

**UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA**



**UNIVERSIDAD  
IBEROAMERICANA**  
CIUDAD DE MÉXICO

## **South African Breweries: Crecimiento a Futuro**

---

### **ESTUDIO DE CASO**

Que para obtener el grado de

**MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA

**MÓNICA DEL SOCORRO JIMÉNEZ LÓPEZ**

**Director: Mtra. Caridad Mendoza Barrón**

**Lector: Mtro. Jorge Smeke Zwaiman**

**Lector: Mtra. Rocío Gutiérrez Fernández**

México, D.F.

2010

## Contenido

I.- JUSTIFICACIÓN .....	4
II.- HECHOS: .....	6
III.- VISIÓN/MISIÓN/VALORES .....	8
IV.- CARACTERISITICAS DE LA ORGANIZACIÓN DE SAB .....	9
IV.1.-ADMINISTRACIÓN DE SAB .....	9
IV.2.- RECURSOS HUMANOS: .....	14
IV.3.- PROVEEDORES: .....	16
IV.4.- MERCADOTECNIA .....	17
IV.5.- TECNOLOGÍA .....	18
IV.6.- REGULACIONES .....	18
IV.7.- MEDIO AMBIENTE .....	19
V.- INFORMACION FINANCIERA .....	21
VI.- ENTORNO POLÍTICO .....	22
VII.- ENTORNO ECONOMICO 1999-2000.....	22
VIII.- COMPETENCIA: .....	23
IX.- PROBLEMAS RELEVANTES .....	34
X.- RETOS .....	34
XI.- VENTAJAS DE SAB CON RELACION CON LA COMPETENCIA: .....	34
XII.- FORTALEZAS DE RECURSO DE SAB:.....	35
XIII.- DEBILIDADES DE SAB .....	35
XIV.- OPORTUNIDADES .....	35
XV.- RIESGOS DE LOS 2 RETOS MEDULARES PARA LA COMPAÑÍA .....	36

XVI.- DIAGNÓSTICO .....	37
XVII.- PROPUESTA .....	39
XVIII.- CONCLUSIONES.....	41
ANEXOS .....	44
BIBLIOGRAFÍA .....	49

## **I.- JUSTIFICACIÓN**

En mayo de 2000, Graham Mackay, Director Ejecutivo de South African Breweries (“SAB”) se encontraba ante la difícil decisión de establecer una estrategia de crecimiento global. En ese momento, el sector al que pertenece SAB empezaba a moverse rápidamente a nivel mundial para realizar fusiones y adquisiciones con el fin de buscar mercados multinacionales y dejar de lado ser sólo líder en mercados locales.

SAB, se encontraba posicionado en el cuarto lugar mundial en producción en cuanto a volumen de hectolitros de cerveza se refería y tenía el 98% de participación de mercado en Sudáfrica, por lo que requería de una estrategia que le permitiera permanecer como cervecera líder en el mercado y hacer frente a la competencia que empezaba a tener participación en el mercado africano.

Cabe señalar que en el año 2000, las grandes empresas empezaban a tomar como estrategia a la globalización a fin de proveer bienes y servicios desde diferentes lugares del mundo a fin de mejorar costos y calidad de producción haciendo más eficiente la operación de las empresas y solo podrían subsistir en el futuro quienes desarrollen nuevas tecnologías y canales de comunicación o de negociación.

Para éste año SAB tiene operaciones en:

- Región Subsahariana y África: Zimbawe, Tanzania, Mozambique, Angola, Ghana, Kenia, Zambia, Botswana.
- Europa del Este: República Checa, Eslovaquia, Rusia, Polonia
- Asia: China, India.

Aunque SAB se ha consolidado como líder en mercados en desarrollo, su participación en el mercado africano ya lo tenía saturado y por lo tanto tenía que empezar a pensar en una estrategia para salir a obtener nuevos mercados y estar a la vanguardia con el sector al que pertenece y no quedarse rezagado. Sin embargo SAB tiene que evaluar si fusionarse con una empresa ya consolidada en un país desarrollado, adquirir empresas en otros países desarrollados o subdesarrollados o bien, seguir como estaba sólo haciendo mejoras en su gestión y mercadotecnia a nivel local.

Por lo anterior en este análisis se pretende observar y recomendar cuál sería la decisión más conveniente partiendo de la situación que se encuentra la empresa en el año 2000 y con base en el entorno que se presenta en el sector cervecero a nivel mundial.

## II.- HECHOS:

- South African Breweries (SAB) se estableció en 1895 en Johannesburgo.
- La bebida predominante era un licor de papa cruda, mezclada con jugo de tabaco y pimienta.
- Lanzamiento en 1898 de la cerveza “Castle Lager”.
- En los años 40’s y 50’SAB, empezó a incluir pequeños hoteles.
- En los 50’s los impuestos disminuyeron la demanda de la cerveza y las tres mayores cervecerías se unieron Ohlsson’s, United Breweries y SAB teniendo el 90% del mercado de la cerveza lager.
- En los 60’s – 70’s adquirió el control de la Stellenbosch farmer’s Winnery.
- El 15 de agosto de 1962 se eliminó la restricción a la ingestión de alcohol para sudafricanos de raza negra, y se creó una oportunidad para el mercado de SAB.
- En 1974 SAB adquirió la división embotelladora de Pepsi en Sudáfrica (que se convirtió en CoCa Cola en 1977) además de adquirir Rembrandt Group.
- En 1979 adquirió el 49% de Appletiser y en 1982 obtuvo el control.
- En 1982 entró en el mercado detallista del vestido.
- Entre 1970 y 1980 extendió sus operaciones en África subsahariana en Swazilandia, Botswana y Lesotho.
- SAB adquiere Sundoor en 1980 en Estados Unidos y vende en 1987 a Procter & Gamble.
- A mediados de los 80’s adquiere Rolling Rock en Estados Unidos.
- Entre 1990-2000 poseía intereses cerveceros en Zimbawe, Tanzania, Mozambique, Angola, Ghana, Uganda, Kenia y Zambia.

- Cuando se levantaron las sanciones a principios de los 90's SAB empezó a impulsar sus operaciones adquiriendo intereses en Hungría, en China, en Polonia y Rumania, además de las cervecerías checas Radegast y Pilsner Urquell.
- En 1999 se venden los intereses no medulares como los textiles, muebles, fosforería y ventas detallistas.
- Dejó de ser una Compañía diversificada (mayo de 2000).
- Compañía cervecera bastante enfocada y global (mayo 2000).
- Cuarta mayor cervecería del mundo por volumen (1999).
- Participación del 98% del mercado cervecero en Sudáfrica (1999).
- Crecimiento de la Compañía en Continente Africano (1999).
- Inició operaciones en Europa y Asia en 1999.
- En 1999 SAB traslada la casa matriz a Londres.
- En marzo de 1999, SAB registra acciones en la Bolsa de Valores Británica (London Stock Exchange).
- En el año 2000 se presentaron devastadoras inundaciones en región Sudafricana, especialmente en Mozambique.
- En el año 2000, inicia una guerra civil en Angola.
- En el año 2000, existe inestabilidad política.
- En este mismo año se lleva a cabo una guerra civil en el Congo, Etiopía/Eritea y Sierra Leona.
- África es representado por los medios internacionales como el “Continente Perdido”.

- El Rand sudafricano y otras divisas regionales se desplomaban ante el dólar estadounidense.
- La Industria Cervecera mundial se encuentra sumamente fragmentada por lo que inicia una carrera de consolidación.
- SAB era en principio una cervecera del mercado en desarrollo.
- La mayoría de las cerveceras en el 2000, dominaban sus mercados nacionales.
- A principios del 2000, SAB era la cuarta cervecera más grande del mundo medida por volumen. Poseía el 98% del mercado de Sudáfrica.

### **III.- VISIÓN/MISIÓN/VALORES**

#### **III.1.- VISION:**

Ser considerada una de las cinco cerveceras más grandes del mundo.

#### **III.2.- MISIÓN**

- ✓ Elaborar y comercializar cervezas de buena calidad conduciéndose socialmente responsable y progresista.

#### **III.3.- VALORES**

- *Servicio al cliente*
- *Calidad del producto*
- *Mejoramiento Continuo*
- *Respecto, dignidad e igualdad de oportunidades*
- *Participación y empowerment*
- *Creación de riqueza, recompensa y reconocimiento*
- *Comunicación*



- *Desarrollo del empleado*
- *Compromiso ambiental y con la comunidad*

#### **IV.- CARACTERISITICAS DE LA ORGANIZACIÓN DE SAB**

##### ***IV.1.-ADMINISTRACIÓN DE SAB***

###### **IV.1.1.- CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN:**

- El consejo de Directores comprende 6 directores y 9 ejecutivos que no son de la plantilla de dirección.
- Los roles del Consejero y del Director General dividen responsabilidades entre ellos.
- Los directores ejecutivos generalmente tienen las responsabilidades para tomar decisiones operativas.
- Los “*non executives*” juegan un papel de apoyo o soporte y contribuyen a la formulación de políticas y decisiones mediante el conocimiento y experiencia de otros negocios y otros sectores.
- Todos los directores tienen accesos a profesionales independientes y un grupo de consejeros.
- Todos los directores son sujetos al retiro y la reelección por los accionistas cada 3 años.

###### **IV.1.2.- ASAMBLEAS**

- Auditoría,
- Selección o Nominativas y
- Remuneraciones.

Las Asambleas de Auditoría o Comités.- se realizaba por lo menos 3 veces al año y al menos una vez al año se reunía con las áreas responsables a fin de revisar los controles financieros. De esta manera se adecuaban para conocer las futuras necesidades, así como la definición de las estrategias a seguir para continuar con el objetivo principal del negocio, identificar los riesgos y monitorearlos. Este comité da su opinión al Consejo en asuntos relacionados a la aplicación de estándares contables a fin de publicar la información financiera.

La Asamblea de Selección ó Nominaciones.- Su función principal era estructurar la composición del Consejo de administración, retiros de los funcionarios participantes en el Consejo y “puntos adicionales” y los nuevos nombramientos de funcionarios para participar como nuevos directores asimismo hacer las recomendaciones convenientes al Consejo.

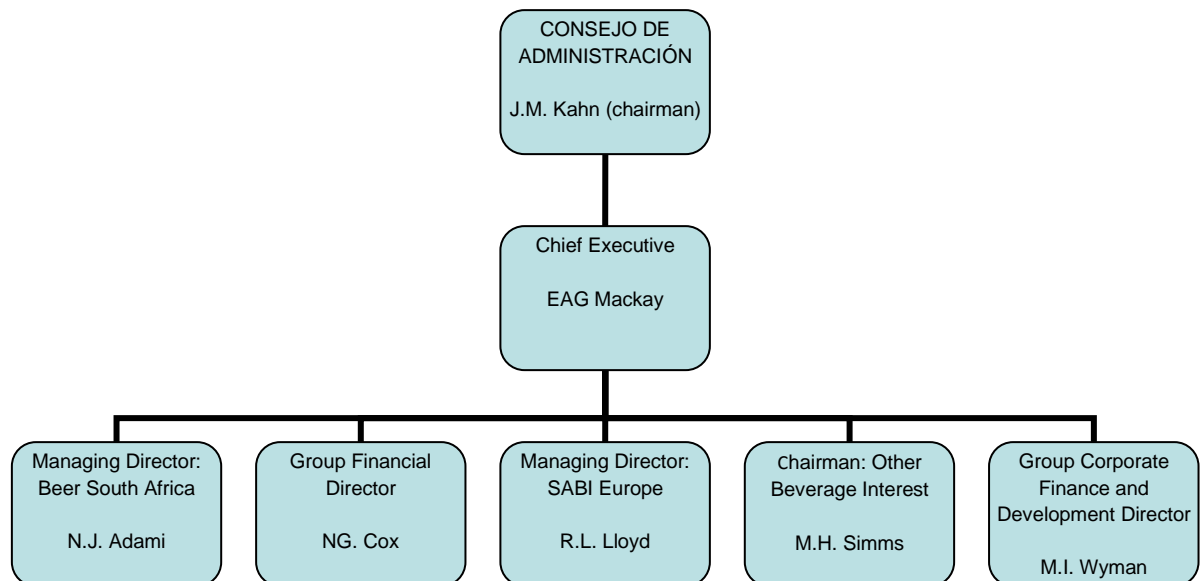
La Asamblea de Remuneraciones.- En adición a las asesorías y aprobación de las estructuras de pago de los ejecutivos, el comité observa las estrategias para asegurar que sus empleados sean remunerados con prestaciones y sueldos de acuerdo a las funciones llevadas a cabo, así como los requerimientos derivadas de las negociaciones entabladas con los trabajadores.

Como se puede observar, la empresa mantiene un gobierno corporativo estricto, ya que refuerza internamente diversos aspectos de estructura y control, esto con el fin de mantener su nivel y liderazgo dentro del mercado sudafricano, además de que en el 2000 ya estaba

empezando a participar en el mercado de valores de Londres. Lo anterior a fin de transparentar la solidez de la gestión y así ganar la confianza de los inversionistas.

Asimismo, al tener un corporativo sano, SAB busca tener un Consejo de Administración con mejores prácticas. Con el establecimiento de comités para la toma de decisiones se involucra a las diferentes áreas, mismas que conocen las necesidades reales de la operación y del mercado ya que tienen contacto tanto con las labores del día a día internamente y con el ambiente externo; de esta manera se obtiene conocimiento de la industria, de la operación e independencia de la supervisión y monitoreo y así obtener un mejor control interno que ofrece confianza a los accionistas.

**El equipo directivo de SAB estaba conformado por las siguientes personas:**



**MONWABISI FANDESO.-** Director de Operaciones: 41 años, segundo miembro de raza negra en el equipo directivo de SAB como director de operaciones, nació en Port Elizabeth, creció en Lesotho y Swazilandia. Ganó una beca en la Universidad

de Gales, graduándose con honores en Ingeniería, posteriormente obtuvo un MBA de Wharton School en Philadelphia, USA.

**GRAHAM MACKAY.- (CEO):** 50 años, se unió al equipo de SAB en 1978 ocupando varios puestos en el grupo incluyendo ser Consejero Ejecutivo del negocio de Cerveza en Sudáfrica. El fue elegido como Director General en 1997 y Ejecutivo en jefe de SAB a partir de que se inscribieron en la Bolsa de Londres en 1999.

**MALCOM WYMAN.-** 53 años Director de Finanzas. Empezó a trabajar en SAB en 1986 obteniendo un lugar en el Consejo como Director de Finanzas del grupo en 1990. Lo hacen parte del Consejo Directivo de SAB en el momento de participar en la Bolsa de Londres en 1999.

**MEYER KAHN.-** Consejero del Grupo 60 años. Se une al grupo en 1966 ocupando posiciones directivas en diversas empresas del grupo con el fin de formar empresas detallistas antes de subir al Consejo Directivo de SAB Ltd en 1981. Fue elegido como Director del Grupo en 1983 y Director ejecutivo en 1990. En 1997 desempeñó funciones en la Policía como Jefe Ejecutivo durante 2 años y medio. Fue elegido como Director General de SAB desde 1999 cuando entran a participar en la Bolsa de Londres. Ha ganado reconocimientos como el ser considerado Doctorado y miembro honorario en Comercio de la Universidad de Pretoria y premiado con la estrella de la Policía de Sudáfrica por su servicio en el 2000.

**NORMAN ADAMI.-** Consejero y Director General. Ingresó a SAB en 1979 y empezó a desempeñarse como Director General de SAB den 1994; adicionalmente

en el 2000 asumió el rol adicional de Consejero. Tiene el título con honores en Negocios de la universidad de Cape Town y un MBA de Witwatersrand School.

Posteriormente a la reforma *apartheid* en Sudáfrica, la empresa fue incorporando en mandos medios y superiores a personal de raza negra, lo cual va en favor de los valores de la empresa sin embargo considero que falta camino por recorrer en este tema.

#### **IV.1.3.- DESARROLLOS INTERNACIONALES**

SAB se visualiza como un gran grupo de empresas, no se maneja por presiones externas, pero trata de asegurar buenos principios para un crecimiento de negocio y obtener una diversidad geográfica.

SAB ha incorporado muchos elementos en su manera de llevar su contabilidad, aconsejado por el “*London-based Institute for Social and Ethical Accountability*” a fin de optimizar la calidad de sus principios contables y mejorar sus auditorías derivado del crecimiento internacional buscando no desviarse de sus objetivos corporativos.

SAB con el fin de complementar los requerimientos legales y las mejores prácticas de gobernabilidad derivado de que existen subsidiarias en otros países implementa y acepta algunos códigos de gobierno corporativo generalmente aceptados como son:

- El Código del London Stock Exchange.
- El Comité de South African King.
- Guía CACG “*Principles for Corporate Governance in the Commonwealth Association for Corporate Governance*”.

**SUBSIDIARIAS:** Dentro de la empresa se revisan separadamente partes minoritarias o negocios en los cuales SAB directa o indirectamente tiene participación.

En tres empresas en específico SAB tiene acciones sin embargo aunque se contemplan dentro del informe a los accionistas pero se revisan en separado. En las empresas mencionadas tienen participación tanto del cuerpo directivo como empleados de SAB:

- **Amalgamated Beverage Industries Ltd.**
- **Zambian Breweries plc.**
- **Tanzania Breweries Ltd.**

**IV.1.4.- FRANQUICIAS Y PARTICIPACIÓN EN OTROS NEGOCIOS:** Desde el 2000 SAB buscaba hacer negocios mediante “*Joint Ventures*” y con franquicias que comparten el valor de SAB: la calidad, el precio, la mercadotecnia y otros asuntos vitales del negocio (distribución, materia prima, valores entre otros) los cuales se formalizaban mediante contratos. Cabe señalar que SAB no se realiza ningún negocio si no están comprometidos con los valores de la empresa y objetivos de corto plazo.

#### **IV.2.- RECURSOS HUMANOS:**

El Grupo SAB cuenta con 48,000 empleados los cuales son remunerados de acuerdo a sus aptitudes y desempeño tomando como referencia a la industria y las condiciones del país procurando así un buen ambiente de trabajo.

Para SAB es muy importante que los empleados tengan conocimiento del compromiso y la ética de la empresa y lo lleven a la práctica, por lo que SAB introduce sus políticas y ética a su plantilla laboral mediante cursos de inducción, folletos y videos.

En la mayoría de los países donde SAB opera, las condiciones de salud no son las adecuadas. SAB trata de invertir recursos para el cuidado de la salud para sus empleados y dependientes donde es posible. Esta prestación es considerada el mayor beneficio en

muchos de los países en donde los riesgos de salud son altos y los servicios médicos son muy limitados.

SAB tiene una compañía dedicada a ofrecer servicio médico para enfermedades como el SIDA a fin de que las comunidades puedan tener acceso a un servicio privado. Tres cuartas partes de los empleados son miembros de ésta. Lo anterior lo ha podido emprender con la ayuda de las Naciones Unidas ya que en 1998 se estimaba que dos terceras partes de todas las infecciones se ubican en el área del Sahara, donde SAB lleva a cabo su producción.

Las compañías que integran el grupo SAB entienden y respetan todo tipo de diversidad humana, respetando las nacionalidades, razas, religiones, género y personas con capacidades diferentes, sobresaliendo la importancia que tiene la mujer en la fuerza de trabajo de SAB, como se puede apreciar en el cuadro siguiente:

<b>Women in the workforce and in management (%)</b>			
	Workforce %	Management (%)	National Economy %
Beer South Africa	17	20	38
Other Beverage Industries	11	28	38
Southern Sun	45	37	38
Africa	14	13	47
Europe	33	17	48
Groupwide	25	24	25
(Excluding: ABI; Kenya; Sw aziland; Zambia; Uganda; Mozambique; Botsw ana; Romania; Hungary; Russia)			
Benchmark: World Bank 1997			

En todo el grupo, uno de cada cuatro empleados es mujer. En países en donde opera SAB, el 45% de la fuerza de trabajo en todos los sectores tanto en el público como en el privado son mujeres. El porcentaje de mujeres de la plantilla de empleados de todo el grupo SAB se encuentra por arriba del promedio, comparado con la Industria.

Dentro del Grupo motivan a los empleados en todos los niveles a ser creativos, innovadores y abiertos a nuevas ideas, mediante reconocimientos a quienes muestren ideas excepcionales.

#### ***IV.3.- PROVEEDORES:***

Siempre en busca de contratistas y proveedores locales como prioridad, además de buscar asociarse con sus proveedores a fin de brindar beneficios al negocio y a la economía en general. SAB busca relaciones con proveedores a largo plazo y al mismo tiempo se obtenga una mejor calidad, se comparta tecnología, compartan inversión y entrenamiento en procesos en la administración de inventarios en los cuales estén mutuamente de acuerdo.

En el 2000 contaba con alrededor de 35,000 empresas que producían materia prima, servicios y lugares físicos (bodegas).

Los créditos que otorgaban los proveedores variaban entre 14 y 60 días dependiendo del país.

SAB realizaba sociedades con sus proveedores a fin de reducir costos y aumentar la calidad además de generar empleos en las comunidades locales.

SAB promovía contratos con personas negras en Sudáfrica para que tengan su propio negocio. En el 2000 llegaron a ser cerca de 4000. Este programa ayuda a desarrollar la cultura empresarial con las comunidades con más desventaja. Asimismo ayuda a emplear a personas con poco nivel escolar, ya que se generan nuevos empleos con su propio negocio.

Al realizar contratos con este tipo de personas SAB daba asesoría y capacitación a éstos pequeños empresarios, a fin de minorizar los riesgos por el bajo nivel escolar que tenían éstas personas y desarrollar a las pequeñas comunidades a los cuales está involucrando dentro de su cadena de proveedores y así minimizar costos.



SAB está evaluando seguir con este esquema, ya que cada vez los proveedores son más pequeños y no aportan la garantía de calidad o el precio competitivo que se requiere para seguir adelante con la sociedad.

#### ***IV.4.- MERCADOTECNIA***

En la mercadotecnia de los productos de SAB, la empresa trata de desarrollar marcas y servicios para conocer a los consumidores y costumbres, ya que este último estaba cambiando por la introducción de nuevas marcas en Sudáfrica. Uno de los principios de SAB es tener una competencia limpia y prohíbe a los empleados, sobre todo a vendedores y promotores criticarla. En sus reportes se revisan prácticas anticompetitivas, y de ser así los empleados pueden tener consecuencias legales al romper ésta política.

La Compañía tiene extremo cuidado en la garantía de calidad de los productos, buscan distribuidores que tengan las certificaciones correspondientes con un riguroso control de calidad.

La empresa tiene bien entendido el valor del compromiso con la calidad y la responsabilidad de la promoción. Ha ganado premios relativos al diseño de botellas y latas de la cerveza, buscan la satisfacción de los consumidores así como de los turistas en hospedados en los hoteles en Europa y África que son parte del grupo SABI (SAB International), tienen como objetivo tener cero quejas sobre acciones anticompetitivas o irresponsables referentes a normas y regulaciones.

La publicidad y promoción que realiza SAB varía de acuerdo a las costumbres de consumo de bebidas de alcohol. SAB cree que es responsabilidad de las compañías aliarse con las autoridades de salud pública donde sea necesario para invertir en la educación y conducta del consumo de alcohol, a fin de ayudar a evitar el abuso. SAB pertenece y es

fundador de “*Industry Association for Responsible Alcohol Use (“ARA”)*” además de ser miembro del “*Washington-based International Centre for Alcohol Policies (ICAP)*”, además de realizar otras actividades de apoyo.

#### ***IV.5.- TECNOLOGÍA***

SAB busca una continua innovación o tener más inversión en procesos de calidad, asimismo invierte fuertemente en nuevos productos y rediseños de empaques.

Durante el proceso, prueban meticulosamente las composiciones física y microbiótica de las bebidas antes de embotellarlas, así como revisar que sean filtradas y empacadas adecuadamente. En estos procesos han desarrollado alta tecnología en sistemas de control de calidad. Dentro de este rubro han obtenido el estándar ISO 9002 en 9 países.

#### ***IV.6.- REGULACIONES***

SAB complementa su normatividad con la ley y regulaciones de los países en los cuales operan, a fin de proteger sus intereses comerciales y al mismo tiempo no tomando parte en actividades políticas gubernamentales.

SAB busca una alianza con los gobiernos fomentando buenas relaciones mediante las cuales ayudan a desarrollar la economía, y a la sociedad que las rodea, asimismo buscan proteger al medio ambiente. Lo anterior ayuda a lograr un impacto positivo en economías locales.

Por medio de sus contribuciones se crean empleos (simplemente las empresas de SAB sostienen 48,000 empleados directos y 8,200 personas en “*outsourcing*”) y se mantienen a los pequeños negocios, es decir crean cadenas de valor en el lugar donde se establecen las empresas de SAB.

SAB contribuye cerca de US 884 millones en ganancias en los países donde tiene presencia, mediante excesos de pagos, impuestos al valor agregado, impuestos sobre ventas, nominas e ingresos. En muchos países SAB es el más grande contribuyente en proporción a las ganancias públicas. Esto quiere decir que sin el pago de impuestos de éste grupo el servicio público se vería colapsado.

#### ***IV.7.- MEDIO AMBIENTE***

SAB busca altos estándares de sabor y pureza en la parte central de su negocio: los ingredientes naturales con los cuales se elabora la cerveza. Dentro de los procesos para elaborar la cerveza se generan desperdicios, en granos, los cuales se reciclan para alimentar a los animales y con tecnología de punta han reducido el consumo de agua. El principal reto es obtener altos rendimientos en todo el proceso, para lo cual capacitan a los empleados en la cultura de cuidado de medio ambiente incrementando el reciclado y re uso de materiales como en vidrio y latas.

Tratan de mantener los mejores estándares internacionales invirtiendo en equipo y entrenamiento. Han logrado la certificación ISO 14001. Los bares han sido certificados.

También están trabajando con sus proveedores a fin de que apliquen las mejores prácticas de estandarización. Así como entrar en debate con los gobiernos las comunidades y otras organizaciones sociales, así como agencias internacionales a fin de jugar un rol para emprender una sustentabilidad a nivel mundial.

El grupo de compañías de SAB hacen inversiones en mejorar la capacidad de sistemas municipales y acceden la capacidad requerida para los propósitos operacionales, y obteniendo beneficios de las comunidades locales.

En cuanto a los desechos sólidos dentro de la industria cervecera existen muchos: vidrio, granos, etc., SAB tiene disponible en la mayoría de los países infraestructura para reciclar mucho de éste desperdicio. Existen depósitos aprobados y controlados por los municipios en los cuales existen procedimientos para separar los desechos.

Las emisiones de Dióxido de Carbono que contribuyen al calentamiento global de la tierra, las cuales se producen por los procesos de ebullición y enfriamiento de los productos y fermentación, en los cuales se ha invertido en una mejor eficiencia en estos procesos.

La responsabilidad social de SAB está muy comprometida con su filosofía, metas y valores, ya que ha tratado de mejorar la calidad de vida tanto de sus trabajadores a todos los niveles, como para la población en general en su comunidad. También ha visto y como se ha comentado, por los consumidores y proveedores por quienes se ha preocupado involucrándose en labores sociales en contra del alcoholismo, no sólo en Sudáfrica, sino en otros países en donde tiene presencia. En cuanto a sus proveedores, SAB ha fomentado el crecimiento de comunidades mediante incentivos tanto a sus proveedores como a sus distribuidores con el fin de que ellos mismos tengan una “pequeña empresa” y de esa manera crear una cadena de valores en su comunidad dentro de África.

En este sentido no sólo atiende las necesidades propias de la empresa en cuanto a los productos que produce, sino que el nivel de compromiso con la sociedad es fundamental para SAB, generando mayor confianza de su entorno, es decir de la alta dirección, proveedores, consumidores, distribuidores y empleados. Las contribuciones que ha tenido la empresa a lo largo de su historia con su comunidad no sólo ha sido en dinero, sino también en tiempo, productos, influencia, y otros recursos (salud) dirigidos a la comunidad en donde se desenvuelve, tanto dentro como fuera de África. También en muchas ocasiones

SAB ha tenido la oportunidad y necesidad de destinar recursos hacia problemas sociales, en particular en lo que se refiere a salud ayudando al mismo Gobierno a satisfacer esta necesidad en la comunidad

## V.- INFORMACION FINANCIERA

(VER ANEXOS)

**La empresa presenta las siguientes cifras en sus estados financieros en los años 1999 y 2000**

CONCEPTO	1999 MDD	2000 MDD
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>4,262</b>	<b>4,384</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>2,398</b>	<b>1,825</b>
<b>TOTAL CAPITAL</b>	<b>1,864</b>	<b>2,559</b>
<b>VENTAS TOTALES</b>	<b>4,923</b>	<b>4,390</b>
<b>UTILIDADES</b>	<b>394</b>	<b>426</b>

SAB obtuvo utilidades en el 2000, en comparación con 1999 en un 8% derivado al aumento en ventas; asimismo incrementó operaciones en títulos de valores (aunque no es precisamente el giro de la empresa). También se puede observar una baja en sus pasivos en 23% comparándolo con 1999 derivado al pago de créditos bancarios e intereses. En cuanto al retorno de capital se puede apreciar el siguiente cuadro:

### RENDIMIENTO DE CAPITAL

	2000	1999
utilidad neta /capital contable	19%	20%
<b>utilidad neta/vtas netas</b>	<b>11.03%</b>	<b>6.50%</b>
ventas netas/activos totales	2.12	3.32
activos totales/capital contable	1.23	1.86
	5%	8%

En el cuadro anterior podemos observar que la empresa tiene índices aceptables, sin embargo al obtener el rendimiento de capital total baja en 3% en comparación con 1999, lo cual está indicando que la administración debe de empezar a observar un mayor control en sus costos y gastos además de sus inversiones, tanto en activos tangibles (planta y equipo, como en inversiones a largo plazo, es decir en adquisiciones de pequeñas empresas que desvían el objetivo principal de la empresa.

Cabe señalar que en marzo de 1999 SAB incursionó en el mercado de valores de Londres, con el fin de fortalecer su capital contable, mismo que se ve fortalecido en el 2000.

## **VI.- ENTORNO POLÍTICO**

- Legislación laboral (*empowerment* a la raza negra, situación no vista antes).
- Mayor competencia. Liberación y más permisos para más negocios pequeños.
- Más licencias para tabernas y pequeños bares.
- En 1990 se derrumba el muro de Berlín lo que refleja el cambio en Europa Oriental (pierde fuerza el comunismo y con ello entra el capitalismo en países de Europa Oriental y por lo tanto entran al juego del comercio países como Rusia, un mercado importante para SAB).
- En Sudáfrica se libera a Nelson Mandela, cae el *Apartheid* y con ello se reforman las leyes raciales en contra de las personas de la raza negra que habitan en el país.

## **VII.- ENTORNO ECONOMICO 1999-2000**

- a) Las marcas internacionales estaban interesadas en entrar al mercado Africano.

- b) A nivel mundial el mercado de la Cerveza era local/regional, no se maneja una marca de manera global con participaciones de arriba del 70%.
- c) A principio de los 90's los mercados del primer mundo tienen poco crecimiento y mucha competencia.
- d) Se generó la caída en el consumo de Cerveza a finales de la década de los 90's por las siguientes razones:
  - Lenta economía Sudafricana.
  - Legalización del juego y establecimiento de casinos.
  - La creación de una lotería nacional.
  - Crecimiento en el mercado de teléfonos celulares.

### **VIII.- COMPETENCIA:**

Durante los últimos años, las operaciones de las empresas cerveceras más importantes se han ido encaminando hacia un proceso de concentración y consolidación a través de fusiones y adquisiciones alrededor del mundo.

Lo anterior provocado por la globalización de la economía en general y la competitividad por los mercados en particular, en este caso, la industria cervecera se ha visto obligada a fijar sus horizontes más allá de sus fronteras y continuar con la mejora de sus estrategias competitivas para atacar a mercados internacionales y no sólo quedarse con el mercado local.

A continuación se dan algunas de las características que tienen las principales cerveceras del mundo:

## **1. Anheuser-Bush**

- Mayor cervecera del mundo, controla el 46% de la industria cervecera de EUA.
- Mejores campañas de publicidad en EUA.
- Producción eficiente y excelente distribución.
- Perspicaz asignación de precios.
- Su enorme tamaño creaba ventajas de economías de escala en producción, administración y marketing.
- OBJETIVOS: Participar en mercados de rápido crecimiento mundial de manera conjunta con las cerveceras líderes.
- Sus principales mercados: Estados Unidos, Canadá, Reino Unido e Irlanda, Italia, España, Francia y Grecia. En América Latina tiene el 50% de la Cervecería Modelo, Argentina, Brasil, En Asia en China y Filipinas.

## **2. Heineken**

- Segundo a nivel mundial y el más grande fuera de EUA.
- Países más importantes; EUA, Países Bajos, Francia, Italia y Grecia.
- Siguiendo a las adquisiciones recientes, se esperaba que Polonia y España crecieran en importancia.
- Las posesiones significativas incluían 50% de Asia Pacific Breweries, 15% de Quilmes y 15% de Kaiser.
- Una cuarta parte en manos de la familia fundadora.
- ESTRATEGIA: En el mercado masivo participaba activamente en la consolidación.



- Las utilidades podían incrementarse en gran medida mediante reducciones de costos, estabilización de precios y mejoramiento de la mezcla hacia marcas Premium como Heineken.

### **3. Miller**

- Nació de un sueño de dos alemanes emigrando a EUA.
- La mejor cerveza de América.
- Se ha desarrollado casi conjuntamente con Coors.
- Fue adquirida en 1970 por Philip Morris.
- Su principal mercado es en América del Norte.
- VISIÓN: Llegar a ser la mejor compañía cervecera americana.
- Mantiene un programa de diversificación de proveedores y un código de conducta estricto.

### **5. AmBev/Bramha**

- a. Mayor cervecería de Brasil, con una participación del 50%.
- b. Los embotelladores de Coke, junto con Heineken y Coca Cola Co. Eran dueños de Kaiser, segunda cervecería de Brasil.
- c. Brahma se fusionó con Antártica, con dicha fusión se esperaba ganancias de 200 millones de dólares.
- d. La nueva dirección es emprendedora, orientada al mercado y consiente del costo.
- e. Fortaleza de la administración y al control de costos.
- f. Se reduce el exceso de capacidad de producción.

## **6. Interbrew**

- a. Su fuerte es comprar empresas y contando con 120 marcas en 80 países.
- b. Segundo lugar en términos de volúmenes internacionales.
- c. Sede en Bélgica.
- d. Intención de registrarse en el mercado de valores en 2000.
- e. Ofrecía una combinación de importantes participaciones de mercado en mercados desarrollados de divisas fuertes con exposición a mercados en crecimiento.
- f. Países: Bélgica, Canadá, Países Bajos, Francia, Reino Unido, Corea, Europa Oriental en Bulgaria, Hungría y Rumanía, Rusia y Ucrania.
- g. Poseía el 80% de dos cervecerías en Nanjing, China.
- h. OBJETIVO: Buscar activamente sinergias en la forma de compras globales y de intercambio de los mejores procedimientos entre sus muchas operaciones.

## **7. Carlsberg**

- a. La principal actividad es la producción y la distribución de cerveza.
- b. Originaria de Dinamarca, sin embargo el 90% de las ventas se llevaban a cabo fuera del país.
- c. La producción tenía lugar en sus instalaciones, compañías asociadas o mediante acuerdos de licencia.
- d. Las ventas de refrescos se manejaban a través de una empresa de riesgo compartido de Coca Cola en Escandinavia.
- e. Ocupaba el séptimo lugar del mundo.

- f. OBJETIVO: estar entre los cinco primeros lugares de las cervecerías en el mundo.
- g. Interesados en hacer adquisiciones importantes.
- h. La compañía trabajaba en la venta de su mayoría de acciones de Royal Scandinavia y su minoría de Tívoli.

## **8. Grupo Modelo**

- a. Líder en el mercado cervecero mexicano.
- b. Exporta a más de 140 países.
- c. Las acciones de Modelo se cotizaban a múltiplos de valuación en la fila de las cervecerías globales.
- d. Sus ventas se estaban expandiendo en EUA.
- e. No tenía deudas y era 50% propiedad de Anheuser-Busch, pero sin control operativo.
- f. Precios Premium.
- g. Bajos costos por mano de obra barata.
- h. Márgenes de operación son altos.
- i. OBJETIVO: ser una de las 5 principales cervecerías del mundo.
- j. Se encuentra ampliando su capacidad.

## **9. Kirin**

- a. Filosofía: contribuir a la salud, entretenimiento y comodidad de las personas alrededor del mundo.
- b. Cuenta con diversidad de productos y servicios que complementan la fuerza de la marca a los accionistas.

- c. Desde 1998 comenzó con un plan de negocios a 5 años, en el cual consideró la reestructura, innovaciones a fin de incrementar el valor de la empresa.
- d. Cuenta con alta tecnología.
- e. Maneja varios segmentos como son las bebidas ligeras, comida, y segmento farmacéutico, éste último pretenden darle más fuerza para los próximos años.
- f. El grupo dividirá a la empresa de manera de que cada segmento sea autónomo.
- g. Ventas en el 2000 por USD 13,776 millones y activos por USD 14,182 millones.

#### **10. Adolf Coors Co.**

- a. Dirección emprendedora y orientada por el desempeño.
- b. Estaba adquiriendo participación de mercado y aumentando su rentabilidad.
- c. La administración mejoró la disciplina de gastos, la planeación y rentabilidad.
- d. Se deshizo de los negocios no cerveceros.
- e. Dirección orientada al marketing.
- f. Producto de calidad y un fuerte valor de nombre y marcas.
- g. La publicidad, promociones, mejoras de envasado e innovaciones son fortalezas de Coors para competir.
- h. La dirección traslado entonces su atención al aumento del volumen y de calidad del producto y una todavía mayor eficiencia operativa.

- i. Recortó gastos de distribución y aumento los embarques de cerveza directamente a los distribuidores reduciendo tiempos.
- j. Mano de obra, productividad y transportación eran tres áreas que Coors se había puesto como OBJETIVO de continua mejora.

### **11. Femsa**

- a. Operaciones en cerveza, bebidas no alcohólicas, envasado y tiendas detallistas de conveniencia.
- b. Sumamente competitiva en términos de marketing y compra de contratos exclusivos, pero no había hecho descuentos enérgicos de precios.
- c. Su mercado se encontraba en el área norte de México, la parte más industrial del país con mayor cercanía a EUA.

### **12. Foster's Brewing Group**

- a. Liderato en el mercado de Australia.
- b. Disponible en más de 140 países.
- c. Clasificada como número uno en Londres y segunda en el Reino Unido.
- d. Fosters se había transformado de una compañía cervecera en una proveedora total de bebidas alcohólicas.
- e. Las ventas de la cerveza representa el 56% de sus ingresos.
- f. En lo internacional, la expansión se haría principalmente por convenios de licencia, como el que tenía con Molson en Norteamérica y con Scottish & Newcastle en el Reino Unido y/o Europa.

### **13. Guinness Anchor**

- a. Productor sustancial dominante con más de 90% del mercado Malayo.
- b. Cervezas: Anchor, Heineken y Tiger, esta última la de mejor crecimiento.
- c. Administraba la cartera integra de marcas de GAB con equipos dedicados para tratar hipermercados y misceláneas.
- d. Inversión en equipo.
- e. Reducciones de gastos y liquidaciones de activo inútil.

### **14. Scottish & Newcastle**

- a. Manejo básicamente de licencias.
- b. OBJETIVO: Tener participación para la fabricación de cervezas con DANONE.
- c. A causa de los reglamentos del Gobierno, no podía adquirir mayor participación de mercado de cerveza en el Reino Unido (29%).

### **15. Withbread**

- a. Tercera cervecería más grande del Reino Unido.
- b. Principales marcas: Stella Artois y Heineken.
- c. Se maneja por licencias derivado de la legislación de gran Bretaña.

Para una mejor diferenciación de las características anteriores presento la siguiente tabla:

<b>Compañía</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Países</b>
Anheuser-Bush	Participar en mercados de rápido crecimiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participar con las cervezas líderes.</li> </ul>	EUA, Canadá, Reino Unido, España, Francia, Grecia, México Argentina Brasil, China y Filipinas.
Heineken		<ul style="list-style-type: none"> <li>• En el mercado masivo participa activamente en la consolidación del mismo.</li> <li>• Incremento de utilidades mediante reducción de costos, estabilización de precios y mezcla de marcas Premium.</li> </ul>	EUA, Países Bajos, Francia, Italia y Grecia.
Miller		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener un programa de diversificación de proveedores y código de conducta estricto.</li> </ul>	América del Norte.
AmBev/Bramha	Fortalecer la administración y control de costos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fusión con Antártica, la cual esperaba ganar utilidades por USD 200 millones.</li> </ul>	Brasil.
Interbrew	Buscar sinergias con compras globales e intercambio de procedimientos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprar empresas así tiene presencia en 80 países.</li> <li>• Intención de registrarse en el mercado de valores en el año 2000.</li> </ul>	Bélgica, Canadá, Países Bajos, Francia, Reino Unido, Corea, Europa Oriental, China, entre otros.
Carlsberg	Estar entre los 5 primeros lugares de las cervecerías del mundo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer adquisiciones importantes.</li> <li>• Venta de acciones adquiridas en Royal Scandinavia y Tívoli.</li> </ul>	90% de las ventas fuera de Dinamarca, lugar en donde tiene la producción, se distribuye en Europa

			Occidental.
Grupo Modelo	Estar entre los 5 primeros lugares de las cervecerías del mundo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mano de obra barata, Precios Premium, sin deudas.</li> </ul>	México y exporta a 140 países.
Kirin	Estar entre los 5 primeros lugares de las cervecerías del mundo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diversificación de productos y servicios que complementan la fuerza de la marca a los accionistas.</li> <li>Tiene varios segmentos como son bebida ligera y comida.</li> </ul>	Japón y distribución en Asia.
Adolf Coors	Mejora continua en mano de obra, productividad y transportación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar la disciplina en los gastos, en la planeación y obtención de mejores índices de rentabilidad.</li> </ul>	Bélgica.
Femsa	Operación enfocada a la cerveza, bebidas no alcohólicas, envasado y tiendas detallistas de conveniencia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enfocada a la mercadotecnia y compra de contratos exclusivos.</li> </ul>	México y EUA.
Foster's Brewing Group	Estar entre los 5 primeros lugares de las cervecerías del mundo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Buscar mercado en EUA, y Europa mediante convenios de licencia.</li> </ul>	Australia y Reino Unido.
Guinness Anchor	Estar entre los 5 primeros lugares de las cervecerías del mundo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reducción en gastos y liquidaciones en activo inútil.</li> </ul>	Malasia.
Scottish & Newcastle	Tener participación para la fabricación de cervezas con DANONE.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manejo principalmente de cervezas.</li> <li>Tener participación con DANONE para adquirir más participación en el mercado del Reino Unido.</li> </ul>	Reino Unido y Francia.
Withbread	Estar entre los 5 primeros	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maneja licencias derivado de la</li> </ul>	Reino Unido.



	lugares de las cervecerías del mundo	legislación en el Reino Unido.	
--	--------------------------------------	--------------------------------	--

Como se puede observar, la mayoría de las compañías cerveceras tenían como estrategia y objetivo abarcar mercados internacionales ya sea por medio de participación con licencias de distribución o producción o bien fusionando o participando con otras empresas locales del ramo.

También se puede apreciar que las principales cerveceras pretendían escalar a los primeros 5 lugares del ranking mundial.

## **IX.- PROBLEMAS RELEVANTES**

- Durante los 90's existieron sanciones a la cerveza.
- El entorno socioeconómico y político de África no ayuda a la estabilidad de la cervecera para su internacionalización.
- La debilidad del tipo de cambio de las monedas en el Balance de SAB.
- SAB no tiene participación en países desarrollados.
- Vulnerabilidad a cambios de poder, adquisiciones, las cuales sustraen parte de las utilidades en divisas volátiles y débiles.
- El origen de la empresa (África) un país calificado a nivel mundial muy bajo.

## **X.- RETOS**

### **X.1.- SAB IDENTIFICÓ 2 RETOS MEDULARES PARA LA CIA.:**

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

## **XI.- VENTAJAS DE SAB CON RELACION CON LA COMPETENCIA:**

- ✓ Canales de distribución que maneja SAB son óptimos en Sudáfrica.
- ✓ Precios muy bajos.
- ✓ Valores de la empresa bien arraigados.
- ✓ Previsión social en la comunidad (educación, salud, etc.).
- ✓ Preocupación por el impacto ambiental.

## **XII.- FORTALEZAS DE RECURSO DE SAB:**

- ✓ Mantener y realzar la calidad del producto.
- ✓ Fortalecer el capital contable.
- ✓ Fortalecer las capacidades de desarrollo y de nuevos productos.
- ✓ Afanarse por dar servicio al cliente y marketing comercial diferenciados.
- ✓ Empresas grandes optaron por conceder licencia de producción, distribución y marketing locales a SAB en lugar de tratar de hacer negocios por cuenta propia.
- ✓ Valores arraigados dentro del personal de la empresa.
- ✓ Aspectos financieros (crédito relación con distribuidores, alianza con terceros).
- ✓ Abastecimiento de sus materias primas.
- ✓ Reconocimiento con la comunidad.

## **XIII.- DEBILIDADES DE SAB**

- ✓ El mercado de África ya está saturado.
- ✓ Poca participación en el mercado internacional.
- ✓ Capital social en base a monedas blandas.

## **XIV.- OPORTUNIDADES**

- ✓ Tendencia de la globalización en la mayoría de las industrias.
- ✓ Tecnología de información (telecomunicaciones, transporte, infraestructura).
- ✓ Dificultad de almacenar y transportar cerveza era lo que provocaba la compra-venta y consumo local, lo cual provoca que las cerveceras tuvieran un mercado local/regional.
- ✓ En la competencia las cerveceras también tenían como objetivo ocupar uno de los primeros 5 lugares a nivel mundial.

## **XV.- RIESGOS DE LOS 2 RETOS MEDULARES PARA LA COMPAÑÍA**

- ✓ La saturación del mercado de África, aún y cuando tuvieran las mejoras operativas, el rendimiento no será mejor del que tienen en ese momento.
- ✓ La empresa requiere volverse a mercados internacionales derivado al riesgo país aún cuando tiene el “*Know How*” suficiente para llegar a ser una empresa competitiva.
- ✓ En caso de decidir fusionar empresas chiquitas, éstas de no tener un record óptimo, que la pudieran absorber, tendrían que hacer un estudio muy completo para conocer a éstas empresas pequeñas.
- ✓ Un futuro incierto de la región de África.
- ✓ La debilidad de la moneda de Sudáfrica.

## XVI.- DIAGNÓSTICO

### XVI.1.- PRINCIPALES FORTALEZAS Y DEBILIDADES, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 98% de participación de mercado en Sudáfrica</li><li>✓ Directivos con experiencia en el sector de varios años</li><li>✓ Un consejo administrativo altamente regulador</li><li>✓ Producto a bajo precio</li><li>✓ Sistema de Distribución adecuado a las características del mercado objetivo</li><li>✓ Excelencia en Servicio</li><li>✓ Participación en mercados emergentes (Europa Oriental)</li><li>✓ Bajo costo de mano de obra</li><li>✓ Acceso a capital financiero</li><li>✓ Líder en sector</li><li>✓ Especialista en mercados en desarrollo</li><li>✓ Fuerte arraigo de valores en la empresa</li><li>✓ Compromiso con la comunidad y con el personal a todos los niveles</li><li>✓ Preocupación por el impacto ambiental</li><li>✓ Posicionamiento de mercado como líder en producción de cerveza</li><li>✓ Incursión en el mercado de valores de Londres.</li><li>✓ Certificados de calidad ISO 14000 e ISO 9000</li><li>✓ Barreras locales para la entrada de competidores extranjeros</li><li>✓ Habilidades en producción a bajo costo</li><li>✓ Cultura de medio ambiente</li><li>✓ Reconocimiento de la comunidad por el cuidado de la naturaleza</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Acceso a nuevos mercados</li><li>➤ Participación en mercados en desarrollo</li><li>➤ Existencia de Tecnología para el desarrollo de nuevos productos</li><li>➤ Alianzas internacionales</li><li>➤ Nuevos inversionistas en el mercado de valores</li><li>➤ Gusto de la mujeres por el reconocimiento de la cerveza</li><li>➤ Desarrollar comunidades a través de establecer centros de distribución</li><li>➤ Otorgamiento de licencias para la producción y distribución del producto en otros países.</li><li>➤ Mantener y realzar la calidad del producto</li><li>➤ Fortalecer el capital contable</li><li>➤ Aumentar el rendimiento de capital a niveles de 1999 (3%)</li></ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aumento en ventas</li> <li>✓ Disminución de pasivos</li> <li>✓ Aumento de capital</li> </ul>	
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Falta de presencia internacional</li> <li>● Falta de distribución en mercados desarrollados</li> <li>● Requerimiento de una alta inversión para introducirse en países desarrollados</li> <li>● Respuesta tardía a la demanda del mercado</li> <li>● Capital social en base a monedas blandas</li> <li>● Adquisición constante de empresas pequeñas que no están dejando utilidades monetarias a la empresa.</li> <li>● Retraso en la alta dirección para tomar decisiones estratégicas en cuanto a proveedores, introducción a nuevos mercados</li> <li>● Requerimiento de alta inversión para producir localmente en países desarrollados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Competencia</li> <li>❖ Proveedores</li> <li>❖ Crecimiento de nuevas empresas cerveceras</li> <li>❖ Inestabilidad económica y social de la Región</li> <li>❖ Debilidad de la moneda de Sudáfrica</li> <li>❖ Pérdida de mercado por la entrada de casinos por licencias (exclusividad de la marca externa)</li> <li>❖ Cambio de costumbres (manera de divertirse)</li> <li>❖ Comienzo de la globalización en el sector cervecero</li> <li>❖ Idea de mala calidad de productos africanos, no se tiene reconocimiento de la calidad de productos africanos</li> <li>❖ Crecimiento nulo en el mercado local por saturación</li> <li>❖ Desaparición por ser comprados por otra cervecera</li> <li>❖ Inseguridad en los canales de distribución ya sea política o socialmente hablando, ya que en países subdesarrollados persiste la violencia y el robo de mercancías a los distribuidores cuando van en camino a entregar el producto</li> <li>❖ Marcas locales dominan mercados (no hay presencia en otros países toda vez que hay barreras culturales, sociales y costumbres)</li> <li>❖ Persiste el racismo en Sudáfrica</li> </ul>

## XVII.- PROPUESTA

<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS-FO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Explorar nuevos mercados tanto en países desarrollados, como en vías de desarrollo</li> <li>2. Alianzas con un competidor que se encuentre en el ranking de los primeros 5 a nivel internacional</li> <li>3. Mantener una cultura a favor del Medio Ambiente</li> <li>4. Compartir los valores de la empresa con otras del mismo ramo</li> <li>5. Explorar y atacar el mercado dirigido a mujeres</li> <li>6. Mejorar el nivel de calidad, buscando certificaciones tanto a nivel nacional como internacional</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS-DO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Acceder a mercados en otros países tanto desarrollados como subdesarrollados</li> <li>➤ Otorgamiento de licencias en otros países para la distribución de la cerveza</li> <li>➤ Obtener alianzas con el fin de introducirse en países desarrollados y bajar costos por introducción</li> <li>➤ Buscar nuevos inversionistas con el fin de fortalecer su capital social con monedas fuertes</li> <li>➤ Involucrar en Sudáfrica y en otros países la política de “Cero Racismo”</li> <li>➤ Mantener el desarrollo de comunidades a través de los centros de distribución dentro y fuera de Sudáfrica</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS-FA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Alianzas con proveedores internacionales negociando ventajas que tienen ya proveedores locales con el fin de introducirse en otros mercados</li> <li>➤ Alianzas con nuevas empresas cerveceras en otros países (podrían ser pequeñas) buscando una fortaleza mutua, SAB en el país en donde quiere entrar y la cervecera obteniendo la experiencia de SAB, ambas se ofrecerían un valor agregado</li> <li>➤ Establecer su matriz en Londres sin desproteger el mercado sudafricano, de ésta manera busca nuevos inversionistas y aísla el riesgo país, además de aislar el riesgo de la moneda local</li> <li>➤ Conservar el nivel en el mercado local creando una fuerte campaña de publicidad</li> <li>➤ Reorientar su visión a las nuevas costumbres de la comunidad para consumir productos de</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS-DA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Dejar de adquirir empresas pequeñas a nivel local, ya que las ganancias han sido marginales económicamente hablando</li> <li>➤ Toma de decisiones de acuerdo al movimiento global del entorno (competencia, clientes, distribuidores, etc.)</li> <li>➤ Licencias en países latinoamericanos a fin de explorar sus posibilidades</li> <li>➤ Creación de nuevos productos/marcas que sean fuertes</li> <li>➤ Dar un nuevo giro a la marca mediante un nuevo logo, empaque diseño, etc., a fin de reorientar la marca a las nuevas costumbres locales</li> </ul>

las marcas que se están introduciendo de otros países	
---	--

Como se puede apreciar en el cuadro anterior, la cruzar el FODA se pueden observar varias alternativas, que son viables, siendo algunas incluyentes a fin de conservar el mercado local como empezar a incursionar en el mercado internacional:

1. **Buscar nuevos mercados mediante alianzas.**- esta alternativa se muestra como viable, ya que al tener saturado el mercado africano ir por nuevos mercados es lo más recomendable.
2. **Alianzas con un competidor que se encuentre en el ranking de los primeros 5 a nivel internacional.**- Esta alternativa en conjunto con la anterior podría ayudar a tener mejor posicionamiento adicionalmente de bajar el riesgo de la moneda blanda mediante la cual está el capital contable de SAB. Al tomar esta alternativa se tendría que ajustar estructuralmente tratando de conservar su misión, visión y estrategia de la empresa, costos de operación y costos de venta.
3. **Buscar nuevos inversionistas en la Bolsa de Valores de Londres.**- a fin de fortalecer su capital social a nivel internacional y minimizar el riesgo de la moneda (rand africano).
4. **Dejar de adquirir empresas pequeñas en Sudáfrica y explorar mercados en desarrollo.**- en donde no solo podría adquirir empresas, sino otorgar licencias para la distribución de las cervezas de SAB a fin de empezar a darse a conocer.
5. **Crear campañas publicitarias más agresivas.**- en el sentido de abarcar otros mercados como es el de la mujer y ajustándose a las nuevas costumbres que se están presentando en Sudáfrica y no perder el mercado que ya tienen cautivo. Asimismo,



darle una nueva imagen a la marca a fin de reposicionarla en el mercado y no perder lo ganado.

6. **Creación de nuevos productos y mejoras a los que ya se tienen.**- para nuevos mercados tanto locales como internacionales, como puede ser algún tipo de grano adicional para dar sabores diferentes, sabores a las cervezas, bebidas ligeras, entre otros.
7. **Aprovechar la Mano de Obra y tecnología localizada en los nuevos países en donde pretende incursionar.**- a fin de abatir los altos costos de introducción.

## **XVIII.- CONCLUSIONES**

Como se puede observar en el análisis presentado, se tienen varias áreas de oportunidad que SAB puede explotar al máximo ya que tiene muchos elementos que la competencia no tiene o si los tienen no son tan fuertes como en SAB:

- **COMPROMISO SOCIAL**, ya que ayuda a su comunidad en el desarrollo económico, social y de salud.
- **PROVEEDORES COMPROMETIDOS CON LA EMPRESA**, ya que SAB ayuda a los mismos para que ellos desarrollen sus propios negocios.
- **CANALES DE DISTRIBUCIÓN** igual que los proveedores tienen distribuidores que han hecho su negocio gracias a la cadena de valores que impulsa SAB.
- **LIDERAZGO EN EL MERCADO LOCAL**, ya que algunas empresas de la competencia tienen su principal venta fuera de su país de origen (Carlsberg).
- **CONOCIMIENTO DE MERCADOS EMERGENTES**, Ya que varias empresas cerveceras líderes en el mercado mundial no tienen el “*Know How*” en mercados localizados en países en vías de desarrollo como lo tiene SAB desde 1812.

SAB desde 1999, comenzó a reestructurarse con el objetivo de crecer y participar en la globalización en la cual la competencia ya estaba incursionando y, de no haber tomado la decisión de salir a otros países hubiera perdido el liderazgo local en Sudáfrica.

El tomar la decisión de fusionarse con Miller fue estratégica ya que ésta última participaba en el mercado dentro de los primeros 5 lugares a nivel mundial, objetivo que buscaba SAB, además de que la participación de la fusionada era en América un mercado en el que SAB no tenía participación, lo cual coincide con la propuesta número 2 en la cual se sugería aliarse con un competidor que se encontrara en el ranking de los primeros 5 a nivel internacional con el fin de minimizar el riesgo de la moneda blanda.

Además de lo anterior, Miller tenía valores similares por lo que SAB ha podido conservarlos y llevarlos a nuevos nichos de mercado y explotarlos, mismos que se comprenden en la propuesta 2 en donde se menciona que SAB deberá conservar su misión, visión, costos de operación y venta.

En el 2009, la empresa sigue conservando liderazgo en el mercado aún y cuando el valor de la acción no está en su mejor momento, ha tenido un constante crecimiento en sus ganancias y posicionamiento en nuevos mercados. En el 2009 ha tenido ganancias USD \$ 2.1 comparado con 0.4 millones del 2000 y de la misma manera ha incrementado sus activos y capital. En el anexo 2 se muestra información financiera relacionada con su desempeño en los últimos 5 años.

Por otro lado, la recomendación que se hace de empezar a entrar a mercados en países en desarrollo, lo ha llevado a cabo teniendo presencia en Costa Rica donde ha tenido muy buena aceptación y durante el primer semestre de 2009 entró a Honduras, además ha mostrado intenciones de buscar hacer negocios con Femsa en México, tal como se deducía

en la propuesta número 4, ya que empieza su distribución en el mercado latinoamericano con alianzas o bien con licencias de distribución.

En lo que respecta a la materia prima, ha buscado bajar sus costos y manteniendo una buena administración.

Para el año 2009, SAB ha establecido las siguientes estrategias:

- ✓ Crear un balance y un atractivo portafolio de negocios a nivel global.
- ✓ Fuerte desarrollo de un portafolio de marcas en los mercados locales
- ✓ Mejoras en las operaciones llevadas a cabo a nivel local

Estas tácticas se mostraron en las propuestas 4, 6 y 7 ya que en éstas se hace mención de explorar mercados en desarrollo aprovechando la experiencia adquirida en este tipo de mercados, la creación de nuevos productos así como mejoras en los que ya se cuentan a fin de crear un abanico de posibilidades para conservar el mercado que ya tienen cautivo y el aprovechamiento de la Mano de obra local con el objetivo de reducir costos de operación y ventas.

## ANEXOS

### ANEXO 1

#### Balance General Consolidado al 31 de marzo de 2000

	notas	2000 US\$m		1999 US\$m		VARIACIÓN	
<b>Activos Fijos</b>							
Activos Intangibles	12	608	24%	327	18%	281.00	6.22%
Activos Tangibles	13	1913	75%	1889	101%	24.00	-26.59%
Inversiones		989	39%	384	21%	605.00	18.05%
Inversiones en Cías Asociadas	14	380	15%	342	18%	38.00	-3.50%
Otras inversiones a largo plazo	15	609	24%	42	2%	567.00	21.55%
		<b>3510</b>	137%	<b>2600</b>	139%	910.00	-2.32%
<b>Activo Circulante</b>							
Acciones	16	223	9%	342	18%	-119.00	-9.63%
Deudores	17	335	13%	571	31%	-236.00	-17.54%
Inversiones	18	119	5%	612	33%	-493.00	-28.18%
Efectivo en caja		197	8%	137	7%	60.00	0.35%
		<b>874</b>	34%	<b>1662</b>	89%	-788.00	-55.01%
Acreedores a menos de un año	19	-1390	-54%	-1235	-66%	-155.00	11.94%
Circulante neto (pasivos)/activos		-516		-401	-22%	-115.00	21.51%
Total activos menos pasivos circulantes		2994	117%	3027	162%	-33.00	-45.39%
Acreedores a más de un año	20	-297	-12%	-762	-41%	465.00	29.27%
Otras provisiones	22	-138	-5%	-401	-22%	263.00	16.12%
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b>2559</b>	<b>100%</b>	<b>1864</b>	<b>100%</b>	695.00	0.00%
<b>Capital y Reservas</b>							
Capital en acciones	23	77	3%	77	4%	0.0	-1.12%
Acciones premium	24	1364	53%	1361	73%	3.00	-19.71%
Revaluación y otras reservas	24	37	1%	45	2%	-8.00	-0.97%
Reservas de utilidades y pérdidas	24	683	27%	220	12%	463.00	14.89%
Fondos de accionistas ordinarios		<b>2161</b>	84%	<b>1703</b>	91%	458.00	-6.92%
Accionistas Minoritarios (equity minority in		398	16%	161	9%	237.00	6.92%
Capital utilizado		<b>2559</b>	100%	<b>1864</b>	100%	695.00	0.00%

Inversiones a largo plazo se refiere a la adquisición de SAFARI Ltd

Dentro de Acreedores a menos de un año (pasivo circulante) se encuentra un préstamo por 252 millones, intereses y pagos a acreedores como cuentas más relevantes

Estos créditos principalmente para la adquisición de empresas

Sus principales activos tangibles están en construcción, edificios y terrenos, PLANTAS, VEHICULOS Y SISTEMAS (\$1053.00) y bodegas

## ANEXO 1

### Estado de Resultados Consolidado al 31 de Marzo de 2000

	2000		1999	
	US\$m		US\$m	
<b>Ventas</b>				
(Incluyendo asociadas)	5,424	100%	6,184	100%
menos ventas de asociadas	-1,034		-1,261	
<b>Ventas del Grupo</b>	4,390	100%	4,923	100%
Costos de operación netos	-3,724	-85%	-4,327	-88%
<b>Ganancia de Operación del Grupo</b>	666	15%	596	12%
Ganancia de Operación de Asociadas	102		121	
	<b>768</b>	<b>17%</b>	<b>717</b>	<b>15%</b>
<b>Ganancias en títulos de valores</b>				
operaciones continuas	720		652	
operaciones descontadas	48		65	
beneficios en venta de subsidiarias	76			
<b>Ganancia de actividades ordinarias antes de intereses e impuestos</b>	<b>844</b>	<b>19%</b>	<b>717</b>	<b>15%</b>
Interes neto pagado	-80		-117	
Grupo	-49.00		-80.00	
Asociadas	-39.00		-37.00	
<b>Ganancia de actividades ordinarias antes de I</b>	<b>764</b>	<b>17%</b>	<b>600</b>	<b>12%</b>
Impuesto sobre la ganancia Activ. Ord.	-186		-195	
<b>Ganancia de las act. Ordinarias desp. Impu</b>	<b>578</b>	<b>13%</b>	<b>405</b>	<b>8%</b>
Interés minoritario de capital	-94		-85	
<b>Ganancia por el año financiero</b>	<b>484</b>	<b>11%</b>	<b>320</b>	<b>7%</b>
<b>Ganancias retenidas</b>	<b>- 179</b>		<b>-</b>	
	<b>305</b>	<b>7%</b>	<b>320</b>	<b>7%</b>
Ganancia básica por acciones ordinarias (US/SA cents)	64.30		43.90	
Ganancia diluida por acciones ordinarias (US/SA cents)	64.10		43.80	
Ganancia ajustada por acciones ordinarias (US/SA cents)	56.60		54.00	

simplemente con los porcentajes con respecto a las ventas se mantuvo el mismo nivel que en 1999 sin embargo bajaron el costo de ventas y aumentaron en promedio 3% las ganancias en varios rubros.

## ANEXO 1

### FIVE YEAR FINANCIAL REVIEW

### Five-Year Financial Review

for the years ended 31 March

	1996	1997	1998	1999	2000	1996	1997	1998	1999	2000
	US\$m	US\$m	US\$m	US\$m	US\$m	Rm	Rm	Rm	Rm	Rm
<b>Income statements</b>										
Turnover (including associates' share)	5,178	5,244	5,877	6,184	5,424	19,251	23,731	28,205	36,364	33,355
Turnover (excluding associates' share)	4,542	4,543	5,026	4,923	4,390	16,888	20,559	24,130	28,950	27,007
Operating profit (including associates' share)	689	701	707	717	844	2,562	3,170	3,394	4,213	5,196
Net interest payable	(109)	(70)	(59)	(117)	(80)	(404)	(315)	(284)	(683)	(492)
Taxation	(177)	(190)	(211)	(195)	(186)	(659)	(860)	(1,010)	(1,145)	(1,145)
Minorities	(63)	(78)	(59)	(85)	(94)	(234)	(353)	(284)	(501)	(580)
<b>Profit for the year</b>	<b>340</b>	<b>363</b>	<b>378</b>	<b>320</b>	<b>464</b>	<b>1,265</b>	<b>1,642</b>	<b>1,816</b>	<b>1,884</b>	<b>2,979</b>
<b>Adjusted earnings</b>	<b>341</b>	<b>360</b>	<b>410</b>	<b>394</b>	<b>426</b>	<b>1,270</b>	<b>1,628</b>	<b>1,973</b>	<b>2,306</b>	<b>2,623</b>
<b>Balance sheets</b>										
Fixed assets	2,038	2,164	2,204	2,600	3,510	8,133	9,564	11,110	16,118	22,924
Current asset inv./cash at bank and in hand	246	547	602	749	316	978	2,419	3,031	4,640	2,063
Other current assets	1,036	1,046	1,006	913	558	4,138	4,621	5,071	5,662	3,644
<b>Total assets</b>	<b>3,320</b>	<b>3,757</b>	<b>3,812</b>	<b>4,262</b>	<b>4,384</b>	<b>13,249</b>	<b>16,604</b>	<b>19,212</b>	<b>26,420</b>	<b>28,631</b>
Interest bearing debt	(899)	(751)	(1,052)	(953)	(602)	(3,588)	(3,321)	(5,300)	(5,909)	(3,933)
Other creditors and provisions	(986)	(1,099)	(1,604)	(1,445)	(1,223)	(3,934)	(4,856)	(8,084)	(8,954)	(8,054)
<b>Total liabilities</b>	<b>(1,885)</b>	<b>(1,850)</b>	<b>(2,656)</b>	<b>(2,398)</b>	<b>(1,825)</b>	<b>(7,522)</b>	<b>(8,177)</b>	<b>(13,384)</b>	<b>(14,863)</b>	<b>(11,987)</b>
<b>Net assets</b>	<b>1,435</b>	<b>1,907</b>	<b>1,156</b>	<b>1,864</b>	<b>2,559</b>	<b>5,727</b>	<b>8,427</b>	<b>5,828</b>	<b>11,557</b>	<b>16,644</b>
Shareholders' funds	1,131	1,593	1,098	1,703	2,161	4,514	7,039	5,536	10,556	14,042
Equity minority interests	304	314	58	161	398	1,213	1,388	292	1,001	2,602
<b>Capital employed</b>	<b>1,435</b>	<b>1,907</b>	<b>1,156</b>	<b>1,864</b>	<b>2,559</b>	<b>5,727</b>	<b>8,427</b>	<b>5,828</b>	<b>11,557</b>	<b>16,644</b>
<b>Cash flow statements</b>										
<b>EBITDA</b>	<b>818</b>	<b>819</b>	<b>907</b>	<b>933</b>	<b>917</b>	<b>3,043</b>	<b>3,704</b>	<b>4,362</b>	<b>5,489</b>	<b>5,646</b>
Working capital movements	51	(25)	14	(45)	(53)	188	(112)	60	(269)	(336)
Net cash inflow from operating activities	869	794	921	888	864	3,231	3,592	4,422	5,220	5,310
Net interest and dividends	(102)	(76)	(55)	(119)	(82)	(380)	(343)	(267)	(695)	(505)
Taxation	(140)	(126)	(160)	(166)	(175)	(518)	(572)	(762)	(975)	(1,075)
Net capital expenditure	627	592	706	603	607	2,333	2,677	3,393	3,550	3,730
Net investments	(352)	(278)	(374)	(544)	(401)	(1,310)	(1,261)	(1,795)	(3,198)	(2,466)
Net acquisition of subsidiaries and associates	(11)	(8)	(21)	(1)	(569)	(41)	(34)	(100)	(4)	(3,509)
Net cash/(shortfall)/surplus	(83)	(173)	(251)	(273)	30	(306)	(781)	(1,205)	(1,558)	190
Management of liquid resources	181	133	60	(215)	(333)	676	601	293	(1,210)	(2,055)
Net cash inflow from financing	22	(8)	(152)	(419)	503	81	(38)	(732)	(2,466)	3,102
Dividends paid	(41)	158	57	256	72	(155)	713	283	1,371	443
Dividends paid	n/a	n/a	n/a	n/a	(50)	n/a	n/a	n/a	n/a	(309)
<b>Increase/(decrease) in cash for the year</b>	<b>162</b>	<b>283</b>	<b>(35)</b>	<b>(378)</b>	<b>192</b>	<b>602</b>	<b>1,276</b>	<b>(156)</b>	<b>(2,305)</b>	<b>1,181</b>
<b>Performance per ordinary share</b>										
(US/SA cents per share)										
Basic earnings	46.8	49.9	52.1	43.9	64.3	174.0	225.9	249.9	258.1	395.6
Diluted basic earnings	n/a	n/a	n/a	43.8	64.1	n/a	n/a	n/a	257.6	394.7
Adjusted basic earnings	46.9	49.5	56.6	54.0	56.6	174.7	223.9	271.4	315.9	348.4
Net asset value	155.6	219.1	151.0	220.1	279.3	620.9	968.3	761.5	1,364.4	1,814.9
<b>Share statistics</b>										
Total number of shares (million)	727.0	727.0	727.0	773.7	774.3					
Weighted average number of shares (million)	727.0	727.0	727.0	729.9	752.8					
Weighted average number of shares (diluted) (million)	n/a	n/a	n/a	731.3	754.8					
<b>Returns and productivity</b>										
Return on equity (%)	30.2	22.6	37.3	23.1	19.7					
Operating margin (%)	13.5	13.5	13.0	13.2	14.6					
Cash operating margin (%)	18.0	18.0	18.0	19.9	20.9					
Operating return (%)	33.5	33.5	47.7	45.1	35.3					
Cash operating return (%)	26.4	25.1	28.6	24.7	22.2					
Group turnover per employee (\$000's)	97.2	94.8	101.7	100.3	91.3					
Average monthly number of employees	46,741	47,902	49,431	49,099	48,079					
<b>Solvency and liquidity</b>										
Net interest cover (times)	6.4	10.1	13.0	7.4	9.9					
Total borrowings to total assets (%)	27.1	20.0	27.6	22.4	13.7					
Cash flow to total borrowings (%)	96.7	105.7	87.5	93.2	143.5					

## ANEXO 2

### FIVE YEAR FINANCIAL REVIEW

#### For the years ended 31 March

The information included in the five-year summary for the year ended 31 March 2005 is as published under UK GAAP and has not been restated to IFRS.

	<b>2009</b>	<b>2008</b>	<b>2007</b>	<b>2006</b>	<b>2005</b>
	<b>US\$m</b>	<b>US\$m</b>	<b>US\$m</b>	<b>US\$m</b>	<b>US\$m</b>
<b>Income statements</b>					
Group revenue	<b>25,302</b>	23,828	20,645	17,081	14,543
Revenue	<b>18,703</b>	21,410	18,620	15,307	12,901
Operating profit	<b>3,148</b>	3,448	3,027	2,575	2,547
Net finance costs	<b>(706)</b>	(456)	(428)	(299)	(143)
Share of associates' and joint ventures' post-tax results	<b>516</b>	272	205	177	148
Taxation	<b>(801)</b>	(976)	(921)	(779)	(823)
Minority interests	<b>(276)</b>	(265)	(234)	(234)	(208)
Profit for the year	<b>1,881</b>	2,023	1,649	1,440	1,521
Adjusted earnings	<b>2,065</b>	2,147	1,796	1,497	1,224
<b>Balance sheets</b>					
Non-current assets	<b>28,159</b>	31,947	25,683	24,286	12,869
Current assets	<b>3,460</b>	4,135	3,053	2,829	2,778
Total assets	<b>31,619</b>	36,082	28,736	27,115	15,647
Derivative financial instruments	<b>(142)</b>	(531)	(209)	(178)	–
Borrowings	<b>(9,618)</b>	(9,658)	(7,231)	(7,602)	(3,340)
Other liabilities and provisions	<b>(5,746)</b>	(7,649)	(6,295)	(5,750)	(3,552)
Total liabilities	<b>(15,506)</b>	(17,838)	(13,735)	(13,530)	(6,892)
Net assets	<b>16,113</b>	18,244	15,001	13,585	8,755
Total shareholders' equity	<b>15,375</b>	17,545	14,406	13,043	8,077
Minority interests in equity	<b>738</b>	699	595	542	678
Total equity	<b>16,113</b>	18,244	15,001	13,585	8,755
<b>Cash flow statements</b>					
EBITDA	<b>4,164</b>	4,518	4,031	3,348	2,736
Net working capital movements	<b>(493)</b>	(242)	(13)	(57)	56
Net cash generated from operations	<b>3,671</b>	4,276	4,018	3,291	2,792
Net interest paid (net of dividends received)	<b>(116)</b>	(410)	(385)	(248)	(79)
Tax paid	<b>(766)</b>	(969)	(801)	(869)	(625)
Net cash inflow from operating activities	<b>2,789</b>	2,897	2,832	2,174	2,088
Net capital expenditure	<b>(2,072)</b>	(1,927)	(1,351)	(984)	(738)
Net investments in subsidiaries, joint ventures and associates	<b>(555)</b>	(1,439)	(429)	(2,644)	(897)

	<b>2009</b>	<b>2008</b>	<b>2007</b>	<b>2006</b>	<b>2005</b>
	<b>US\$m</b>	<b>US\$m</b>	<b>US\$m</b>	<b>US\$m</b>	<b>US\$m</b>
Net other investments	<b>(10)</b>	5	(2)	(2)	456
Net cash inflow before financing and dividends	<b>152</b>	(464)	1,050	(1,456)	909
Net cash inflow/(outflow) from financing	<b>620</b>	1,240	(455)	1,733	(271)
Dividends paid	<b>(877)</b>	(769)	(681)	(520)	(412)
Effect of exchange rates	<b>26</b>	(113)	(18)	11	(56)
(Decrease)/increase in cash and cash equivalents	<b>(79)</b>	(106)	(104)	(232)	170
<b>Per share information (US cents per share)</b>					
Basic earnings per share	<b>125.2</b>	134.9	110.2	105.0	125.5
Diluted earnings per share	<b>124.7</b>	134.2	109.5	104.3	121.2
Adjusted basic earnings per share	<b>137.5</b>	143.1	120.0	109.1	101.0
Net asset value per share <sup>2</sup>	<b>969.8</b>	1,108.3	912.0	828.1	599.9
Total number of shares in issue (million)	<b>1,585.4</b>	1,583.1	1,579.6	1,575.2	1,346.5
<b>Other operating and financial statistics</b>					
Return on equity (%) <sup>3</sup>	<b>13.4</b>	12.2	12.5	11.5	15.2
EBITA margin (%)	<b>16.3</b>	17.4	17.4	17.2	16.4
EBITDA margin (%)	<b>22.3</b>	21.1	21.6	21.9	21.2
EBITDA interest cover (times)	<b>6.6</b>	9.2	9.2	11.4	19.1
Total borrowings to total assets (%)	<b>30.4</b>	26.8	25.2	28.0	21.3
Cash flow to total borrowings (%)	<b>38.2</b>	44.3	55.6	43.3	83.6
Revenue per employee (US\$000s)	<b>272.5</b>	309.8	278.1	284.7	315.5
Average monthly number of employees	<b>68,635</b>	69,116	66,949	53,772	40,892

1. Restated for the adjustments made to the provisional fair values relating to the Grolsch acquisition.
2. Net asset value per share is calculated by expressing shareholders' funds as a percentage of the closing number of shares in issue.
3. This is calculated by expressing adjusted earnings as a percentage of total shareholders' equity.



## **BIBLIOGRAFÍA**

Hitt Michael A., Duane Ireland R, Hoskisson Robert, Administración Estratégica, Competitividad y Conceptos de Globalización, 5ta Edición, Editorial Thomson, México.

Calvo Langerica César, Análisis e Interpretación de Estados Financieros, 11ma. Edición, Editorial Pac, México.

García Sánchez Estela, Valencia Velazco María Lourdes, Planeación Estratégica Teoría y Práctica, 1ra. Edición, Editorial Trillas, México.

David Fred R., Conceptos de Administración Estratégica, 5ta. Edición, Editorial Prentice Hall, México.

South African Breweries 2000 Annual Report

South African Breweries 2000 Corporate Citizenship review

Company Snapshot as at 19 August 2008/ [www.sabmiller.com](http://www.sabmiller.com).

Páginas de Internet consultadas:

[www.kpmg.com.mx/gobiernocorporativo/html/gobcorp\\_bg\\_defin.htm](http://www.kpmg.com.mx/gobiernocorporativo/html/gobcorp_bg_defin.htm)

[www.sabmiller.com](http://www.sabmiller.com)

[www.anheuser-bush.com](http://www.anheuser-bush.com)

[www.heinekeninternational.com](http://www.heinekeninternational.com)

[www.millercoors.com](http://www.millercoors.com)

[www.ambev.com.br](http://www.ambev.com.br)

[www-cs-students.stanford.edu/.../apartheid.hist.html](http://www-cs-students.stanford.edu/.../apartheid.hist.html)

Página de la Organización Mundial del Comercio: [www.wto.org/indexsp.htm](http://www.wto.org/indexsp.htm), evolución del comercio mundial en 2000 y el primer semestre de 2001