,604	1,445	1,223	
TOTAL PASIVO	1,885	1,850	2,656	2,398	1,825	-0.8%
Fondos de los accionistas	1,131	1,593	1,098	1,703	2,161	
Intereses de capital minoritario	304	314	58	161	398	
TOTAL CAPITAL	1,435	1,907	1,156	1,864	2,559	15.6%
SUMA PASIVO Y CAPITAL	3,320	3,757	3,812	4,262	4,384	7.2%

SOUTH AFRICAN BREWERIES
REVISION FINANCIERA A CINCO AÑOS
POR LOS AÑOS QUE TERMINAN AL 31 DE MARZO

	1996 US\$m	1997 US\$m	1998 US\$m	1999 US\$m	2000 US\$m	CAGR
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO						
Utilidad antes de Intereses, Imptos y Deprec.	818	819	907	933	917	2.9%
Movimientos en Capital de Trabajo	51	(25)	14	(45)	(53)	
<hr/>						
Entradas de Efectivo por Act. De Operación	869	794	921	888	864	
Intereses y Dividendos Netos	(102)	(76)	(55)	(119)	(82)	
Impuestos	(140)	(126)	(160)	(166)	(175)	
<hr/>						
	627	592	706	603	607	
Inversiones en Activo Fijo Neto	(352)	(278)	(374)	(544)	(401)	
Inversiones Netas	(11)	(8)	(21)	(1)	(569)	
Adquisiciones de Subsidiarias y Asociadas	(83)	(173)	(251)	(273)	30	
<hr/>						
Efectivo Neto (faltante) excedente	181	133	60	(215)	(333)	
Administración de recursos líquidos	22	(8)	(152)	(419)	503	
Entradas netas de efectivo por financiamiento	(41)	158	57	256	72	
Dividendos pagados					(50)	
<hr/>						
Aumento (Disminución) de efectivo en el año	162	283	(35)	(378)	192	4.3%



SOUTH AFRICAN BREWERIES
REVISION FINANCIERA A CINCO AÑOS
POR LOS AÑOS QUE TERMINAN AL 31 DE MARZO

I N G R E S O S

	1996	1997	1998	1999	2000	CAGR
	US\$m	US\$m	US\$m	US\$m	US\$m	
ANALISIS POR SEGMENTO DE NEGOCIOS						
Cerveza Nacional (South Africa)	1,935	1,753	1,804	1,609	1,608	-4.5%
Cerveza Internacional	831	898	1,258	1,352	1,474	15.4%
Otras Bebidas	850	833	920	967	954	2.9%
Hoteles y Casinos	317	279	282	276	263	-4.6%
Administración Central	0	0	0	0	0	
Negocio principal excluyendo partidas excep	3,933	3,763	4,264	4,204	4,299	2.2%
PGSI	1,245	1,481	1,613	1,751	1,125	-2.5%
Grupo excluyendo partidas excepcionales	5,178	5,244	5,877	5,955	5,424	1.2%
Partidas Excepcionales						
SAB International	0	0	0	229	0	
Hoteles y Casinos	0	0	0	0	0	
PGSI	0	0	0	0	0	
Grupo incluyendo partidas excepcionales	5,178	5,244	5,877	6,184	5,424	1.2%

UTILIDAD DE OPERACIÓN

	1996	1997	1998	1999	2000	CAGR
	US\$m	US\$m	US\$m	US\$m	US\$m	
ANALISIS POR SEGMENTO DE NEGOCIOS						
Cerveza Nacional (South Africa)	404	378	401	380	407	0.2%
Cerveza Internacional	109	112	165	190	199	16.2%
Otras Bebidas	76	82	98	117	120	12.1%
Hoteles y Casinos	35	36	34	42	40	3.4%
Administración Central	(11)	(13)	(13)	(18)	(35)	
Negocio principal excluyendo partidas excep	613	595	685	711	731	4.5%
PGSI	86	113	81	75	61	-8.2%
Grupo excluyendo partidas excepcionales	699	708	766	786	792	3.2%
Partidas Excepcionales						
SAB International	0	0	0	(50)	(11)	
Hoteles y Casinos	0	0	0	(9)	0	
PGSI	(10)	(7)	(59)	(10)	(13)	
Grupo incluyendo partidas excepcionales	36 689	701	707	717	768	2.8%

SOUTH AFRICAN BREWERIES
REVISION FINANCIERA A CINCO AÑOS
POR LOS AÑOS QUE TERMINAN AL 31 DE MARZO

MARGEN DE OPERACIÓN (%)

	1996	1997	1998	1999	2000	CAGR
	US\$m	US\$m	US\$m	US\$m	US\$m	
ANALISIS POR SEGMENTO DE NEGOCIOS						
Cerveza Nacional (South Africa)	20.9	21.6	22.2	23.6	25.3	4.9%
Cerveza Internacional	13.1	12.5	13.1	14.1	13.5	0.8%
Otras Bebidas	8.9	9.8	10.7	12.1	12.6	9.1%
Hoteles y Casinos	11.0	12.9	12.1	15.2	15.2	8.4%
Administración Central						
Negocio principal excluyendo partidas excep	15.6	15.8	16.1	16.9	17.0	2.2%
PGSI	6.9	7.6	5.0	4.3	5.5	-5.5%
Grupo excluyendo partidas excepcionales	13.5	13.5	13.0	13.2	14.6	2.0%

ACTIVOS NETOS DE OPERACIÓN

	1996	1997	1998	1999	2000	CAGR
	US\$m	US\$m	US\$m	US\$m	US\$m	
ANALISIS POR SEGMENTO DE NEGOCIOS						
Cerveza Nacional (South Africa)	719	599	490	539	509	-8.3%
Cerveza Internacional	353	493	599	781	1,593	45.8%
Otras Bebidas	220	227	198	600	601	28.6%
Hoteles y Casinos	89	83	109	134	169	17.4%
Administración Central	300	287	176	(61)	(27)	
Negocio principal excluyendo partidas excep	1,681	1,689	1,572	1,993	2,845	14.1%
PGSI	407	422	34	75	0	
Grupo excluyendo partidas excepcionales	2,088	2,111	1,606	2,068	2,845	8.0%

Fuente: Reporte Anual 1999 y Reporte Anual 2000

**SOUTH AFRICAN BREWERIES
PRINCIPALES SUBSIDIARIAS DEL GRUPO**

Nombre	País de Incorporación	Actividad Principal	Participación de Capital	
			1999	1998
Administración Central				
South African Breweries International (Finanzas) BV	Holanda	Tenedora y Compañía Financiera	100%	100%
Cerveza en Sudáfrica				
South African Breweries Hop Farms (Pty) Ltd	Sudáfrica	Cultivos	100%	100%
Southern Associated Maltsters (Pty) Ltd	Sudáfrica	Maltería	100%	100%
SABI				
South African Breweries International BV	Holanda	Compañía Tenedora	100%	100%
SABI - Operaciones en África				
South African Breweries International (Africa) BV	Holanda	Compañía Tenedora	100%	100%
Accra Brewery Ltd	Ghana	Cerveza y Bebidas Carbonatadas	69%	51%
Bebidas Tradicionias de Mocambique Limitada	Mozambique	Cerveza de sorgo	85%	
Botswana Breweries (Pty) Ltd	Botswana	Cerveza de sorgo	40%	40%
Darbrew Ltd	Tanzania	Cerveza de sorgo	30%	30%
Kgalagadi Breweries (Pty) Ltd	Botswana	Fabricante de cerveza	40%	40%
Castle Brewing Kenya Ltd	Kenya	Fabricante de cerveza	51%	
Cervejas de Mocambique Limitada	Mozambique	Fabricante de cerveza	65%	65%
Lesotho Brewing Company (Pty) Ltd	Lesotho	Fabricante de cerveza	39%	39%
National Breweries plc	Zambia	Fabricante de cerveza	70%	
Swaziland Bottling (Pty) Ltd	Swazilandia	Refrescos	60%	
Swaziland Brewers (Pty) Ltd	Swazilandia	Fabricante de cerveza	60%	60%
Tanzania Breweries Ltd	Tanzania	Fabricante de cerveza	51%	51%
Zambian Breweries plc	Zambia	Fabricante de cerveza	45%	45%
SABI - Operaciones en Europa				
South African Breweries International (Europe) BV	Holanda	Compañía Tenedora	100%	100%
Browary Tvskie Górný Slask SA				
{Kompania Piwowarska SA	Polonia	Fabricante de cerveza	49%	45%
Lech Browary Wielkopolski SA	Polonia	Fabricante de cerveza	58%	48%
Compañía Cervecera de Canarias SA	España	Fabricante de cerveza	51%	51%
Kaluga Brewery Company OOO	Rusia	Fabricante de cerveza	100%	
Dreher Sorgyarak Rt	Hungría	Fabricante de cerveza	98%	97%
Pivovar SCarisC AS	Eslovaquia	Fabricante de cerveza	98%	98%
SC Ursus SA}SC Ursus SA	Rumania	Fabricante de cerveza	93%	91%
SC Vulturul SA	Rumania	Fabricante de cerveza		
SABI - Operaciones en Asia				
South African Breweries International (Asia) BV	Holanda	Compañía Tenedora	100%	100%
Otras Bebidas				
Amalgamated Beverage Industries Ltd	Sudáfrica	Bebidas Carbonatadas	65%	68%
Appletiser South Africa (Pty) Ltd	Sudáfrica	Jugos de fruta	100%	100%
Traditional Beer Investments (Pty) Ltd	Sudáfrica	Cerveza de sorgo	100%	100%
Valaqua (Pty) Ltd	Sudáfrica	Agua embotellada	100%	100%

**SOUTH AFRICAN BREWERIES
PRINCIPALES SUBSIDIARIAS DEL GRUPO**

Nombre	País de Incorporación	Actividad Principal	Participación de Capital	
			1999	1998
Hoteles y Casinos				
Southern Sun Holdings Ltd	Sudáfrica	Compañía Tenedora	100%	100%
Southern Sun Hotels (Pty) Ltd	Sudáfrica	Hoteles	100%	100%
PGSI				
Autoglass Ltd	Reino Unido	Cristal Automotriz	53%	53%
Autostock Inc.) Belron Canada Inc	Canadá	Cristal Automotriz	53%	53%
Nova Scotia Ltd	Canadá	Cristal Automotriz		53%
	Holanda			
Belron International Holdings NV	Antillas	Compañía Tenedora	53%	53%
Carglass BV	Holanda	Cristal Automotriz	53%	53%
Carglass GmbH	Alemania	Cristal Automotriz	53%	53%
Carglass SA	Francia	Cristal Automotriz	53%	53%
Glass South Africa (Pty) Ltd	Sudáfrica	Producción y Distrib. de Cristal	68%	68%
O'Brien Glass Holdings (Pty) Ltd	Australia	Cristal Automotriz	53%	53%
PG Bison Ltd	Sudáfrica	Producción Tableros de Madera	51%	51%
Plate Glass and Shatterprufe Industries Ltd	Sudáfrica	Producción de Cristal Automotriz	68%	68%

Fuente: Reporte Anual 1999

V. DIAGNOSTICO DE LA SITUACION

El entorno socioeconómico y legislativo en Sudáfrica en la década de los años 1990-2000 afectó las operaciones de SAB abriendo oportunidades de innovación en ventas y distribución.

La inestabilidad política, la volatilidad y las guerras e inundaciones en la región sudafricana hacían que África fuera percibida en el ámbito internacional como “el continente perdido”, el rand sudafricano y las divisas regionales se desplomaban ante el dólar estadounidense lo que afectó los indicadores de SAB en mercados financieros internacionales.

A principios de 2000 no había participante que dominara el mercado global de la cerveza. SAB tenía el 98% de participación de mercado cervecero Sudafricano con la cerveza lager, sin embargo; la dirección de SAB estaba consciente de que debía extender sus operaciones para convertirse en una empresa global y para eso debía hacer un análisis de la situación.

El volumen de ventas de exportación estaba alcanzando rápidamente al volumen de ventas nacionales y SAB debía decidir si continuaba su expansión en mercados en desarrollo (alto volumen/precios bajos) ó si incursionaba en mercados desarrollados (volumen plano o declinante/precios altos/marcas Premium). El reto de SAB era alcanzar el mismo crecimiento en ganancias en divisas fuertes que obtenían sus competidores globales.

ANÁLISIS FODA

Fortalezas: Marca líder, mayor fabricante cervecero de África, líder en costo, plantas productoras en países de bajo costo de mano de obra, habilidades de distribución, facilidad para bajar precios, lealtad de sus clientes, experiencia en mercados en desarrollo.

Debilidades: Falta de marca internacional, falta de establecimiento en países desarrollados, vulnerable a fuerzas de mercado, dificultad para reproducir factores de éxito, los productos provenientes de África son percibidos como de baja calidad en Europa.

Oportunidades: Invertir en creación de marca globalmente reconocida, convertirse en líder del mercado global de cerveza, ser líder en el mercado de América Latina y Asia.

Amenazas: Acceso de la competencia al mercado cervecero sudafricano por medio de alianzas, disminución de su participación de mercado por la entrada de vino y bebidas alcohólicas menos costosas, producción local de cerveza de sorgo, inestabilidad política, devaluación de la moneda.

Del Análisis FODA podemos concluir que SAB debe aprovechar las fortalezas que la han convertido en el líder del mercado cervecero sudafricano para convertirse en una empresa líder globalizada lo que le permitirá crecimiento ya que en el mercado en el que actualmente participa y es líder, sus posibilidades de crecer son muy bajas debido a que ya tiene el 98% de participación de mercado. Dado que existe la amenaza del acceso de la competencia al mercado donde es líder, es necesario que SAB invierta en la creación de marca global buscando el liderazgo en mercados desarrollados.

ANALISIS DE LA COMPETENCIA

En el año 1999 SAB ocupa el cuarto lugar por volumen en el mercado cervecero mundial según los estimados de Deutsche Bank.

Los tres competidores que le anteceden en la clasificación son:

- 1) Anheuser Busch (A-B).- Mayor cervecera del mundo, controlaba el 46% de la industria cervecera de Estados Unidos con menos de 20% de Miller y cerca de 10% de Coors, caracterizada por perspicaz asignación de precios, producción eficiente y excelente distribución. Objetivo: ganar participación de mercado y pasar de 2 a 3% de crecimiento anual así como participar en mercados de rápido crecimiento mundial de manera conjunta con las compañías cerveceras líderes. Imponía su enorme tamaño a los competidores, creaba ventajas de economía de escala en producción, administración y marketing. Marca global: Budweiser. En América Latina, poseía 51% de Modelo, la principal cervecería de México y 10.7% de CCU Argentina. En Asia, Budweiser era la marca extranjera premium líder en China y Filipinas.
- 2) Heineken.- Holandesa, segundo mayor grupo cervecero del mundo y el más grande fuera de Estados Unidos. Países más importantes: Estados Unidos (segunda marca de mayor importación), Países Bajos (54% de participación de mercado), Francia (33% de participación), Italia (36% de participación) y Grecia (76% de participación). La marca Heineken portaba una imagen premium, sumamente rentable, habilidad para crecer y convertirse en la marca de cerveza más internacional. Estrategia:

incremento de utilidades a través de reducción de costos, estabilización de precios y mejoramiento de la mezcla hacia marcas premium. Perseguía activamente las oportunidades de adquisición, siempre que se aportara valor para el accionista.

- 3) Miller.- Segundo más grande productor de cerveza en Estados Unidos y tercera en el ranking mundial, propiedad de Philip Morris empresa que también maneja la división de tabaco y alimentación, fabricante de la cerveza Foster la cual ha registrado retroceso de beneficios por la caída de su mercado frente a Anheuser-Busch. Estrategia: entrar lentamente al mercado de Latinoamérica, empezar a crecer y crear marca.

Competir en mercados con aranceles elevados, territorios de exclusividad y con gigantes cerveceros ha marcado el paso estratégico de la estadounidense Miller Brewing Company en Latinoamérica.

Los dos competidores que ocupaban el quinto y sexto lugar respectivamente en el año 1999 son:

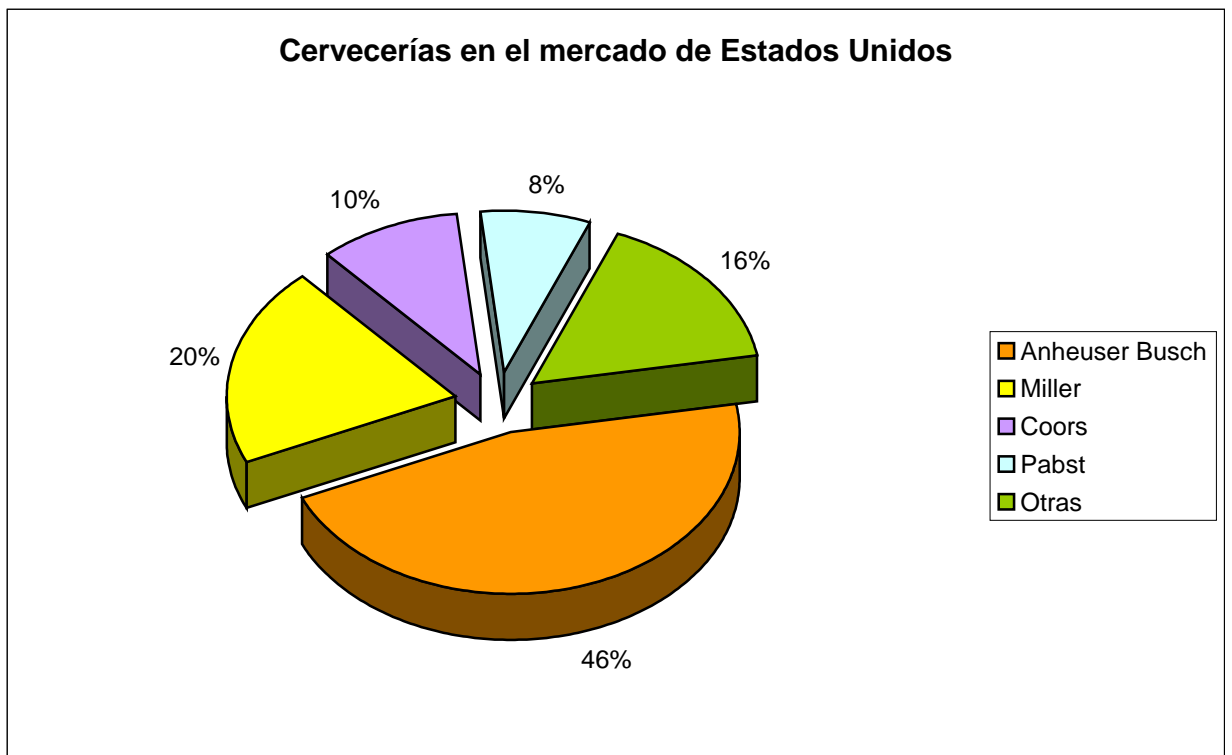
- 4) Brahma.- Mayor cervecería de Brasil con participación de mercado del 50% (Antarctica tenía 22%), enfrenta mucha competencia a causa del negocio de bebidas no alcohólicas y refrescos. Recibió aprobación regulatoria para fusionarse con su principal competidor cervecero, Antarctica, el objetivo de esta fusión era lograr una participación de mercado de más del 70% y ocupar el tercer lugar en el ranking mundial. La nueva dirección era emprendedora, orientada por el mercado y

consciente del costo convirtiendo a Brahma en un líder de mercado con ventas y ganancias ascendentes. Tras la devaluación de la moneda brasileña a principios de 1999, Brahma obtuvo resultados sorprendentemente favorables atribuibles a la fortaleza de la administración y al control de costos.

5) Interbrew.- Treinta adquisiciones en la década de 1990 habían transformado a Interbrew de una cervecería pueblerina europea al sexto lugar mundial y al segundo en términos de volúmenes internacionales. Los volúmenes habían crecido casi al cuádruple desde la adquisición en 1995, vendiendo 120 marcas en más de 80 países. Empresa multinacional con sede en Bélgica había anunciado su intención de buscar un registro en el mercado de valores en 2000. Ofrecía una combinación de importantes participaciones de mercado en mercados desarrollados de divisas fuertes (Bélgica, Canadá, Países Bajos, Francia) con exposición a mercados en crecimiento (México, Corea del Sur, Rusia, Ucrania, Bosnia, China y las importaciones de Estados Unidos). Interbrew tenía una participación de mercado de 56% en Bélgica y de 45% en Canadá. Interbrew había hecho adquisiciones significativas en mercados en crecimiento. Tenía una porción de mercado de 49% en Corea y en Europa Oriental era la líder de mercado en Bulgaria (42% de participación). Tenía 26% de participación de mercado en Hungría y 9% en Rumania. La firma se veía a sí misma como la “Cervecería Local del Mundo” lo cual significaba un enfoque en

las marcas locales y un método de asociación para la expansión. La marca Premium de expansión mundial era Stella Artois, empujada recientemente al interior del mercado estadounidense. Interbrew buscaba activamente sinergias en la forma de compras globales y de intercambio de los mejores procedimientos entre sus muchas operaciones.

*Fuente: Datos del caso South African Breweries: logro del crecimiento en el mercado global de la cerveza
Courtenay Sprague y Saul Klein University of the Witwatersrand*



ANALISIS DE MERCADO

La producción mundial de cerveza prácticamente se ha duplicado en los últimos 25 años. El crecimiento es particularmente impresionante en Asia: en un lapso de 27 años la producción se sextuplicó y alcanzó un volumen comparable con el de Europa y Estados Unidos.

Al igual que en otros sectores de la economía, en la industria cervecera se aplican dos estrategias distintas para adjudicarse ventajas competitivas. Dichas estrategias no son contrarias entre sí, no obstante se basan en lógicas diferentes:

En la primera se trata de lograr una ventaja a través de los costos de producción mediante ampliaciones productivas de la empresa, o sea, a través de economías de escala. Debido a su tamaño, la empresa tiene un cierto poder de mercado y puede crear obstáculos que dificulten el ingreso de los competidores al mercado. Ese tipo de solución implica una cierta estandarización de la producción, lo cual es opuesto a la segunda estrategia.

La segunda estrategia consiste en la diferenciación de los productos comercializados, para así lograr una condición monopólica respecto a la competencia. La fragmentación del mercado resulta en una reducción de la presión competitiva. La ventaja decisiva no es aquí el tamaño, sino que se trata en especial de generar una estrecha relación con los clientes para así reaccionar a sus necesidades de forma inmediata y en la medida justa.

Cuando se considera la entrega de cerveza en los 20 mercados más importantes, la cual representa el 80% de la producción mundial, se observa que se está en presencia de una variante casi monopolizadora (situación ideal para maximización de

beneficios) o de oligopolios, siendo Alemania la única excepción a causa de la fuerte competencia. También China y Vietnam están en camino de la formación de oligopolios para debilitar la presión de la competencia. La formación de oligopolios se refuerza y apoya en las particularidades del ramo: es muy importante el papel que juegan las redes de distribución en los contratos de provisión de cerveza, mediante los cuales los clientes HORECA (hoteles, restaurantes y cafés) quedan ligados contractualmente a las cervecerías.

Situación competitiva en los 20 principales países productores de cerveza:

-Monopolio (una cervecería tiene más del 90% de participación de mercado):

Sudáfrica y Colombia.

-Duopolio (dos cervecerías tienen más del 80% de participación de mercado):

EE.UU., México, Japón, Corea del Sur, Tailandia.

-Oligopolio (tres cervecerías tienen más del 70% de participación de mercado)

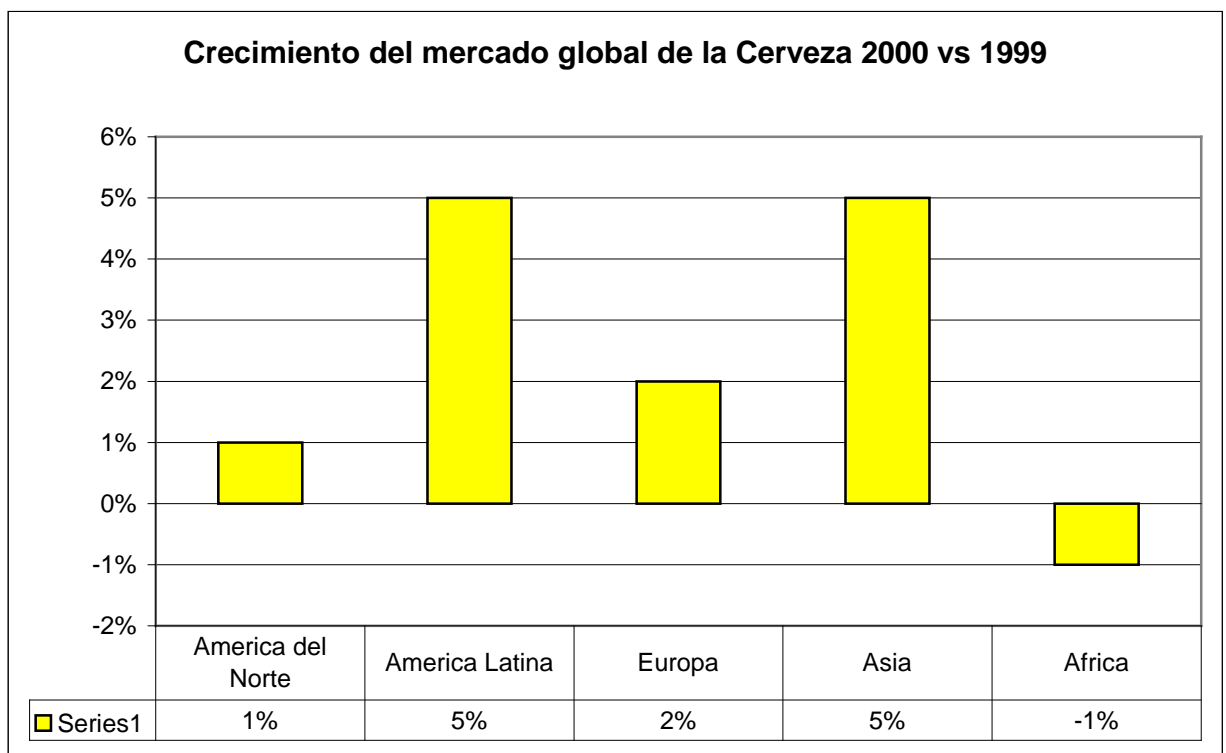
-Tendencia a la monopolización (una cervecería tiene más del 50% de participación de mercado): Brasil, Países Bajos, Venezuela, República Checa, Bélgica.

-Otros países en los cuales el líder del mercado tiene sólo un 33% de participación de mercado: Rusia, Polonia, Gran Bretaña, España, Ucrania.

La legislación actual contra la formación de carteles vigente en distintos países, prevé que la participación de mercado del líder de mercado según el país, debe estar entre el 35 y el 50%, y la participación de su principal competidor entre el 20 y el 40%. Esta ponderación posibilita beneficiarse de las ventajas de una situación oligopólica. Sobre la base de esas cifras y considerando el hecho de que un mismo grupo no puede ser líder en todos los mercados al mismo tiempo, y considerando además nuestros

propios análisis, podemos evaluar el volumen medio crítico de un jugador global del mercado cervecero en un 20% de la producción mundial.

SAB comenzó a posicionarse en el mercado mundial a inicios de los años 90. Cuando SAB salió de su mercado doméstico en Sudáfrica, la empresa aprovechó la oportunidad ofrecida por la liberalización de los antiguos países del bloque oriental. Fundó subsidiarias en la República Checa, Polonia, Hungría, Rumania y Rusia. Cuando el consorcio se dio cuenta de la importancia del mercado chino, acordó un convenio con la empresa local CRE Snow quien se ha transformado en el consorcio cervecero líder en China. SAB tiene dos puntos débiles: Europa Occidental y en menor medida Sudamérica.



Fuente: Artículo "La Época del Beer World Monopoly ha Terminado" Autor: Germain Hansmaennel

CRECIMIENTO ECONOMICO

Crecimiento Económico.- Es el aumento de la renta o el valor de los bienes y servicios finales producidos por una economía (generalmente un país) en un determinado período de tiempo. Se mide en porcentaje de aumento del Producto Interno Bruto real para excluir el efecto de la inflación.

Producto Interno Bruto (PIB).- Valor de todos los servicios y bienes finales producidos en un país en un año. El PIB se puede medir sumando todos los ingresos de una economía (salarios, intereses, utilidades y rentas) o los gastos (consumo, inversión, compras del Estado y exportaciones netas (exportaciones menos importaciones)).

Producto Nacional Bruto (PNB).- PIB más los ingresos que los residentes en el país han recibido del exterior, menos los ingresos correspondientes a los no residentes. El PNB de un país puede ser muy inferior a su PIB si gran parte de los ingresos derivados de la producción se distribuye a personas o empresas extranjeras.

Producto Nacional Bruto per cápita.- PNB de un país dividido entre el número de habitantes.

Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE).- Organización que coordina las políticas entre los países desarrollados. Los países miembros intercambian información económica y crean políticas unificadas para maximizar el crecimiento económico de sus países y ayudar al desarrollo de los países que no son miembros

Fuente: <http://www.worldbank.org/depweb/spanish/beyond/global/glossary.html#19>

La orilla asiática del Pacífico es la región que ha registrado el mayor crecimiento económico del mundo en los últimos treinta años. De los quince países del mundo que, según el Banco Mundial, aumentaron su Producto Nacional Bruto (PNB) per cápita en 1965-90 a una tasa anual media igual o superior a 4%, nueve (Taiwán, Corea del Sur, Singapur, Hong Kong, China, Indonesia, Tailandia, Japón y Malasia) pertenecían a Asia Oriental. De igual modo, de los trece países que vieron crecer en 1985-94 su PNB per cápita a una tasa anual media igual o superior a 4%, ocho fueron países de la zona (Tailandia, Corea del Sur, China, Singapur, Indonesia, Taiwán, Malasia y Hong Kong).

En los años noventa, las diferencias entre el crecimiento rápido de Asia Oriental y el más lento de los países occidentales miembros de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) siguen siendo muy altas. Sólo dos países de la región crecieron poco: el Japón, sumido hasta muy recientemente en una profunda crisis, y Filipinas, que ha presentado características económicas y sociales más similares a las de los países de América Latina que a las de naciones de Asia oriental.

Tasas de crecimiento anual del PIB, 1981-1997

	1981-90	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Japón	4,0	4,0	1,1	0,1	0,6	1,4	3,6	2,2
China	10,4	9,2	14,3	13,5	12,6	10,5	9,7	10,5
Corea Sur	12,7	9,1	5,1	5,8	8,6	8,9	7,1	5,8
Taiwán	8,0	7,6	6,8	6,3	6,5	6,0	5,6	6,1
Hong Kong	6,9	5,1	6,3	6,1	5,3	4,8	4,5	5,3
Singapur	6,5	7,3	6,2	10,4	10,1	8,8	7,0	6,5
Malasia	5,2	8,7	7,8	8,3	8,5	9,5	8,3	7,6
Tailandia	7,9	8,1	8,1	8,3	8,8	8,7	6,7	4,9
Indonesia	6,0	8,9	7,8	7,3	7,5	8,2	7,8	7,5
Filipinas	1,0	-0,6	0,3	2,1	4,4	4,8	5,5	7,1
Vietnam	7,1	6,0	8,6	8,1	8,8	8,7	6,7	9,9
Laos	sd	4,0	7,0	5,9	8,1	7,1	7,5	7,0
Camboya	sd	7,6	7,0	5,9	8,1	7,1	7,5	7,6
Myanmar	-0,1	-0,7	9,7	5,9	6,8	7,2	7,0	Sd
Ter. Mundo	4,3*	4,9	6,5	6,5	6,8	6,0	6,5	6,6
U. Europea	2,2*	1,6	1,1	-0,5	2,9	2,5	1,6	2,4
OCDE	2,4	0,8	1,5	1,1	2,8	2,4	3,0	2,6
Mundo	3,4*	1,8	2,8	2,7	4,1	3,7	4,0	4,4

*: 1979-88

Fuentes: BAsD y FMI.

Los resultados de mucho más alto crecimiento de Asia Oriental respecto del resto del mundo han sido:

A.- Una recuperación sin precedentes respecto de los países desarrollados (países altamente industrializados, de ingreso alto, la mayor parte de la población tiene un nivel de vida elevado), especialmente en el caso de los cuatro dragones.

B.- El aumento del peso relativo de Asia en el producto bruto mundial, que ha pasado de 4% en 1960 (34% para los Estados Unidos – EE.UU. -) a 24% en 1991 (20% para los EE.UU.)

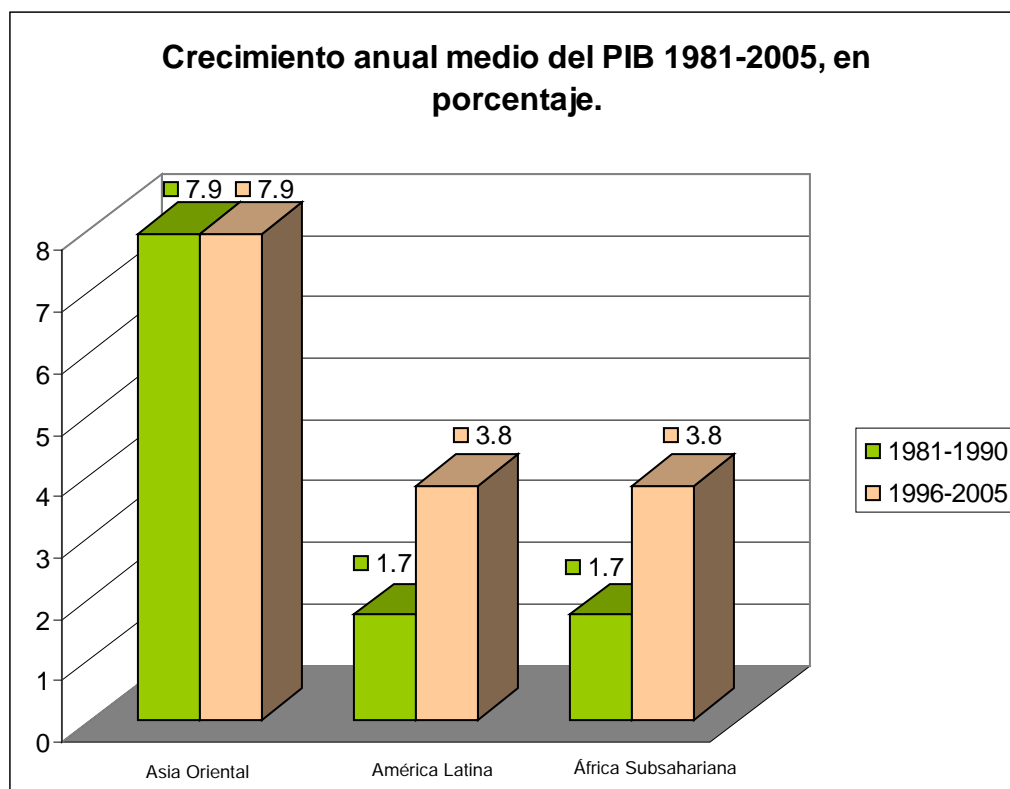
Entre los años setenta y 1996, el peso conjunto de Japón, los dragones (China, Malasia, Tailandia e Indonesia) en las exportaciones mundiales de bienes y servicios pasó de 11.5% (la cuota de EE.UU. fue de 12.4%) a 23.1% (12.8% de EE.UU.)

Fuente: <http://www.usergioarboleda.edu.co/asia/milagro1.htm>

Crecimiento anual medio del PIB, 1981-2005

	1981-90	1991-94	1995	1996-2005
OCDE	3,1	1,6	2,4	2,8
Europa oriental y ex-URSS	1,8	-9,4	-2,5	4,4
Tercer Mundo	3,0	1,0	3,9	5,3
Asia oriental	7,9	9,4	9,2	7,9
Asia meridional	5,7	3,9	5,5	5,4
África subsahariana	1,7	0,7	3,8	3,8
América Latina	1,7	3,6	0,9	3,8
Oriente Medio y Norte de África	0,8	2,4	2,5	2,9
Europa y Asia central	2,1	-9,0	-0,7	4,3
Media mundial	3,1	1,5	2,8	3,5

Fuente: Banco Mundial, Global Economic Prospects and the Developing Countries 1996, Washington DC, 1996, cuadro 1-3.



LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

- a. Amenaza de entrada de nuevos competidores
- b. Poder de negociación de los proveedores
- c. Poder de negociación de los compradores
- d. Amenaza de ingreso de productos sustitutos
- e. Rivalidad entre los competidores



Del Análisis de las 5 Fuerzas de Porter se concluye que SAB es una empresa líder en el mercado, cuya ventaja competitiva está basada en:

Liderato en costo.- Alto volumen de compra lo que da como resultado que SAB tenga poder de negociación con los proveedores.

Precios bajos.- El mercado no es atractivo para los competidores debido a que no pueden igualar los bajos precios de SAB.

SAB tiene una gran facilidad para bajar precios por lo que los competidores sólo a través de alianzas estratégicas podrían representar una amenaza de ingreso de productos sustitutos para SAB.

Habilidades de distribución.- Esta fortaleza, aunada a la enorme inversión y desembolso de capital que representa el establecimiento de operaciones, hace poco

factible la amenaza de entrada de nuevos competidores en el mercado en el que SAB tiene alta participación.

Lealtad de los consumidores.- Derivada de la disponibilidad del producto.

SAB se encuentra protegida de la incursión de la competencia por las barreras de entrada impuestas en el continente africano, sin embargo; debe mantener la diferenciación y ventaja competitiva a través de valores de activo intangible, enfocándose en mejorar la eficiencia de la organización para maximizar las utilidades y en hacer los cambios fundamentales requeridos para tener éxito en el largo plazo.

SAB no debe perder de vista que la industria cervecera puede seguir la tendencia de globalización que la mayoría de las industrias están adoptando e invertir en desarrollo de marca esto es, contar con una marca legalmente reconocida o bien tener presencia global lo que significa la creación de marcas exitosas a escala global así como encontrar formas de llegar a nuevos mercados sin tener que poner enormes capitales por delante.

Actualmente la estrategia de las corporaciones es incrementalmente dinámica, las ventajas tradicionales ya no proporcionan seguridad a largo plazo. Las barreras tradicionales de entrada al mercado están siendo abatidas por competidores hábiles y rápidos. La fortaleza de una estrategia está determinada por que tan bien nos anticipamos y enfrentamos a las maniobras y reacciones de la competencia y a los cambios en las demandas de los clientes a través del tiempo.

El éxito de la estrategia depende de que tan efectivamente se puedan manejar los cambios que se presenten en el ambiente competitivo. La globalización y el cambio tecnológico están creando nuevas formas de competencia, la desregularización ha cambiado las reglas de la competencia, los mercados se están volviendo más complejos e impredecibles; los flujos de información en un mundo fuertemente interconectado le está permitiendo a las empresas detectar y reaccionar frente a los competidores mucho más rápidamente.

La competencia acelerada nos dice que ya no es posible esperar por la acción del competidor para decidir como reaccionar, la nueva estrategia es anticiparse para enfrentar cualquier eventualidad. Cada movimiento de la competencia debe enfrentarse con una rápida contramanoobra puesto que cualquier ventaja competitiva es meramente temporal.

ANALISIS FINANCIERO

A través del Análisis de los Estados Financieros de SAB se concluye que es una empresa rentable, no obstante que durante los años 1998, 1999 y 2000 no ha logrado crecimiento en ventas, la eficiente política de control de gastos ha dado como resultado que la empresa genere utilidades.

La utilidad del año financiero 2000 se incrementa de manera significativa en términos de porcentaje sobre ventas debido a una operación extraordinaria (venta de subsidiaria).

La tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) de Utilidad del Ejercicio por los años de 1996 a 2000 es 9.2%; excluyendo la venta de subsidiaria, el CAGR sería de 4.7%

En cuanto al Balance General comparativo por los años que van de 1996 a 2000, el CAGR es:

Total Activo	7.2%
Total Pasivo	(0.8%)
Total Capital	15.6%

Lo que significa que la empresa ha mejorado su situación financiera incrementando sus inversiones en activo fijo, disminuyendo sus deudas e incrementando los fondos de los accionistas.

Razones Financieras:

Liquidez.- La capacidad de pago a corto plazo ha disminuido en los últimos tres años. En 1998 era 1.12 y en el 2000 fue de 0.63 ésta baja fue originada por la disminución en acciones e inversiones (activo circulante)

Rotación de Activo Fijo.- En 1998 cada peso de Activo Fijo generaba 2.67 de venta mientras que en 2000 sólo se genera 1.55. El motivo de la disminución es la baja en ventas y el incremento en inversiones de activo fijo, la misma tendencia se observa en la razón “Rotación Activo Total”, las ventas no han crecido proporcionalmente al crecimiento en los bienes y derechos que posee la empresa (Activo Total).

Rentabilidad.- Tanto el Margen en Operación como el Margen Neto aumentan de 1998 a 2000 debido a que el incremento en utilidades es mayor al incremento en ventas como resultado del eficiente control de costos.

Rendimiento sobre Inversión/Capital.-, La empresa generó un mayor rendimiento para los accionistas por cada peso invertido en el año 1998 que el rendimiento generado en los años 1999 y 2000, este resultado es preocupante y negativo a los ojos de cualquier analista de negocios ó posible inversionista porque el principal objetivo de una organización es incrementar el valor para los accionistas lo cual es medido a través de este indicador financiero.

Grado de endeudamiento.- SAB ha disminuido sus pasivos de manera significativa de 1998 a 2000 mejorando sustancialmente el porcentaje de deuda.

Grado de Posesión.- Este indicador financiero arroja un resultado favorable para la empresa de 1998 a 2000 pasando de 30% en el año 1998 a 58% en el año 2000 debido principalmente al incremento en el capital contable.

Grado de Apalancamiento.- Esta razón financiera es muy importante porque nos indica cuánto es de terceros respecto a lo que es de los accionistas. En 1988 el 230% era de terceras personas, para el año 2000 este porcentaje baja a 71% lo que indica que la empresa ha disminuido sus pasivos debido a su buen desempeño financiero y eficaz manejo de tesorería.

En el Estado de Flujo de Efectivo se observa que el CAGR del EBITDA por los años 1996 a 2000 es de 2.9% el cual en mi opinión, es bajo. En cuanto a los fondos de la empresa, esto es, aumento ó disminución de efectivo en el año, el CAGR es de 4.3%. Cabe mencionar que en los años 1998 y 1999 se generó disminución de efectivo en cada año mencionado.

Revisión Financiera a Cinco Años (1996-2000).-

Análisis por Segmento de Negocios:

Ingresos.- La división que presenta mayor CAGR es el negocio de Cerveza Internacional 15.4% mientras que el más bajo es el de Hoteles y Casinos cuyo CAGR es negativo (4.6%) seguido por la Cerveza Nacional (4.5%)

Utilidad de Operación.- La cerveza internacional logra en el período de 1996 a 2000 un CAGR de 16.2% mientras que la cerveza nacional sólo logra 0.2%

Margen de Operación.- El margen de operación más alto es el de la Cerveza Nacional (año 1996 20.9%, año 2000 25.3%)

Después de analizar la situación financiera de la empresa al cierre del ejercicio, podemos concluir que SAB debe plantear estrategias para lograr crecimiento tanto en ventas como en resultados y generar aumento de efectivo para lo que tal vez deberá vender algunos de los negocios que no son medulares y así obtener el efectivo necesario para llevar a cabo los planes de crecimiento y de incursión en el mundo globalizado de la empresa.

VI. PROPUESTA, EVALUACION Y SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS

- 1) Fusión con una cervecería importante de un país desarrollado, que complemente las aptitudes y fortalezas geográficas de SAB.

La fusión de empresas es una decisión de inversión, entendiéndose como inversión la asignación de recursos cuyo objetivo es obtener ingresos futuros que permitan recuperar los fondos invertidos y lograr un beneficio.

Una fusión será exitosa si el precio de compra es inferior al valor actual del flujo de efectivo incremental asociado a la operación, esto es, la decisión de inversión crea valor para los accionistas.

Fusión.- Es la unión de dos o más personas jurídicamente independientes que deciden juntar sus patrimonios y formar una nueva sociedad. Si una de las sociedades que se fusionan, absorbe el patrimonio de la otra, se trata de una fusión por absorción.

Las razones de los fracasos en fusiones son:

Problemas de integración cultural entre las compañías participantes

Sobreestimación de las sinergias (efecto adicional que dos organismos obtienen por trabajar de común acuerdo; suma de energías individuales que se multiplica progresivamente)

Precio excesivo

Incorrecta definición de los objetivos económicos y/o financieros perseguidos con la operación

Proyecciones muy optimistas

Esta opción facilitaría a SAB el logro del objetivo de convertirse en una empresa global puesto que al fusionarse con una cervecera importante de un país desarrollado añade a su portafolio de productos una o varias marcas Premium internacionales que, entre otros, es un factor que hasta ahora ha dificultado la incursión de la empresa en los mercados desarrollados.

Como lo vimos en el análisis FODA, entre las debilidades que tiene la corporación es la falta de marca internacional, la falta de establecimiento en países desarrollados y la dificultad de reproducir en otros mercados los factores de éxito que han sido base de sus logros africanos.

Lo complejo de esta alternativa es elegir la empresa cervecera de un país desarrollado que esté en línea con la misión, visión, valores, cultura organizacional y objetivos de crecimiento de SAB. Es importante analizar entre otros, la situación financiera y de mercado así como la estructura organizacional de la o las empresas cerveceras de países desarrollados que SAB considera como prospectos a convertirse en socios que complementen sus aptitudes y fortalezas geográficas a través de la fusión.

A principios de 2000 en la industria cervecera no había participante que dominara el mercado global de la cerveza, las cervecerías principales dominaban sus mercados nacionales y muy probablemente, SAB no era la única empresa interesada en convertirse en líder en el mundo globalizado por lo que la fusión es factible; sin embargo, antes de optar por la alternativa de fusión, SAB debe evaluar las ventajas y desventajas de la misma; hasta el momento, sólo se han mencionado las ventajas de fusionarse con una cervecera de un país desarrollado pero no se han considerado las desventajas de dicha fusión: SAB perdería el control absoluto de la empresa y la

autoridad en toma de decisiones se vería limitada hasta el porcentaje de participación accionaria que corresponde a SAB como resultado de la fusión.

Para elegir la compañía cervecera con la que es más conveniente fusionarse, SAB tiene que analizar en qué países tiene presencia, el % de participación de mercado y el posicionamiento que ha logrado a través de los años, los resultados financieros obtenidos en los últimos cinco años y los movimientos en cuentas de balance durante el período sujeto a revisión. SAB también deberá poner especial atención en el Plan de Negocios para los próximos cinco años de la empresa con la que considera conveniente llevar a cabo la fusión con el fin de evaluar si lo asentado en el mismo es alcanzable.

2) Adquisición de una cervecería grande de mercado en desarrollo.

Esta estrategia es la que SAB ha seguido a lo largo de los últimos años y es con la que ha logrado ser una empresa exitosa. Se plantea como alternativa, sin embargo, ésta no es la opción con la que SAB se convertirá en una compañía cervecera global.

A principios del año 2000, la gran incógnita que enfrentaban las cervecerías internacionales era si la industria cervecera seguiría o no la tendencia de la globalización que se había extendido a la mayoría de las industrias.

En el mundo global, las barreras de entrada que hasta entonces habían impedido la incursión de la competencia irían disminuyendo con tendencia a desaparecer.

Por lo anteriormente mencionado, SAB debía estar preparada para enfrentar el fenómeno de la globalización cambiando su estrategia de participación sólo en mercados en desarrollo por una estrategia de participación en mercados desarrollados

con marcas globalmente reconocidas, adquirir una cervecería grande de mercado en desarrollo no permitiría a SAB competir en la industria cervecera global.

- 3) 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. Esperar a que el ciclo cambiara y volviera a presentarse el segmento de bajo riesgo político, y a que los mercados en desarrollo volvieran a verse favorecidos antes de considerar las opciones de crecimiento en los países desarrollados. Mantener el enfoque en mejorar la eficiencia de la organización y en hacer las operaciones aún más productivas para su costo, a fin de mejorar los resultados.

Alternativa similar a la número dos. La diferencia estriba en que en esta opción se plantea como estrategia la adquisición de pequeñas empresas y la posibilidad de disminución del riesgo político (situación fuera del control de SAB).

Desde mi punto de vista, esta alternativa es inaceptable ya que la empresa debe plantear los objetivos de crecimiento basados en su propio desempeño y en el manejo eficiente y eficaz de los recursos de la compañía, no basar sus posibilidades de éxito y crecimiento en un elemento del entorno como lo es el riesgo político, el cual, como mencioné, está fuera del control de la compañía.

Respecto a mantener el enfoque en mejorar la eficiencia y los resultados de la organización, tampoco lo considero estrategia, es un objetivo continuo establecido en los negocios en marcha.

4) Adquisición de una cervecera grande de mercado desarrollado

Adquisición.- Consiste en la compra por parte de una persona jurídica del paquete accionario de control de otra sociedad, sin realizar la fusión de sus patrimonios. Es una negociación directa en la que los accionistas de la compañía adquirida dejan de ser propietarios de la misma.

Esta alternativa es la que, a mi juicio, permitirá a SAB competir en mercados desarrollados y convertirse en una compañía cervecera a escala global.

Es importante mencionar que antes de tomar una decisión respecto a la adquisición de una cervecera grande de mercado desarrollado, debemos considerar la estrategia de alianzas como un paso preliminar antes de proseguir con una adquisición, las alianzas estratégicas brindan oportunidades de aumentar la rentabilidad de las compañías que operan en mercados locales, agregar productos y abaratar los costos; ofrecen la posibilidad de lanzar empresas en mercados extranjeros y trabajar con firmas extranjeras para consolidar las compañías locales, si la alianza no da buenos resultados, es muy probable que una adquisición tampoco lo haga.

Con el fin de contar con elementos de juicio para la elección de la compañía cervecera a adquirir, SAB debe llevar a cabo el análisis de sus principales competidores.

Las bases de evaluación serán:

¿La empresa cuenta con alguna marca global premium?

¿Cuál es su participación de mercado?

¿Tiene habilidades en marketing y producción?

¿Cuenta con flujo de efectivo en divisas estables?

Análisis de las características de los principales competidores.-

Anheiser-Busch (A-B): Mayor cervecera del mundo. Controlaba 46% de la industria cervecera de Estados Unidos. Marca principal: Budweiser. Países en los que tiene presencia: Canadá, Reino Unido, Irlanda, Italia, España, Francia, Grecia, Asia, China y Filipinas. Crecimiento anual del mercado estadounidense 2%. Ventajas de economía de escala en producción, marketing y administración. Objetivo: ganar participación en el mercado estadounidense y crecer a un ritmo de 3% o más, participar en mercados de rápido crecimiento mundial de manera conjunta con las cerveceras líderes. Posee el 50% de Modelo líder en el mercado cervecero mexicano con 55% de participación de mercado y exportaciones a más de 140 países

Por ser la mayor cervecera del mundo, A-B no es la empresa que SAB podría adquirir; el interés de Anheiser-Busch es participar en mercados de rápido crecimiento mundial a través de alianzas estratégicas, no tiene planes de vender la

empresa. SAB no cuenta con los recursos financieros para hacer la compra de la empresa cervecera más grande del mundo.

Heineken: Holandesa, segundo mayor grupo cervecero del mundo y el más grande fuera de Estados Unidos. Países más importantes: Estados Unidos (segunda marca de mayor importación), Países Bajos (54% MS), Francia (33% MS), Italia (36% MS) y Grecia (76%). Marca Principal: Heineken, portaba una fuerte imagen Premium. Perseguía activamente las oportunidades de adquisición, una cuarta parte de la compañía estaba en manos de la familia fundadora, la cual tenía control efectivo de la firma. Objetivo: Incremento de utilidades a través de reducción de costos.

Tampoco es opción de compra para SAB. Heineken tiene como objetivo adquirir otras compañías cerveceras, no tiene planes de vender la empresa; al ser controlada por la familia fundadora, el proceso se vuelve más complejo.

Miller: Segundo más grande productor de cerveza en Estados Unidos (participación de mercado del 20% equivalente a 55 millones de hectolitros con un tamaño de mercado de 278 millones de Hectolitros) y tercera en el ranking mundial, propiedad de Philip Morris. Países más importantes: Estados Unidos, Canadá, Brasil, China, Alemania, Inglaterra, Japón, México, Puerto Rico, Suiza, Taiwán, Irlanda, Corea del Sur, Noruega. Estrategia: Entrar lentamente al mercado de Latinoamérica, empezar a crecer y crear marca.

Miller debe ser considerada por SAB como una opción de compra debido a que participa en mercados desarrollados, cuenta con marca Premium, representa para

SAB la entrada al mercado más grande del mundo y su estrategia es entrar al mercado de Latinoamérica.

En el Análisis Financiero a Cinco Años pudimos observar que en los años 1998 y 1999 SAB generó disminución de efectivo en el año y logró un CAGR de 1996 a 2000 de 4.3%, por lo anteriormente mencionado, es recomendable que SAB venda los negocios que no son medulares para utilizar esos recursos económicos en la compra de ésta o la compañía cervecera que después del análisis resulte ser la mejor opción para SAB. Si la adquisición de acciones se concreta, ambas compañías se verán beneficiadas ya que unirán y redoblarán esfuerzos para el logro de sus objetivos comunes.

Brahma.- Mayor cervecería de Brasil con una participación de mercado del 50%. Competencia: bebidas no alcohólicas o refrescos. Reciente fusión con su principal competidor cervecero, Antarctica. La administración estaba concentrándose en la consolidación de las dos cervecerías y en reducir su exceso de capacidad de producción.

Por lo anteriormente mencionado, considero que Brahma no es buena opción para ser comprada por SAB.

La nueva dirección está orientada por el mercado y pone especial atención al control de costos lo cual lo hace una empresa atractiva para ser comprada; sin embargo, dado que recientemente Brahma se fusionó con su principal competidor, las probabilidades

de que esté interesada en vender a la empresa se consideran casi nulas, sus esfuerzos están orientados a integrar a Antarctica en el negocio.

Interbrew.- Sexta mayor cervecera del mundo con sede en Bélgica, treinta adquisiciones en la década de 1990, impulsaron a Interbrew de ser una compañía cervecera pueblerina al sexto lugar en el ranking mundial, tenía una participación de mercado del 56% en Bélgica. Interbrew tenía un enfoque en las marcas locales y un método de asociación para la expansión. La marca Premium de expansión mundial era Stella Artois recientemente empujada al mercado estadounidense. Interbrew buscaba sinergias en la forma de compras globales y de intercambio de los mejores procedimientos entre sus muchas operaciones.

Considero que Interbrew no está interesada en vender la empresa, por el contrario, el interés que muestra es en la adquisición de compañías de mercados en desarrollo o alianzas estratégicas para alcanzar crecimiento.

VII. CONCLUSIONES

El estudio de este caso nos remite a finales de los años 90 y principios de 2000, en esa época, la globalización estaba siendo adoptada en la mayoría de las industrias, sin embargo; en la industria cervecera existía la interrogante respecto a si seguiría esta tendencia o no.

El Director de SAB, empresa con el 98% de participación de mercado sudafricano, se planteaba varias alternativas para asegurar el crecimiento a largo plazo de esta empresa cervecera y, en su caso estar preparado para enfrentar el fenómeno de globalización ya que éste afectaría significativamente el desarrollo de la empresa al eliminar las barreras de entrada de la competencia en el mercado cervecero lo que le haría disminuir o en el peor de los casos, perder la participación de mercado.

Se llevaron a cabo los siguientes análisis:

Análisis del Entorno.- África estaba siendo afectada por guerras, inundaciones y alto riesgo político, adicionalmente, los productos provenientes del continente africano eran percibidos de baja calidad en Europa, por tal motivo, SAB se veía obligada a incluir en su portafolio de productos una cerveza de marca Premium, hacer adquisiciones y competir en mercados desarrollados.

Análisis de Mercado.- Los consumidores estaban cambiando de botellas a lata y los factores del paquete de éxito (sabor, envase y canales de entrega) empezaban a estandarizarse, la desregulación y las alianzas estratégicas permitían a las multinacionales llegar a los mismos mercados, las ventajas de costo por medio de economías de escala dejaron de ser factores que daban ventaja competitiva, los valores de activo intangible cobraron mayor importancia. La diferenciación del

producto es cada vez más difícil de conseguir por la velocidad de copia de los competidores.

Análisis Financiero.- SAB debe plantear estrategias para lograr crecimiento tanto en ventas como en resultados y generar aumento de efectivo para lo que tal vez deberá vender algunos de los negocios que no son medulares y así obtener el efectivo necesario para llevar a cabo los planes de crecimiento y de incursión en el mundo globalizado de la industria cervecera.

Derivado de los análisis financieros realizados se concluye que SAB ha incrementado utilidades principalmente por el manejo eficiente de gastos de operación, los cuales han disminuido de 75% sobre ventas en 1998 a 69% en el año 2000.

Las razones financieras analizadas del año 1998 al año 2000 muestran que la empresa ha disminuido su capacidad de pago debido a la disminución de inversiones y efectivo. Las inversiones en activo fijo han incrementado, las deudas han disminuido y el capital ha elevado su valor, en el año 2000, las inversiones netas fueron financiadas por la administración de recursos líquidos y por entradas netas de efectivo por financiamiento. El Rendimiento sobre Inversión (ROI) refleja una baja de 16% en el año 1999 pasando de 33% en 1998 a 17% en 1999 mostrando un pequeño repunte en 2000 alcanzando el 19% en ese año.

El Estado de Flujo de Efectivo muestra en el año 2000 un incremento de US\$m 192 mientras que en los años 1999 y 1998 el efectivo disminuyó por la administración de recursos líquidos.

El análisis por Segmento de Negocios nos muestra que la Unidad de Negocios Cerveza Nacional es la que genera mayores ingresos, sin embargo el crecimiento

anual compuesto (CAGR) de 1996 a 2000 es negativo en (4.5%), en relación al negocio de ultramar, el CAGR en el mismo período fue de 15.4%, Otras bebidas 2.9% y Hoteles y casinos (4.6%). En cuanto a utilidad de operación, en valor absoluto la Cerveza Nacional es la que genera más recursos pero en términos porcentuales la Cerveza Internacional arroja los mejores resultados en cuanto a CAGR se refiere 16.2%. Margen de operación (% s/ventas): el segmento Cerveza Nacional es el más alto, en 2000 el 25.3% mientras que el Internacional fue de 13.5%.

Una vez llevados a cabo los análisis necesarios para la toma de decisiones, mi opinión es que antes de hacer una adquisición, SAB debe celebrar alianza estratégica con Miller empresa con presencia internacional principalmente en Estados Unidos, país que tiene el mayor consumo de cerveza en el mundo. Miller es una empresa similar a SAB en tamaño (a las mayores no les sería atractiva la alianza estratégica con SAB y a SAB le restaría poder de negociación) y cuenta con la marca Miller Lite conocida en todo el mundo. La alianza daría sinergia para la distribución del portafolio de productos de ambas empresas en los mercados en los que ya participan. Miller sería distribuída en África y Europa Oriental mientras que Castle Lager de SAB se distribuiría en Estados Unidos. Esta alianza estratégica incrementaría el volumen de producción en las plantas de SAB ya que las marcas de Miller se producirían en países donde los costos de producción son más bajos que en Estados Unidos dando como resultado una mejora en la rentabilidad de SAB lo que generaría flujo de efectivo a SAB para posteriormente negociar la adquisición de Miller. Ambas empresas tienen como objetivo el crecimiento y a través de esta alianza podrían

convertirse en empresas globales con presencia en los países en los que no ha sido posible posicionar sus productos en la mente de los consumidores. Al tener participación en mercados en crecimiento y mercados con precios y volumen estables como los desarrollados, ambas empresas maximizarían sus utilidades incrementando el valor para los accionistas que es el objetivo principal de toda organización.

VIII. BIBLIOGRAFIA

International business competing in the global marketplace
Charles W. L. Hill University of Washington

Caso South African Breweries: logro del crecimiento en el mercado global de la
cerveza
Courtenay Sprague y Saul Klein University of the Witwatersrand

Estrategia competitiva
Porter E. Michael

Artículo “La Época del Beer World Monopoly ha Terminado” Autor: Germain
Hansmaennel

OTRAS FUENTES

Páginas de Internet:

["http://en.wikipedia.org/wiki/South_African_Breweries"](http://en.wikipedia.org/wiki/South_African_Breweries)

Categories: [Companies established in 1895](#) | [Beer and breweries in South Africa](#)

<http://www.worldbank.org/depweb/spanish/beyond/global/chapter4.html>

<http://www.sabmiller.com/files/reports/ar2000/cashflow.htm>

<http://www.sabmiller.com/files/reports/ar1999/index.html>

<http://www.sabmiller.com/index.asp?pageid=111&category=all&year=Archive>

<http://www.usergioarboleda.edu.co/asia/milagro1.htm>

["http://es.wikipedia.org/wiki/Fusiones_y_adquisiciones"](http://es.wikipedia.org/wiki/Fusiones_y_adquisiciones)