

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA



“SOUTH AFRICAN BREWERIES:  
ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO GLOBAL”

**ESTUDIO DE CASO**

Que para obtener el grado de

**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

Presenta

**MA. INÉS RODRÍGUEZ REYNA**

Director: Mto. Florentino Velázquez Garaña

Lectores: Mto. Jorge Smeke Zwaiman

Mtra. Rocío Gutiérrez Fernández

México, D.F.

2010

## Contenido

Introducción.....	3
1. Marco Teórico .....	4
1.1 El método del caso. ....	4
1.2 El proceso de elaboración y ejecución de una estrategia .....	6
1.3 El proceso de planeación estratégica y planeación táctica .....	11
2. Descripción de hechos.....	15
2.1 Historia de la Compañía .....	15
2.2 Indicadores del ritmo de globalización.....	17
2.3 Visión, Misión y Valores de SABMiller.....	18
2.4 El enfoque estratégico actual de SABMiller. ....	19
3. Aplicación del marco teórico.....	21
3.1 Descripción de los hechos. ....	21
3.2 Revisión del desempeño financiero .....	23
3.3 Revisión de la Visión y Misión de la empresa.....	27
3.4 Diagnóstico FODA: .....	28
4. Planteamiento del Problema .....	30
5. Determinación de alternativas y criterios decisionales .....	31
6. Descripción de alternativas .....	32
6.1 Generar una reestructuración de la visión y misión .....	32
6.2 Desarrollo/compra de marcas Premium. ....	32
6.3 Optimizar costos de operación.....	34
6.4 Incursión en nuevas áreas geográficas .....	34
6.5 Diversificación de productos.....	35
6.6 Reenfoco de áreas de negocio .....	37
7. Elección de Alternativas .....	38
8. Conclusiones.....	39
9. Bibliografía y fuentes de datos.....	40
10. Anexos .....	42
Anexo 1 .....	43
Anexo 2, Estado de Resultados de SABMiller.....	44
Anexo 3, Comportamiento de compra del consumidor de acuerdo a su clase social. ....	46
Anexo 4, Grupos Cerveceros más grandes del mundo: .....	47

<i>Anexo 5, Mapa de participación actual de SABMiller.....</i>	<i>48</i>
<i>Anexo 6, Resultados financieros de principales competidores .....</i>	<i>49</i>

## ***Introducción***

Para éste trabajo se revisó la información contenida en el caso South African Breweries: estrategias de crecimiento global; se utilizaron diversas fuentes de información como los reportes de resultados de SABMiller (antes South African Breweries) y sus competidores, revistas electrónicas, diversas fuentes de información en internet y referencias bibliográficas.

Para poder tener un mejor panorama de los antecedentes y la situación actual de SABMiller se utilizó la metodología planteada en el método del caso y la planeación estratégica, éstas técnicas se seleccionaron en base a la escala de la compañía y complejidad de su operación por la globalización.

Las empresas del tercer milenio compiten bajo reglas diferentes, los avances en la tecnología de la información, los medios de comunicación, la apertura de mercados, rapidez de los transportes han creado nuevas reglas del juego en donde sobreviven las empresas que pueden reaccionar rápidamente, adaptándose a las necesidades de cada uno de los mercados en que compiten. Aún empresas que manejan en apariencia productos tan sencillos como la cerveza deben tener la capacidad de mantener en la mente y al alcance del consumidor sus productos para poder sostenerse en una posición de liderazgo.

El objetivo del presente trabajo es revisar las estrategias que ha seguido South African Breweries, ahora SABMiller, en los últimos años a fin de mantenerse entre las cerveceras más grandes del mundo y plantear estrategias alternativas para mantenerse en ésta posición.

Además de la revisión retrospectiva de las medidas o estrategias que ha tomado SABMiller, se plantean estrategias futuras para mantener su posición de liderazgo.

## ***1. Marco Teórico***

A fin de facilitar el análisis del proceso de SABMiller, se realizó una investigación de los datos de la compañía hasta el 2009. Como metodología se utilizará el proceso de método del caso y de planeación estratégica los cuales se explican a continuación.

### ***1.1 El método del caso.***

El método del caso es una técnica de aprendizaje originada en la Universidad de Harvard con el fin de que enfrentar a los estudiantes a situaciones reales para la toma de decisiones, valorar actuaciones, emitir juicios fundamentados, etc.. Dentro de la metodología de análisis de casos, existen varias metodologías, por ejemplo los casos centrados en el estudio de descripciones, los casos de resolución de problemas y los casos centrados en generar propuestas de toma de decisiones, en éstos últimos se busca encontrar una posible solución para la situación descrita tras el análisis de la misma. Para éste estudio se utilizó el método de generar propuestas de toma de decisiones:

Las fases para trabajar estos casos, de acuerdo a la adaptación de Martínez y Musitu, son<sup>1</sup>:

1. Leer, estudiar y comprender el caso dentro de su contexto.
2. Analizar las variables que intervienen.

---

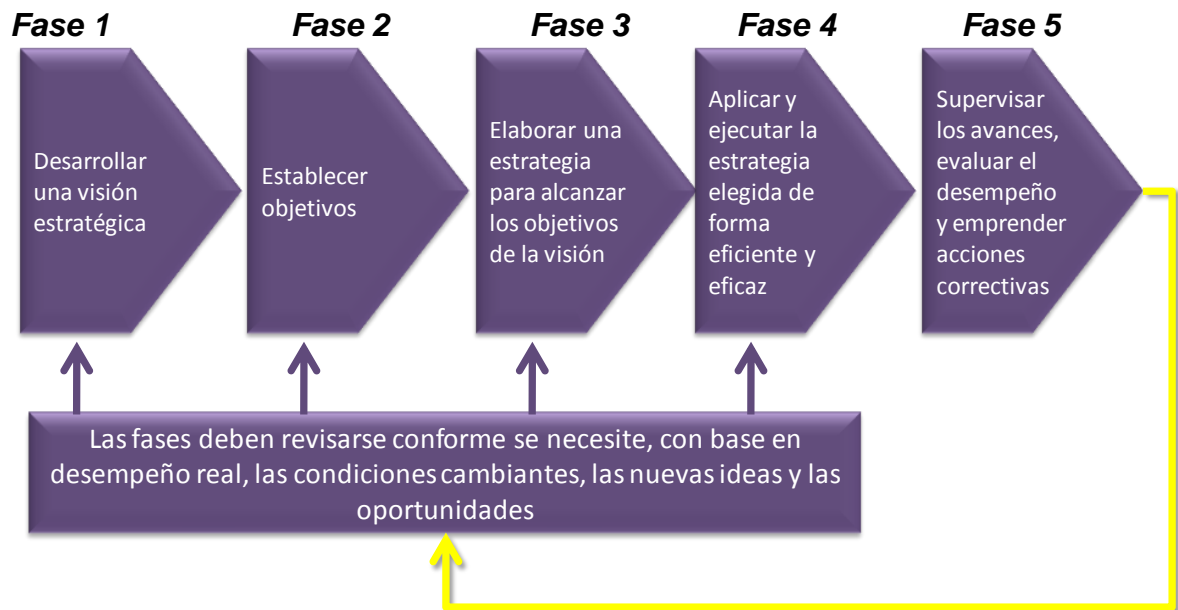
<sup>1</sup> Método del Caso, Servicio de Innovación Educativa, Universidad Politécnica Madrid (UPM), 2008, [innovacioneducativa.upm.es/guias/MdC-guia.pdf](http://innovacioneducativa.upm.es/guias/MdC-guia.pdf)

3. Identificar si la información expuesta es suficiente o hace falta recabar más para conocer el caso en profundidad.
4. Describir y detectar los puntos fuertes y débiles de la situación y detallar los problemas encontrados jerarquizándolos en función de su urgencia.
5. Analizar cada problema detectando los principales cambios necesarios y generando alternativas de acción que podrían llevarse a la práctica para mejorar la situación.
6. Estudiar los pros y los contras de cada alternativa de acción para poder elegir aquella que sea más viable y que presente menos efectos negativos.
- 7\*. Implementar la decisión tomada indicando las estrategias y recursos para llevarla a cabo.
8. Orientar el cómo se llevará a cabo la evaluación de la decisión tomada y de sus consecuencias.
9. Reflexionar sobre los temas teóricos que plantea el caso presentado.

\*Solo es aplicable a situaciones en que existe la factibilidad de llevar a la práctica las alternativas planteadas, para éste trabajo se planteará la decisión a tomar en las conclusiones.

## 1.2 El proceso de elaboración y ejecución de una estrategia.

El proceso de elaborar y ejecutar una estrategia consta de cinco fases interrelacionadas e integradas<sup>2</sup>:



### 1.2.1 Fase 1 Desarrollo de una visión estratégica.

Una visión estratégica describe el rumbo que una compañía intenta tomar con el fin de desarrollar y fortalecer su actividad comercial. Expresa el curso estratégico de la empresa en la preparación de su futuro.

Existen algunos factores Externos e Internos que se tienen que considerar, entre las consideraciones externas están: la evaluación de las perspectivas, cambios de mercado, oportunidades en áreas o mercados geográficos, abandono de algún

<sup>2</sup> THOMPSON, Arthur A. Administración Estratégica, 15ª Ed., México, Ed. Mc Graw Hill, 2007, p 20.

mercado o segmento de mercado; mientras que en las consideraciones internas se encuentran: las ambiciones de la empresa, satisfacción de los inversionistas, fuerzas organizacionales, recursos disponibles, investigación y desarrollo.

Las opiniones y conclusiones de los directivos sobre el rumbo de la compañía y su producto constituyen una visión estratégica, la cual define las aspiraciones de la empresa, al dar una visión panorámica de “hacia dónde vamos” y razones convincentes por las cuales es correcto desde el punto de vista comercial.

En contraste con la visión estratégica, las declaraciones de misión, proporcionan una breve perspectiva de su propósito comercial y razón de ser actuales, y en ocasiones su cobertura geográfica o su postura como líder del mercado; es lo que revela la sustancia real de una empresa y su propósito comercial.

Los valores de una empresa son las ideas, rasgos y normas de conducta que se espera que el personal manifieste al trabajar y perseguir su visión estratégica y su estrategia general, son las ideas, rasgos y modos de hacer las cosas, que la administración determinó deben guiar la búsqueda de la visión y estrategia de la empresa, su forma de operar y la conducta de su personal.

En las empresas donde los valores declarados son más reales que cosméticos, los directivos los conectan a la búsqueda de la visión estratégica y la misión.



### ***1.2.2 Fase 2. Establecer objetivos y emplearlos para medir el desempeño y el progreso***

El propósito de establecer objetivos es convertir la visión estratégica en objetivos de desempeño específicos. Los objetivos representan un compromiso administrativo para lograr resultados y productos particulares. Los objetivos bien establecidos son cuantificables y contienen una fecha límite para su ejecución y sirven como puntos de referencia para evaluar el desempeño y progreso de la empresa.

Se necesitan objetivos tanto a corto plazo y largo plazo que incluyan metas y en todos los niveles de la organización que contribuyan directamente a los resultados y productos deseados para la empresa en su conjunto. La revisión de los objetivos permite hacer ajustes en forma oportuna.

### ***1.2.3 Fase 3. Elaborar una estrategia para alcanzar los objetivos de la visión***

Crear una estrategia implica resolver una serie de “cómos”: cómo sacar de la competencia a los rivales, cómo responder a las condiciones cambiantes del mercado, cómo controlar cada pieza funcional del negocio y desarrollar las competencias y capacidades necesarias, cómo alcanzar los objetivos estratégicos y financieros. También significa buscar proactivamente las oportunidades de hacer nuevas cosas o hacer las mismas mejor o de forma novedosa.

En la mayoría de las empresas la estrategia es el resultado del trabajo en conjunto del presidente ejecutivo; con otros ejecutivos encargados de unidades comerciales,

de finanzas y vicepresidentes de producción, marketing, recursos humanos y otros departamentos tienen papeles influyentes en la elaboración de la estrategia y contribuyen a moldear sus componentes principales.

En compañías diversificadas con giros comerciales múltiples, donde se deben controlar las estrategias de varios negocios, se deben revisar distintos aspectos de la estrategia general de la compañía<sup>3</sup>:



Visión estratégica + objetivos + estrategia = plan estratégico

---

<sup>3</sup> THOMPSON, Arthur A. Administración Estratégica, 15ª Ed., México, Ed. Mc Graw Hill, 2007, p 39.

#### ***1.2.4 Fase 4: Aplicar y ejecutar la estrategia elegida de forma eficiente y eficaz.***

El plan de acción de la administración para aplicar y ejecutar la estrategia elegida es el resultado de la evaluación de lo que la empresa tendrá que hacer de manera diferente o mejor, en vista de sus prácticas operativas particulares y circunstancias organizacionales, para ejecutarla de manera competente y lograr el desempeño financiero y estratégico deseado.

La aplicación de la estrategia se considera exitosa si todo marcha de modo que la compañía alcance o supere sus metas de desempeño estratégico y financiero y muestre un buen avance en el logro de la visión estratégica de la directiva.

#### ***1.2.5 Fase 5. Supervisar los avances, evaluar el desempeño y emprender acciones correctivas***

Supervisar los avances externos nuevos, valorar el progreso de la empresa y hacer ajustes correctivos, es el punto de partida para decidir si se deben mantener o cambiar la visión, los objetivos o la estrategia, o bien los métodos de ejecución de la estrategia.

Si una compañía experimenta un deterioro en su posición en el mercado o fallas persistentes de desempeño, los gerentes están obligados a descubrir las causas y emprender acciones correctivas oportunas. Siempre que las condiciones externas o internas lo pidan, deben revisarse la dirección, los objetivos y la estrategia de una

empresa, por lo que se espera que una compañía modifique su visión estratégica, dirección, objetivos y estrategia con el tiempo.

### ***1.2.6 Control corporativo: El papel de la junta directiva en el proceso de elaboración y ejecución de una estrategia.***

Aunque los altos directivos tienen la responsabilidad principal en la creación y ejecución de la estrategia de una empresa, es deber de la junta directiva ejercer una supervisión y cerciorarse de que las cinco tareas de la administración estratégica se aplican de manera provechosa para los inversionistas o de los interesados.

## ***1.3 El proceso de planeación estratégica y planeación táctica***

### ***1.3.1 Planeación Estratégica y planeación táctica.***

El proceso de planeación estratégica y planeación táctica en general se muestra en la figura 1<sup>4</sup>.

El modelo de planeación estratégica de acuerdo a Steiner está dividido en tres tipos de planeación: a) estratégica, b) táctica y c) operacional

---

<sup>4</sup> STEINER, George, Planeación Estratégica, 1a. Ed., México, Ed. Grupo Editorial Patria, p 24-27.

- a) La planeación estratégica comprende el plan para planear y la información sustancial o análisis de la situación, la cual es necesaria para el desarrollo e implementación de los planes, ya que aterriza las expectativas principales exteriores, por ejemplo de los accionistas, clientes, sociedad; y las expectativas interiores, como las que tiene la alta dirección y los empleados; también comprende la base de datos, que sirve de fuente de información para el análisis de la situación actual, cuál fue el desempeño anterior y permite tomar provisiones para situaciones de contingencia; se incluye además la evaluación del ambiente y de la compañía que constituyen el análisis de las oportunidades-amenazas (ambiente) y debilidades-oportunidades (compañía).

Dentro de la planeación estratégica se incluye la Misión de la compañía, la cual es su razón de ser; la visión que indica a dónde quiere llegar; y los objetivos, que definen cómo va a lograrlo. Parte de la misión, visión y objetivos está incluida en la planeación táctica.

- b) La planeación táctica incluye los planes a largo, mediano y corto plazo, en estos planes se aterriza cómo se van a llevar a cabo los objetivos planteados anteriormente (ejecución), se establecen planes a diferentes tiempos a fin de poder monitorear el logro por etapas (control), incluye planes dirigidos al personal como la motivación, compensación evaluación y procesos de control.

- c) Todas las etapas de planeación deben ser revisadas y controladas continuamente para revisar el avance y replantear los planes, objetivos e incluso la visión y misión de ser necesario, por lo que es muy importante que se establezcan cuales serán las normas de decisión y evaluación y que la información fluya continuamente.

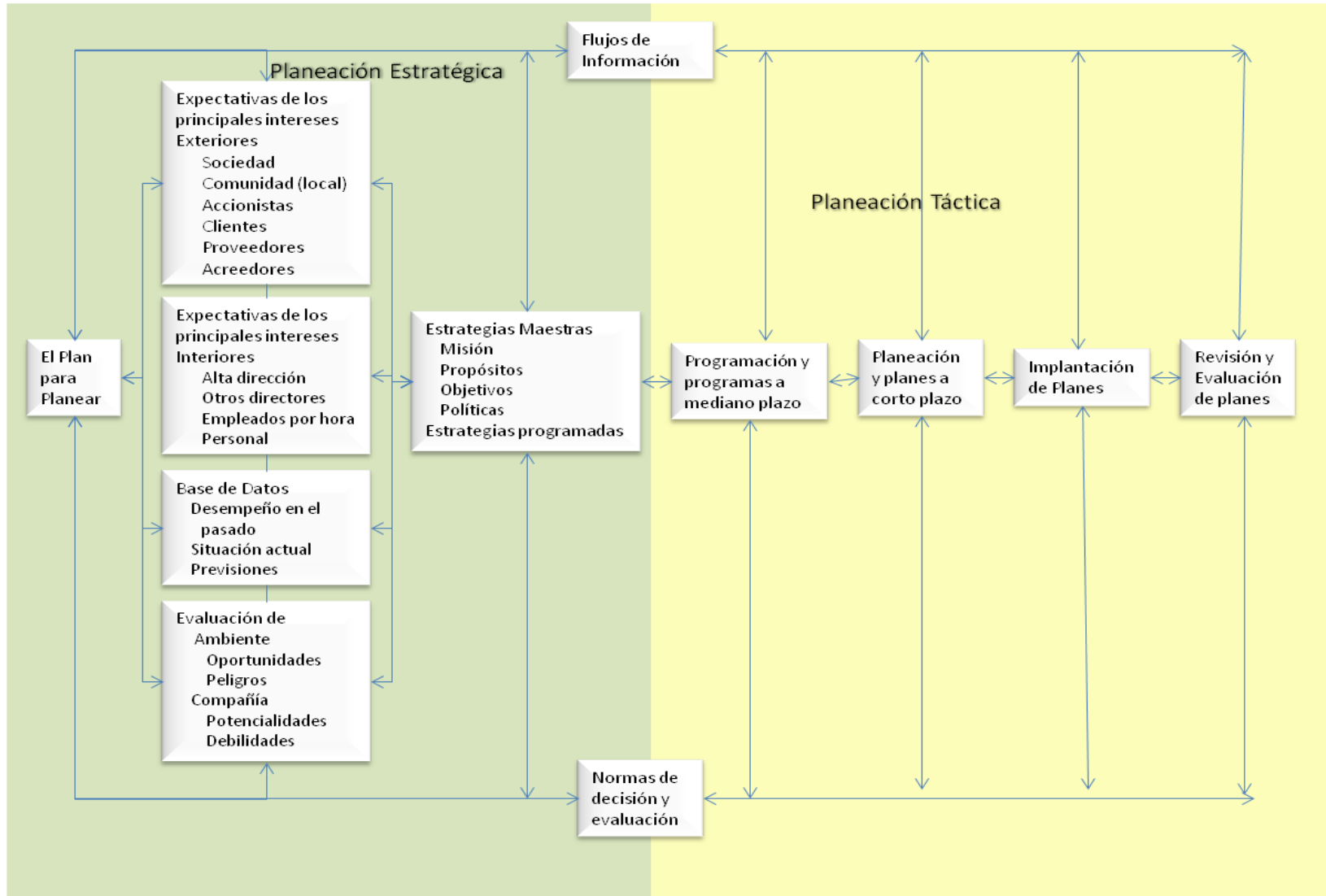


Figura 1. El proceso de planeación estratégica

## ***2. Descripción de hechos***

### ***2.1 Historia de la Compañía***

South African Breweries comenzó en Johannesburgo Sud África en 1895, lanzando la cerveza, un producto diferente a lo que se consumía en la ciudad en ese entonces y creando una poderosa competencia a la bebida tradicional. En 1898 se lanzó Castle Lager su primera marca de cerveza.

A pesar de los efectos económicos y sociales de la Segunda Guerra Anglo-Boer (de 1899 a 1902), las utilidades anuales de SAB ascendieron de modo que se consolidó como la empresa no minera de más rápido crecimiento en la localidad a principios de la década de 1900. Desde entonces SAB continuó su crecimiento en situaciones de crisis social política y económica.

En los años 1940- 1950 SAB amplió su cartera a pequeños hoteles y en 1950 se unió con Ohlsson's y United Brewweries, obteniendo el 90% del mercado de cerveza lager en Sud África.

En 1978 y 1990 SAB tuvo altas tasas de crecimiento adquiriendo en 1974 la división embotelladora de Pepsi (que se convirtió en Coca Cola en 1977), compró derechos cervecedores de varias compañías y comenzó la expansión de sus operaciones en África



en los países vecinos como Zimbabwe, Tanzania, Mozambique, Angola, Ghana, Kenia, Uganda y Zambia, siendo el mayor fabricante cervecero de África.

A principios de 1980 SAB inicio las adquisiciones en Estados Unidos, viéndose limitado por las políticas antiapartheid, lo que lo llevó a reenfocar sus esfuerzos de adquisiciones a Europa y Asia.

A partir de la designación de Graham Mackay como director en 1996, la compañía reenfocó su esfuerzos de cervecería y comenzó el crecimiento exponencial a nivel mundial mediante adquisiciones de las cerveceras locales más importantes en diversos países.

En 1999 la compañía trasladó la lista principal de mercado de valores a Londres para facilitar la obtención de divisas para adquisiciones, con el propósito de afiliarse al índice de valores Financial Times Stock Exchange Index (FTSE 100) para asegurar una calificación internacional, acreditar competitividad internacional y obtención de capital.

A principios del 2000 no existían participantes dominantes del mercado, las cervecerías principales dominaban sus propios mercados, normalmente 2 ó 3 cervecerías nacionales tenían una participación del 80% de su mercado nacional, este tipo de distribución de mercado se debía a los problemas de transportación y logística que representaba el producto, trámites burocráticos y obtención de licencias.

En 2002 SAB se fusiona con Miller cambiando su nombre a SABMiller y convirtiéndose en la 2ª.cervecería más grande del mundo. La línea de tiempo mostrando las adquisiciones que ha hecho SABMiller se presenta en el Anexo 1.

## ***2.2 Indicadores del ritmo de globalización.***

En 1999 los analistas identificaron cuatro indicadores que marcaban el ritmo creciente de globalización:

1. Convergencia de elección del consumidor, cambio de preferencias de botellas a latas.
2. Acceso más fácil a consumidores.
3. Especialización en áreas de industrias de alto valor que antes estaban integradas verticalmente.
4. Beneficios de escala intangible.

Así mismo, los analistas de Deutsche Bank identificaron varias características ganadoras a demostrar para una cervecería global:<sup>5</sup>

- 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.

---

<sup>5</sup> SPRANGE, Countenay. *Caso 18, South African Breweries: Logro de Crecimiento en el mercado global de la cerveza*, School of Business Administration, University of the Witwaterstrand, 2000.

- Estrategia fuerte de adquisición, que impulse a la expansión global.
- Socios locales fuertes para facilitar las transiciones de las marcas nacionales a las globales.

### 2.3 Visión, Misión y Valores de SABMiller

La Visión, Misión y Valores de la compañía ha evolucionado después de alcanzar la primera propuesta para el 2000<sup>6</sup>, la misión y valores actual<sup>7</sup> y anterior se muestra a continuación:

	2000	2009
<b>Visión</b>	Ser una de las cinco compañías cerveceras más grandes del mundo desde cualquier aspecto”	La Visión de nuestro grupo es ser la compañía más admirada en la industria global de la cerveza. <ul style="list-style-type: none"> <li>• La alternativa de inversión.</li> <li>• La compañía predilecta para buscar trabajo</li> <li>• Socio preferido</li> </ul>
<b>Misión</b>	Ser una empresa elaboradora y comerciante de cervezas de buena calidad, conduciéndose a la vez de manera progresista y socialmente responsable con la sociedad	La Misión de nuestro grupo es poseer y nutrir marcas locales e internacionales que son la primera opción de los consumidores
<b>Valores</b>	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	Mejoramiento continuo: ser creativos e innovadores en todo lo que hacemos, para asegurar el aprendizaje y el mejoramiento continuo.  Respeto, dignidad e igualdad de oportunidades: tratarnos unos a otros con confianza y respeto, manteniendo

<sup>6</sup> SPRANGE, Countenay. *Caso 18, South African Breweries*: Logro de Crecimiento en el mercado global de la cerveza, School of Business Administration, University of the Witwaterstrand, 2000

<sup>7</sup> SABMiller 2009- Business overview, post interim results November 2009.

	2000	2009
	que cubran las necesidades de nuestros clientes y consumidores	<p>en alto la dignidad humana y asegurando la igualdad de tratamiento de oportunidades</p> <p>Participación y empowerment: participación del empleado en los procesos de solución de problemas y toma de decisiones a través del empowerment (otorgamiento de poder pleno) eficiente tanto individual como de equipo.</p> <p>Creación de riqueza, recompensa y reconocimiento: optimizar la creación de riqueza para proveer seguridad, recompensa justa y reconocimiento para los contribuidores de todos los accionistas.</p> <p>Comunicación: comunicación abierta, honesta y respetuosa y libertad de expresión.</p> <p>Compromiso ambiental y con la comunidad: activa participación en el mejoramiento del ambiente y de la calidad de vida en las comunidades dentro de la cual operamos</p>

#### ***2.4 El enfoque estratégico actual de SABMiller.***

El enfoque estratégico actual de SABMiller se centra en cuatro prioridades estratégicas:

- “Crear una dispersión de negocio balanceado y atractivo.
- Desarrollar un fuerte portafolio de marcas en nuestros mercados locales
- Incrementar constantemente el desempeño de los negocios locales
- Apalancar nuestra escala global”.<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Company Snapshot 2009, @ www.SABMiller.com

SABMiller establece como prioridades de desarrollo sustentable varias premisas que incluyen la responsabilidad social y con el medio ambiente.

Actualmente SABMiller se encuentra presente en 75 países, con más de 200 marcas y casi 70,000 empleados<sup>9</sup>, con el 13.6% de la producción mundial de cerveza en el 2008.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> SABMiller 2009- Business overview, post interim results November 2009.

<sup>10</sup> [www.santomas.com.co](http://www.santomas.com.co)

### ***3. Aplicación del marco teórico***

Siguiendo las etapas de planeación estratégica y el método del caso mediante el planteamiento de hechos, análisis, identificación del problema, creación de alternativas, evaluación y decisión se plantearán las estrategias que podría seguir SabMiller.

#### ***3.1 Descripción de los hechos.***

SAB, ahora SABMiller ha sido una de las compañías líderes en el mercado internacional de la cerveza a nivel mundial. La experiencia adquirida en su país de origen y los constantes retos a los que tuvo que enfrentarse lo impulsaron a buscar alternativas de oferta entre diversos tipos de consumidores alrededor del mundo, principalmente para consumidores de bajo nivel adquisitivo en donde está el grueso del volumen de compra para sus productos.

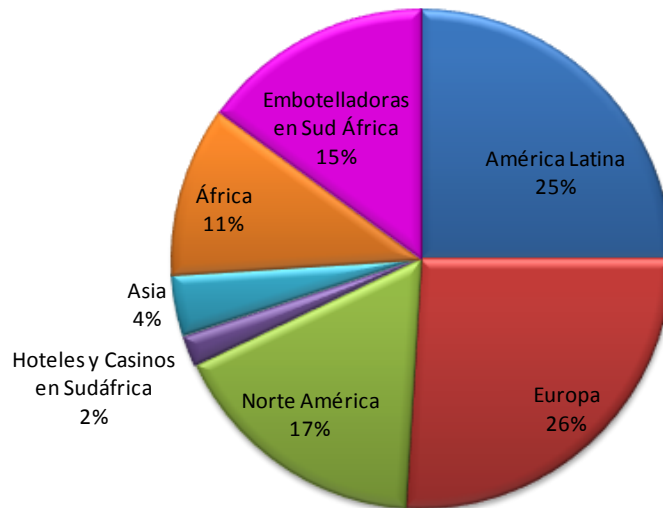
Su crecimiento ha sido a través de adquisiciones de empresas y marcas locales para ofrecer al consumidor el producto que ya conocen, pero con las ventajas de una operación eficiente y rentable, que le permite a SABMiller tener márgenes de utilidad manteniendo sus precios y dándole continuidad a la presencia de las marcas.

El EBITA a septiembre 2009 fue de 2,187 millones de dólares, la contribución por región se muestra en las siguientes gráficas<sup>11</sup>:

---

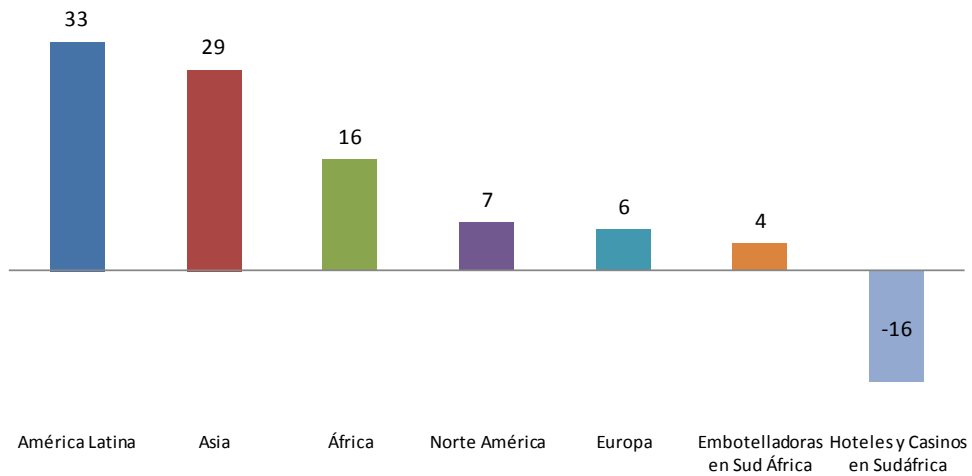
<sup>11</sup> SABMiller 2009- Business overview, post interim results November 2009.

**Resultados Operativos, medio año a Septiembre 2009, %  
de contribución al EBITA \***



\*Antes de Costos corporativos

**Crecimiento orgánico a paridad constante, %  
medio año a septiembre 2009**



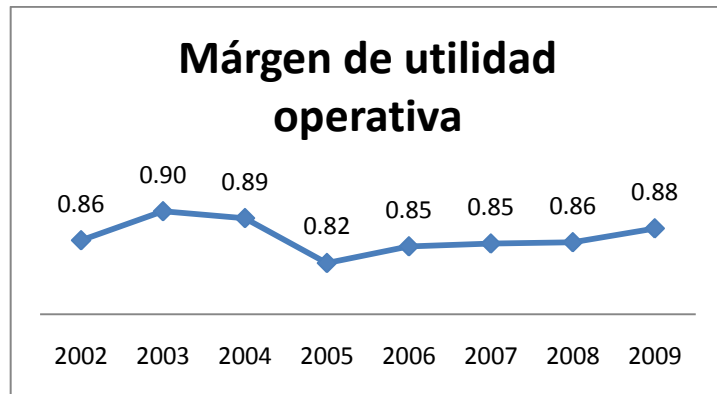
Como se observa, al primer semestre del 2009, el 26% de su operación se encuentra en África, el 26% en Europa, 25% en Latinoamérica, 17% en Norte América, 4% en Asia y 2% en el giro de Hoteles y Casino, sin embargo la oportunidad de negocio se centra en América Latina y Asia, en donde han tenido mayor crecimiento, mientras que el giro de hoteles y casinos obtuvo resultados de -16% de crecimiento.

### ***3.2 Revisión del desempeño financiero***

El estado de Resultados de SABMiller se muestra en el Anexo 2, a continuación se presenta un análisis del desempeño financiero de la compañía. En términos generales, se encuentra que SABMiller tiene su capital invertido en activos lo que limita su liquidez y con ello su capacidad de reacción a corto plazo. El crecimiento en los últimos 4 años se ha visto estancado.

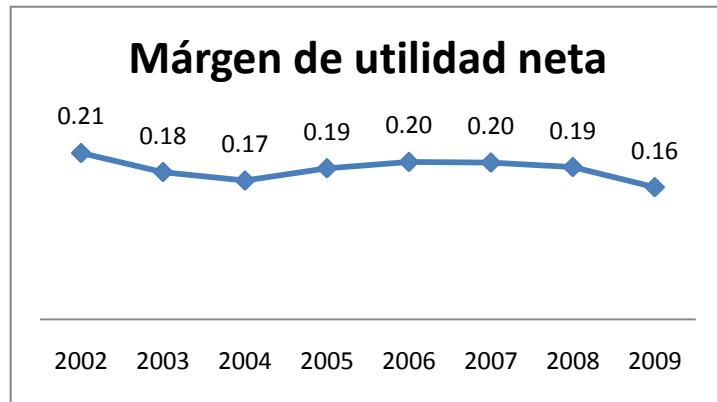
#### **Análisis de rentabilidad**

El margen de utilidad operativa permanece estable en los últimos años y a un buen nivel promedio entre 80 y 90%, lo que demuestra que la operación es rentable.

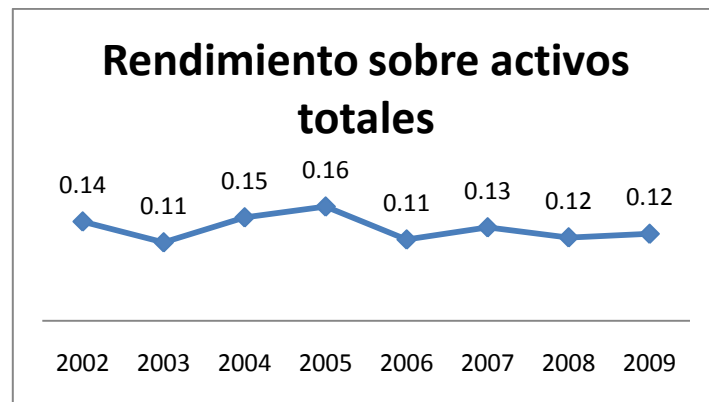




El margen de utilidad neta indica que la ganancia después de impuesto se ha mantenido estable, excepto en 2009 en donde se vio afectado por la crisis mundial, aun así el porcentaje obtenido demuestra que la utilidad es competitiva.

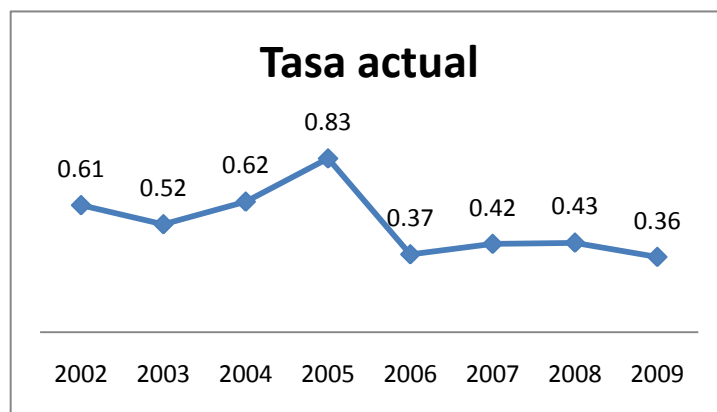


El rendimiento sobre activos totales se encuentra estancado desde el 2006, porque es un indicador de que el crecimiento de la empresa se ha visto mermado.



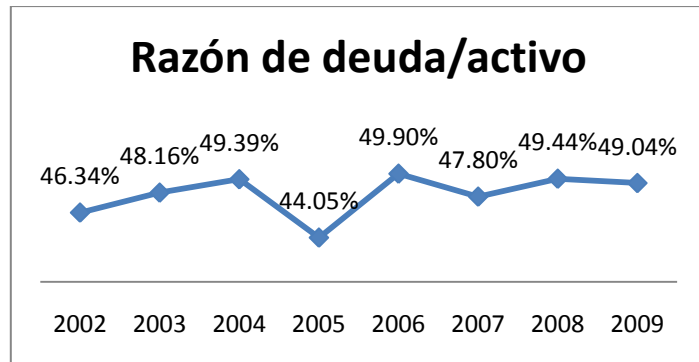
Análisis de liquidez.

La tasa actual de la compañía es muy baja encontrando que la capacidad de pago se encuentra muy limitada por lo que en caso de una contingencia tendría que liquidar parte de sus activos fijos para cumplir sus compromisos.

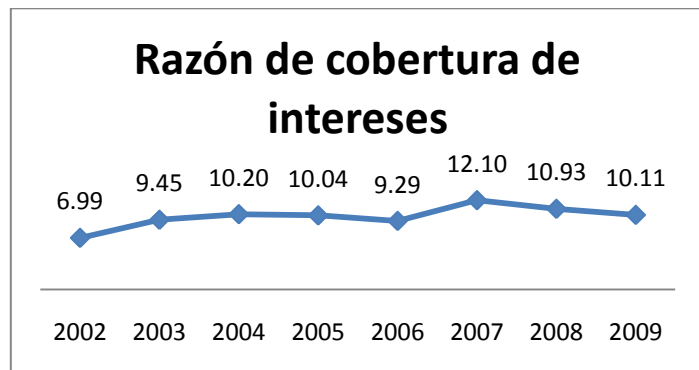


## Análisis de apalancamiento

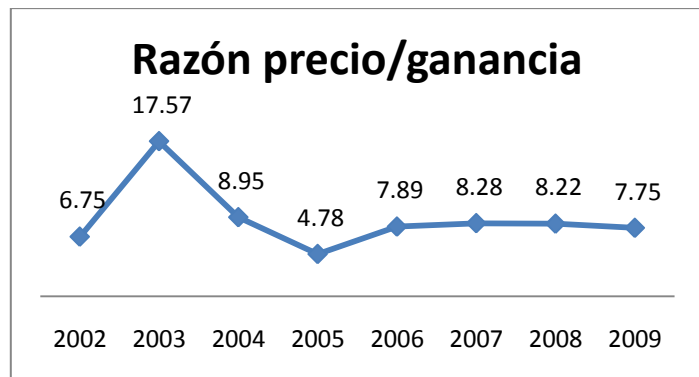
La empresa se encuentra cubriendo alrededor de la mitad de sus inversiones con fondos de préstamo.



La capacidad de pago de intereses de la empresa es superior a la estándar de dos, lo que indica una buena capacidad de crédito.

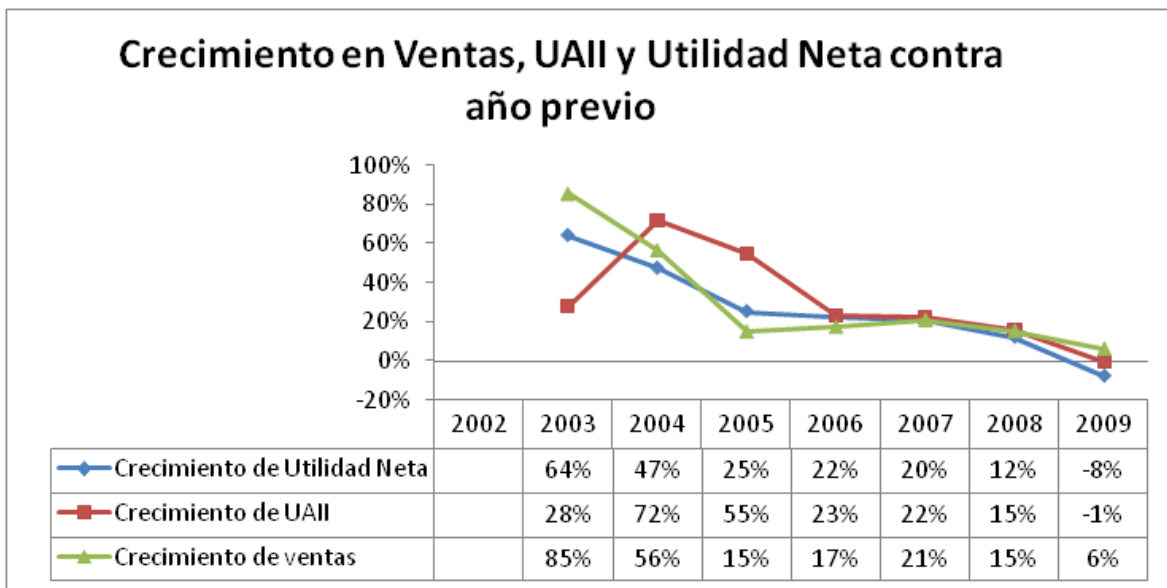


La razón precio/ganancia indica que las perspectivas de crecimiento de ganancias tienen poco desarrollo.



	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
% Margen UAI	16.10	11.10	12.20	16.40	17.20	17.40	17.40	16.30
Ventas del Grupo	4,364	8,084	12,645	14,543	17,081	20,645	23,828	25,302
Crecimiento de ventas		85%	56%	15%	17%	21%	15%	6%
UAI	70,260	89,732	154,269	238,505	293,793	359,223	414,607	412,423
Crecimiento de UAI		28%	72%	55%	23%	22%	15%	-1%
Utilidad Neta	904	1,483	2,185	2,736	3,348	4,031	4,518	4,164
Crecimiento de Utilidad Neta		64%	47%	25%	22%	20%	12%	-8%

El margen de utilidad antes de impuestos se encuentra en el 16.3% en el 2009 vs el 17.4% del 2008 lo que lo ubica muy abajo de la empresa líder AB-InBev con 27.9% para el 2009 y más cercano a Heineken con el 12% para el mismo periodo quien ocupa el lugar número tres entre las empresas más grandes del mundo (ver Anexo 6).



El crecimiento se ha ido desplomando año con año desde el 2004, al igual que las ventas.

### ***3.3 Revisión de la Visión y Misión de la empresa.***

Previo al 2000, SABMiller había mostrado un crecimiento constante lo que estaba muy relacionado con su misión, logrando posicionarse como la segunda empresa cervecera del mundo<sup>12</sup> (ver Anexo 4), después de ello, la visión evolucionó a “ser la compañía más admirada en la industria global de la cerveza; ser la alternativa de inversión, compañía predilecta para buscar trabajo y socio preferido.” Esto ha generado que se pierda de vista el objetivo de negocio que es la generación de utilidad. Aunado a esto, la misión actual que se concentra en “poseer y nutrir marcas locales e internacionales que son la primera opción de los consumidores,” limita la innovación y el desarrollo de nuevos productos, lo que se ha visto reflejado en la falta de productos que satisfagan los gustos del mercado potencial de los nuevos consumidores.

---

<sup>12</sup> Fuente: [www.santomas.com.co](http://www.santomas.com.co).

### 3.4 Diagnóstico FODA:

Oportunidades	Fortalezas
<p>Desarrollo de productos enfocados al siguiente escalón de la pirámide de consumidores, al sector medio y alto.</p> <p>Las regiones líderes en la producción de cerveza están reduciendo sus volúmenes de producción lo que da la oportunidad de incrementarla en las regiones en desarrollo.</p> <p>La apertura de los mercados por la globalización les permite tener presencia en más mercados donde actualmente no han incursionado como Europa Oriental y Medio Oriente.</p> <p>Diversificación de productos dentro del segmento de bebidas de baja concentración alcohólica ofreciendo alternativas para los cambios de consumo.</p>	<p>Modelo de empresa orgánico, lo que facilita la innovación.</p> <p>Aplicación de buenas prácticas de negocio para operación eficiente y reducción de costos.</p> <p>Empresa Glocal. Importante cartera de marcas locales.</p> <p>Fuerte enfoque en el cuidado de los recursos naturales lo que refuerza la imagen el en consumidor y reduce los costos de producción.</p> <p>Gran experiencia para desenvolverse en situaciones de crisis.</p> <p>Gran cartera de productos enfocados a la base de la pirámide donde se encuentra la mayor oportunidad de compra a volumen aprovechando los beneficios de las economías de escala.</p> <p>Empresa que da confianza al inversionista, lo que le da capacidad de entrada en mercados internacionales.</p> <p>Amplia experiencia en desempeño dentro de mercados de alta volatilidad.</p> <p>Propiedad de más de 200 marcas con presencia en 75 países.</p>
Amenazas	Debilidades
<p>Constantes fusiones en el mercado de cerveza.</p> <p>Cambio de los hábitos de consumo a otro</p>	<p>La visión de la compañía ofrece poca guía sobre la dirección de la empresa y los cambios y desafíos futuros.</p> <p>Tiene inversiones en hoteles y casinos en</p>

<p>tipo de bebidas alcohólicas.</p> <p>Situación económica global de gran volatilidad que afecta más a países en vías de desarrollo.</p> <p>Fuertes competidores y tendencias de expansión internacional de varias empresas.</p> <p>Desarrollo de un portafolio de marcas Premium.</p>	<p>donde existe el menor porcentaje de participación de negocio y el cual presenta el menor crecimiento.</p> <p>EL CEO en 2010 sigue siendo el mismo y no se observa que exista un sucesor.</p> <p>Intentos de incursionar en mercados donde los líderes se encuentran fuertes y bien establecidos como América Latina han desbalanceado sus índices financieros.</p> <p>Desconocen las estrategias de entrada a mercados que requieren productos Premium. Carencia de un portafolio de marcas Premium.</p> <p>La mayor parte de sus ingresos se encuentra en moneda débil, lo que lo hace vulnerable a la pérdida por tipo de cambio y devaluaciones.</p> <p>Menor posibilidad de incrementar precios por estar enfocado a la base de la pirámide lo que limita sus márgenes de utilidad.</p> <p>Gasto de recursos en sectores de poca participación y utilidad en donde no son especialistas, como los hoteles y casinos.</p>
--	---

#### ***4. Planteamiento del Problema***

¿Cómo puede SABMiller mantenerse entre los grupos cerveceros líderes del mercado mundial?

## ***5. Determinación de alternativas y criterios decisionales***

En base al problema planteado y el análisis de los hechos se plantearon seis alternativas:

1. Generar una reestructuración de la visión y misión.
2. Desarrollo/compra de marcas Premium.
3. Optimizar costos de operación.
4. Incursión en nuevas áreas geográficas.
5. Diversificación de productos
6. Reenfoco de áreas de negocio.

Los criterios decisionales para seleccionar la(s) opción viable son:

Rentabilidad.

Expansión de mercado.

Fortalecimiento de marca.



## ***6. Descripción de alternativas***

### ***6.1 Generar una reestructuración de la visión y misión***

La visión de SABMiller de “ser la compañía más admirada en la industria global de la cerveza” no da una guía acerca de la dirección de los esfuerzos para mantener la empresa, crecer y continuar generando utilidades.

De igual forma, la Misión de “poseer y nutrir marcas locales e internacionales que son la primera opción de los consumidores”. Habla de trabajar con marcas actuales ya conocidas por los consumidores, esto limita la innovación y el acceso a nuevos segmentos de mercado, por ejemplo los jóvenes que buscan sabores y presentaciones diferentes y los cuales tendrán el poder adquisitivo en un futuro cercano, también se limita la búsqueda de nuevas opciones de bebidas tal como se observa con las nuevas tendencias en el área de bebidas alcohólicas en donde los consumidores buscan sabores en cerveza añejos, de alta calidad y lujo accesible<sup>13</sup>.

### ***6.2 Desarrollo/compra de marcas Premium.***

De acuerdo a McCarthy<sup>14</sup> la clase social influye en el comportamiento de compra del consumidor, ver Anexo 3, así los sectores de las clases baja-baja y alta-baja (trabajadora) a los que se ha enfocado SABMiller solo requieren satisfacer la necesidad inmediata sin valorar la calidad del producto, sin embargo al ofrecer

---

<sup>13</sup> Alcoholic beverage trends, Nations Restaurant News, [www.nrn.com](http://www.nrn.com), Diciembre 21, 2009, p. 51

<sup>14</sup> McCARTHY, Jerome. Marketing, un enfoque global, 13a. Ed., México, Ed. Mc Graw Hill, 2000, pp. 62-68.

productos con mayor calidad aunque el precio sea mayor, se puede acceder a las clases baja -media y alta-media quienes tienen el poder adquisitivo.

El desarrollo o compra marcas Premium enfocados al siguiente escalón de la pirámide de consumidores, le daría a SABMiller la oportunidad de incursionar en mercados con alta exigencia, con la capacidad de pagar más dinero por producto, con lo que sus márgenes pudieran verse beneficiados.

Por otra parte, este reto requiere de la preparación para un nuevo sector, ya que el enfoque y las estrategias que se necesitan para incursionar en este mercado son completamente diferentes al mercado masivo de la cerveza de bajo costo.

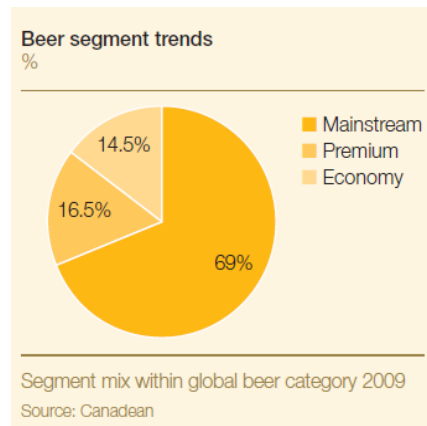
Por otra parte, este reto requiere de la preparación para un nuevo sector, ya que el enfoque y las estrategias que se necesitan para incursionar en este mercado son completamente diferentes al mercado masivo de la cerveza de bajo costo. Debido a la falta de experiencia de SABMiller en este sector, la opción con menor riesgo sería asociarse con una empresa posicionada en el sector Premium.

El sector Premium además ha representado en los últimos años un mercado estable y en crecimiento en varios países, favorecido incluso por los periodos de crisis que le han dado una mayor tasa de prueba que en etapas anteriores ampliando su base de consumidores. Por ejemplo, en países Latinoamericanos donde SABMiller ya ha comenzado su incursión, el segmento Premium ha presentado un crecimiento anual de alrededor del 4% en volumen y 18% en valor, y en algunos países como Argentina ha tenido un crecimiento aun más destacable donde durante el 2009 creció un 15%. O en países como España con crecimientos anuales del 10%.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup>No llega la crisis al segmento Premium. La Nación. (09/2009)  
<[http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota\\_id=1174249](http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=1174249)>

La buena aceptación de las cervezas Premium se debe a que la cerveza está dentro de las categorías de productos en que, una vez creado el hábito de consumo, las personas la siguen buscando y están dispuestas también a probar alternativas, ya sea de marcas como de formatos.



### ***6.3 Optimizar costos de operación***

Como resultado del decaimiento del margen de utilidad de SABMiller, éste puede aprovechar su presencia en la fabricación en todo el mundo para centralizar la producción en los países en donde los costos de operación son menores y que geográficamente no impliquen costos excesivos para la distribución.

### ***6.4 Incursión en nuevas áreas geográficas***

Aunque actualmente SABMiller tiene presencia en 75 países, aun tiene grandes oportunidades de incursionar en zonas como América Latina y Canadá, ver Anexo 5 en donde se muestra la participación actual de SABMiller.

### 6.5 Diversificación de productos.

SabMiller se ha enfocado a incrementar sus ventas atendiendo los mercados actuales y nuevos con productos actuales y ha desatendido el desarrollo de productos nuevos y la diversificación, Como presenta McCarthy en la tabla siguiente, el desarrollo de productos es ofrecer nuevos y mejores productos a los mercados actuales; y la diversificación significa iniciar líneas totalmente diferentes de negocios<sup>16</sup>.



Los consumidores actuales de bebidas alcohólicas y de baja concentración alcohólica cada vez buscan productos menos tradicionales, con nuevos sabores y presentaciones. SABMiller tiene una gran oportunidad de desarrollar este tipo de productos para posicionarse como una opción para las nuevas generaciones y con ello afianzar su desarrollo a largo plazo al generar lealtad en los futuros consumidores.

<sup>16</sup> McCARTHY, Jerome. Marketing, un enfoque global, 13a. Ed., México, Ed. Mc Graw Hill, 2000, pp. 62-68.

Una encuesta llevada a cabo durante el 2008 por GFK comprueba esta búsqueda por nuevos productos a nivel generacional. Incluso, los jóvenes europeos originarios de países con tradición vinícola prefieren tomar cerveza, y al contrario, países de tradición cervecera prefieren otras bebidas como primera opción. Por ejemplo, en Italia, el 43% de los jóvenes prefiere la cerveza, en Francia el 29% y en España el 50%.<sup>17</sup>

Este cambio en tendencias muestra la apertura y búsqueda de nuevos productos tanto en forma como en fondo. El cual también es comentado por la agencia de diseño y packaging Pierini Partners, la que destaca que los jóvenes tienen una “inclinación cada vez más fuerte hacia el disfrute de nuevos sabores, evidencia un cambio en la percepción de gustos y aromas”.<sup>18</sup>

Otra tendencia popular en la industria es la cerveza light, estas cervezas resultaron atractivas desde su introducción en los setentas por su sabor suave y la reducción en calorías, hoy en día se están volviendo más populares que las cervezas Premium.<sup>19</sup>

Estas nuevas tendencias y la creciente variedad han ayudado a ampliar el mercado de bebedores de cerveza, que hoy en día está compuesto por un 30% de mujeres.<sup>20</sup>

---

<sup>17</sup>Los jóvenes europeos de países con tradición vinícola prefieren cerveza. (12/08)  
<<http://www.agroinformacion.com/noticias/27/bebidas/12723/los-jovenes-europeos-de-paises-con-tradicion-vinicola-prefieren-la-cerveza.aspx>>

<sup>18</sup> Nuevas tendencias en cervezas. (2008)<<http://www.mundocerveza.com/2008/05/08/nuevas-tendencias-en-cervezas/>>

<sup>19</sup> Beer today, beer tomorrow. <<http://www.drinkfocus.com/articles/beer/beer-trends/index.php>>

<sup>20</sup> Beer trends: Women drinking beer. <<http://www.kegerators.com/blog/2009/01/29/women-drinking-beer/>>

## ***6.6 Reenfoque de áreas de negocio***

Los hoteles y casinos en los que SABMiller tiene una participación del 2% presenta decremento, lo cual puede ser resultado de que la empresa concentra su experiencia en el mercado de las bebidas. Una opción viable sería deshacerse de este sector de negocio.

## ***7. Elección de Alternativas***

De acuerdo a la revisión de los hechos y las alternativas generadas se propone tomar el siguiente curso de acción a fin de revertir la tendencia a la baja en la generación de utilidad de SABMiller:

Lo primero es la optimización de sus costos de operación aprovechando la infraestructura con la que cuentan, esto significa reubicar la producción en las plantas más eficientes por tipo de producto, lo que implicaría la optimización de las plantas que necesiten una mejora mínima y el cierre de las plantas no rentables.

Otra medida es el adquirir marcas Premium ya posicionadas las cuales, al tener un precio mayor al público, generarían un mayor margen de utilidad, la adquisición permitiría la generación de utilidad inmediata; a la par se pueden ir desarrollando Marcas Premium propias, la mayor oportunidad de venta de éstas marcas de acuerdo al tipo de consumidor y su poder adquisitivo está en Estados Unidos y Europa.

Por último es importante que SABMiller revise su Misión y Visión Actual ya que como se mencionó en la descripción de alternativas, “Ser la compañía más admirada en la industria global de la cerveza” no da una guía acerca de la dirección de los esfuerzos para mantener la empresa, crecer y continuar generando utilidades, la misión podría ser cambiada “Ser la mejor compañía en la industria global de la cerveza”.

## ***8. Conclusiones***

SABMiller logró consolidarse en un periodo de 10 años, a partir de su ingreso a la bolsa de Londres en el 2000 como la segunda compañía cervecera más grande del mundo, esto lo hizo aprovechando su experiencia en el mercado Sudafricano y el manejo de situaciones de crisis económicas y sociales y continuando su crecimiento en ese mismo tipo de mercado.

Si se considera una empresa como un organismo que tiene un ciclo de vida, SAB superó exitosamente el arranque y crecimiento exponencial y ahora se encuentra en la etapa de madurez, presentando los primeros síntomas de declive como son la reducción de su crecimiento anual y baja de su utilidad. Para reinvertir ésta tendencia es necesario buscar otras estrategias que le permitan mejorar su utilidad, como la optimización de sus costos de operación y la incursión en nuevos mercados mediante la adquisición y desarrollo de marcas Premium.

SABMiller debe trabajar en un cambio de imagen de la empresa para posicionarse como una opción de calidad para consumidores que paguen productos por la marca.

Estas decisiones deben ser tomadas en forma urgente si la compañía pretende mantenerse en los primeros lugares de las más grandes cervecerías a nivel mundial.



## ***9. Bibliografía y fuentes de datos.***

FERRELL, O.C., Introducción a los Negocios, en un mundo cambiante, 1ª. Ed., México, Ed. Mc Graw Hill, 2003 pp. 83-97, 111-113.

GUAJARDO, Gerardo, Contabilidad Financiera, 4a. Ed., México, Ed. Mc Graw Hill, 2005.

McCARTHY, Jerome. Marketing, un enfoque global, 13a. Ed., México, Ed. Mc Graw Hill, 2000, pp. 62-68.

ROBBINS, Stephen P., Administración. 5a. Ed., México, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.1996, pp. 259-268.

ROBBINS, Stephen P., Comportamiento Organizacional, teoría y práctica., 7a. Ed., México, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.1996, pp. 53,56, 569.

SPRANGE, Countenay. Caso 18, South African Breweries: Logro de Crecimiento en el mercado global de la cerveza, School of Business Administration, University of the Witwaterstrand, 2000.

STEINER, George, Planeación Estratégica, 1a. Ed., México, Ed. Grupo Editorial Patria, pp 19-39.

THOMPSON, Arthur A. Administración Estratégica, 15ª Ed., México, Ed. Mc Graw Hill, 2007, pp 18-106.

### *Revistas Electrónicas:*

Alcoholic beverage trends, Nations Restaurant News, [www.nrn.com](http://www.nrn.com), Diciembre 21, 2009, p. 51

*Referencias Internet:*

AB-InBev Annual report 2009.

[http://www.ab-inbev.com/go/investors/reports\\_and\\_publications/quarterly\\_reports](http://www.ab-inbev.com/go/investors/reports_and_publications/quarterly_reports)

Beer today, beer tomorrow. <<http://www.drinkfocus.com/articles/beer/beer-trends/index.php>

Beer trends: Women drinking beer. <<http://www.kegerators.com/blog/2009/01/29/women-drinking-beer/>

Company Snapshot 2009, @ [www.SABMiller.com](http://www.SABMiller.com)

Grupos Cerveceros más grandes del mundo. [www.santomas.com.co](http://www.santomas.com.co)

Heineken Annual report.

[http://annualreport.heineken.com/report\\_of\\_the\\_executive\\_board/financial\\_review/index.html](http://annualreport.heineken.com/report_of_the_executive_board/financial_review/index.html)

Los jóvenes europeos de países con tradición vinícola prefieren cerveza. (12/08)

<http://www.agroinformacion.com/noticias/27/bebidas/12723/los-jovenes-europeos-de-paises-con-tradicion-vinicola-prefieren-la-cerveza.aspx>

No llega la crisis al segmento Premium. La Nación. (09/2009)

[http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota\\_id=1174249](http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=1174249)

Nuevas tendencias en cervezas. (2008)<<http://www.mundocerveza.com/2008/05/08/nuevas-tendencias-en-cervezas/>>

SABMiller 2009- Business overview, post interim results November 2009.

<http://www.sabmiller.com/>

Método del Caso, Servicio de Innovación Educativa, Universidad Politécnica Madrid (UPM), 2008, [innovacioneducativa.upm.es/guias/MdC-guia.pdf](http://innovacioneducativa.upm.es/guias/MdC-guia.pdf)

## *10. Anexos*

Anexo I



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

*Anexo 2, Estado de Resultados de SABMiller*

Year	IFRS*					UK GAAP		
	2009 US\$m	2008 US\$m	2007 US\$m	2006 US\$m	2005 US\$m	2004 US\$m	2003 US\$m	2002 US\$m
<b>Income statements</b>								
Group revenue	25,302	23,828	20,645	17,081	14,543	12,645	8,084	4,364
Revenue	18,703	21,410	18,620	15,307	12,901	11,366	8,167	3,717
Operating profit	3,148	3,448	3,027	2,575	2,547	1,383	803	619
Net finance costs	-706	-456	-428	-299	-143	-152	-142	-83
Share of associates' and joint ventures' post-tax results	516	272	205	177	148	115	79	49
Taxation	-801	-976	-921	-779	-823	-534	-319	-187
Minority interests	-276	-265	-234	-234	-208	-167	-125	-105
Profit for the year	1,881	2,023	1,649	1,440	1,521	645	296	293
Adjusted earnings	2,065	2,147	1,796	1,497	1,224	925	581	350
<b>Balance sheets</b>								
Non-current assets	28,159	31,947	25,683	24,286	12,869	11,483	10,431	4,758
Current assets	3,460	4,135	3,053	2,829	2,778	2,316	1,819	933
Total assets	31,619	36,082	28,736	27,115	15,647	13,799	12,250	5,691
Derivative financial instruments	-142	-531	-209	-178	-	-	-	-
Borrowings	-9,618	-9,658	-7,231	-7,602	-3,340	-3,707	-3,523	-1,535
Other liabilities and provisions	-5,746	-7,649	-6,295	-5,750	-3,552	-3,108	-2,377	-1,102
Total liabilities	-15,506	-17,838	-13,735	-13,530	-6,892	-6,815	-5,900	-2,637
Net assets	16,113	18,244	15,001	13,585	8,755	6,984	6,350	3,054
Total shareholders' equity	15,375	17,545	14,406	13,043	8,077	6,165	5,572	2,309
Minority interests in equity	738	699	595	542	678	819	778	745
Total equity	16,113	18,244	15,001	13,585	8,755	6,984	6,350	3,050
<b>Cash flow statements</b>								
EBITDA	4,164	4,518	4,031	3,348	2,736	2,185	1,483	904
Net working capital movements	-493	-242	-13	-57	56	107	85	71
Net cash generated from operations	3,671	4,276	4,018	3,291	2,792	2,292	1,568	975
Net interest paid (net of dividends received)	-116	-410	-385	-248	-79	132	-101	-62
Tax paid	-766	-969	-801	-869	-625	-456	-268	-179
Net cash inflow from operating activities	2,789	2,897	2,832	2,174	2,088	1,704	1,181	734
Net capital expenditure	-2,072	-1,927	-1,351	-984	-738	-549	-429	-250
Net investments in subsidiaries, joint ventures and associates	-555	-1,439	-429	-2,644	-897	-515	-54	-768
Net other investments	-10	5	-2	-2	456	-211	-6	-49

Year	IFRS*					UK GAAP		
	2009 US\$m	2008 US\$m	2007 US\$m	2006 US\$m	2005 US\$m	2004 US\$m	2003 US\$m	2002 US\$m
Net cash inflow before financing and dividends	152	-464	1,050	-1,456	909	429	692	-333
Net cash inflow/(outflow) from financing	620	1,240	-455	1,733	-271	-142	-285	603
Dividends paid	-877	-769	-681	-520	-412	-309	-203	-173
Effect of exchange rates	26	-113	-18	11	-56	–	–	–
(Decrease)/increase in cash and cash equivalents	-79	-106	-104	-232	170	-38	248	116
<b>Per share information (US cents per share)</b>								
Basic earnings per share	125.2	134.9	110.2	105.0	125.5	54.1	27.5	40.7
Diluted earnings per share	124.7	134.2	109.5	104.3	121.2	53.0	27.4	40.3
Adjusted basic earnings per share	137.5	143.1	120.0	109.1	101.0	77.6	54.0	48.7
Net asset value per share <sup>2</sup>	969.8	1,108.3	912.0	828.1	599.9	484.4	483.3	274.6
Total number of shares in issue (million)	1,585.40	1,583.10	1,579.60	1,575.20	1,346.50	1,272.70	1,271.20	840.90
<b>Other operating and financial statistics</b>								
Return on equity (%) <sup>3</sup>	13.4	12.2	12.5	11.5	15.2	15	10.4	15.2
EBITA margin (%)	16.3	17.4	17.4	17.2	16.4	12.2	11.1	16.1
EBITDA margin (%)	22.3	21.1	21.6	21.9	21.2	19.3	18.4	24.3
EBITDA interest cover (times)	6.6	9.2	9.2	11.4	19.1	ND	ND	ND
Total borrowings to total assets (%)	30.4	26.8	25.2	28	21.3	26.9	28.8	27
Cash flow to total borrowings (%)	38.2	44.3	55.6	43.3	83.6	61.8	44.5	63.5
Revenue per employee (US\$000s)	272.5	309.8	278.1	284.7	315.5	287.2	192.6	11.9
Average monthly number of employees	68,635	69,116	66,949	53,772	40,892	39,571	42,402	33,230

IFRS = International Financial Reporting Standards

UK GAAP = UK General Accepted Accounting Principles

<sup>1</sup>. Restated for the adjustments made to the provisional fair values relating to the Grolsch acquisition.

<sup>2</sup>. Net asset value per share is calculated by expressing shareholders' funds as a percentage of the closing number of shares in issue.

<sup>3</sup>. This is calculated by expressing adjusted earnings as a percentage of total shareholders' equity.

### *Anexo 3, Comportamiento de compra del consumidor de acuerdo a su clase social.*

Clase alta	(Miembros de familias ricas (la clase social alta-alta) y nuevos ricos prominentes en la sociedad (clase baja-alta); por ejemplo los profesionales y ejecutivos de alto nivel. Estas personas tienen altos ingresos discretionales, a menudo una segunda casa, y son un buen mercado de antigüedades, obras de arte, joyas raras, viajes de lujo y productos de diseño especial.
Clase alta-media	(Profesionales exitosos, propietarios de pequeñas empresas o directores de grandes corporaciones. Quieren productos de calidad que son símbolo de su éxito. Les interesa la comunidad y buscan la aceptación social. Desean un porvenir brillante para sus hijos y están “más orientados al futuro” que los grupos de la clase baja.
Clase baja - media*	(Ejecutivos de pequeñas empresas, oficinistas, maestros y técnicos, los empleados administrativos. Se encuentran en el grupo “medio” y tratan de ahorrar para el futuro. De esta clase baja proviene el código moral de los estadounidenses y la importancia que se concede al trabajo duro. Es el segmento más “conformista” de la sociedad. Les interesan principalmente su casa y su familia.
Clase alta-baja (trabajadora)*	(Los obreros de fábrica, trabajadores calificados y personas dedicadas a los servicios. Perciben buenos ingresos (en especial en las familias con dos trabajadores), pero todavía la seguridad sigue siendo su interés principal. Confían menos en su opinión sobre los productos y se guían más por los vendedores y la publicidad. A menudo se sienten controlados por el mundo circundante.
Clase baja-baja	(Trabajadores no calificados y personas en ocupaciones de muy bajo estatus. Normalmente no reciben ingresos altos, pero son buen mercado para los productos básicos y los que les ayuden a disfrutar el presente. En el extremo inferior del grupo se hallan las personas sin empleo estable y las que viven en gran pobreza. Muchos norteamericanos analfabetas pertenecen a este grupo.

\*Nota: Estos grupos se combinan para formar el mercado “masivo” de Estados Unidos.<sup>21</sup>

<sup>21</sup>McCARTHY, Jerome. Marketing, un enfoque global, 13a. Ed., México, Ed. Mc Graw Hill, 2000, pp. 62-68.

**Anexo 4, Grupos Cerveceros más grandes del mundo:**

Cervecería	País	2007			2008		
		Producción	% de la pdn mundial	Posición	Producción	% de la pdn mundial	Posición
SabMiller	Reino Unido	239	13,3%	1	174,4	9,60%	2
Inbev	Bélgica	233,1	12,9%	2	388,1	21,4%	1
Anheuser-Busch	EE.UU.	189,1	10,5%	3	N.D.	N.D.	
Heineken	Holanda	139,2	7,7%	4	161,5	8,9%	3
Baltic beverage Holding (BBH)	Rusia	55,3	3,1%	5			
Carlsberg (sin BBH)	Dinamarca	52,9	2,9%	6	109,3	6,0%	4
Grupo Modelo	México	51	2,8%	7	51,5	2,8%	7
China Resource Brewery	China				73	4,0%	5
Tsingtao Brewery Group	China	50,6	2,8%	8	54,3	3,0%	6
Molson/Coors	EE.UU./Canadá	49,2	2,7%	9	51,1	2,8%	8
Yan Jing	China	40,1	2,2%	10	42,2	2,3%	9
Femsa	México	39,4	2,2%	11	41,1	2,3%	10
Scottish & Newcastle (sin BBH)	Reino Unido	28	1,6%	12			
Asahi	Japón	23,8	1,3%	13	23,1	1,3%	11
Kirin	Japón	23,7	1,3%	14	22,7	1,3%	12
Efes Group	Turquía	20,9	1,2%	15	22,6	1,2%	13
Diageo (Guinness)	Irlanda	19,5	1,1%	16	19	1,0%	16
Polar	Venezuela	18,5	1,0%	17	19	1,0%	15
Chon Qing Beer	China	18	1,0%	18	17,7	1,0%	18
Gold Star	China	17,6	1,0%	19	18,5	1,0%	17
BGI/Castel	Francia	17,4	1,0%	20	19,8	1,1%	14

INBEV con su acuerdo con Anheuser-Busch pasa a ser el primer Grupo Cervecerero Mundial.

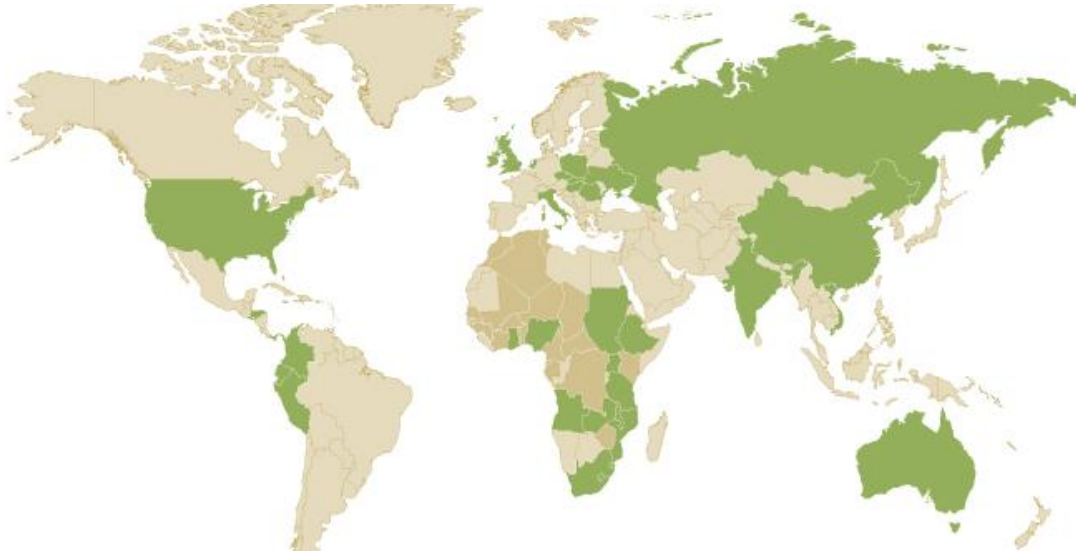
SABMILLER sumado con China Resource Brewery (también de su propiedad) llega a 247,4 millones de htls al año lo que la lleva al 13,6% del mercado.

INBEV más SABMILLER representan 35% del mercado mundial.

Fuente: [www.santomas.com.co](http://www.santomas.com.co)



*Anexo 5, Mapa de participación actual de SABMiller*



- |  |  |  |   |
|--|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>Africa</b></li> <li>▶  Angola</li> <li>▶  Botswana</li> <li>▶  Ghana</li> <li>▶  Lesotho</li> <li>▶  Malawi</li> <li>▶  Mozambique</li> <li>▶  Swaziland</li> <li>▶  Tanzania</li> <li>▶  Uganda</li> <li>▶  Zambia</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>Asia</b></li> <li>▶  Australia</li> <li>▶  China</li> <li>▶  India</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>Europe</b></li> <li>▶  Canary Islands</li> <li>▶  Czech Republic</li> <li>▶  Hungary</li> <li>▶  Italy</li> <li>▶  Poland</li> <li>▶  Romania</li> <li>▶  Russia</li> <li>▶  Slovakia</li> <li>▶  The Netherlands</li> <li>▶  UK</li> <li>▶  Ukraine</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>Latin America</b></li> <li>▶  Colombia</li> <li>▶  Ecuador</li> <li>▶  El Salvador</li> <li>▶  Honduras</li> <li>▶  Panama</li> <li>▶  Peru</li> <li>▶ <b>North America</b></li> <li>▶ <b>South Africa</b></li> </ul> |
|--|--|--|---|

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

## *Anexo 6, Resultados financieros de principales competidores*

### ***ABInBev***

Resultados de Actividades Operativas<sup>22</sup>:

<b>En millones de EUR</b>	<b>2009</b>	<b>2008*</b>
Ventas	36,758	39,158
% incremento vs año anterior	-6.1	
UAII	10,248	9,122
% incremento vs año anterior	12.3	
% Margen UAII	<b>27.9</b>	<b>23.3</b>
% incremento vs año anterior	19.7	

\*Datos de operación combinada de empresas fusionadas Aunheuser-Bush e InBev

### ***Heineken:***

Resultados de Actividades Operativas<sup>23</sup>:

<b>En millones de EUR</b>	<b>2009</b>	<b>2008*</b>
Ventas	14,701	14,319
% incremento vs año anterior	2.7	
UAII	1,757	1,080
% incremento vs año anterior	62.7	
% Margen UAII	<b>12.0</b>	<b>7.5</b>
% incremento vs año anterior	58.5	

Crecimiento en ventas a través de incremento en precios y programa de reducción de costos en toda la compañía, afectados en la utilidad por devaluaciones en Nigeria, Rusia y Polonia.

---

<sup>22</sup> AB-InBev Annual report 2009.

[http://www.ab-inbev.com/go/investors/reports\\_and\\_publications/quarterly\\_reports](http://www.ab-inbev.com/go/investors/reports_and_publications/quarterly_reports)

<sup>23</sup> Heineken Annual report.

[http://annualreport.heineken.com/report\\_of\\_the\\_executive\\_board/finacial\\_review/index.html](http://annualreport.heineken.com/report_of_the_executive_board/finacial_review/index.html)