

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

Estudios con reconocimiento de Validez Oficial
Por Decreto Presidencial del 3 de abril de 1981



LA VERDAD NOS HARA LIBRES

“SOUTH AFRICAN BREWERIES: LOGRO DEL CRECIMIENTO EN EL MERCADO GLOBAL DE LA CERVEZA”

ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

Presenta

BENJAMÍN RAMÍREZ LOZANO

Dedicado a:

A la memoria de mi madre, por su luz infinita y amor tan grande,

A mi Padre, por su esfuerzo y su gran deseo de superación,

A Luz María, Benjamín, Pamela y Sofía, las estrellas que iluminan mi camino.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
PARTE I	
1. Antecedentes de SAB 1895 –2000	2
2. SAB después del 2000.	4
3. HECHOS:	
a. SAB antes del 2000	5
b. Cambios en el entorno competitivo	6
4. El mercado mundial de la cerveza 2007.	7
a. Análisis de principales competidores,	8
PARTE II	
5. Identificación del problema	11
a. Análisis FODA de SAB.	11
b. Factores críticos de éxito de SAB.	12
6. Posibles soluciones	15
7. Propuesta de solución	19
CONCLUSIONES	33
BIBLIOGRAFÍA	35

INTRODUCCIÓN

El caso SAB representa un caso muy interesante, un caso de negocios en donde la empresa que se presenta, no tiene evidentes problemas de ningún tipo, es una empresa bien manejada, en un contexto muy particular. SAB Nace en África y logra un primer gran desarrollo en ése continente al margen de todos los problemas de segregación racial.

Después, logra otro gran desarrollo al expandir sus fronteras al mercado Asiático y Europeo, en donde vía adquisiciones de regular inversión, logra colocarse como un jugador regional.

Finalmente, llega la gran explosión, el convertirse en un gran jugador mundial y logra impactar el mercado mundial al adquirir Miller Brewing Co., cambiando su nombre a SABMiller.

El caso nos muestra alternativas de planeación estratégica, de planeación a futuro, de oportunidades de administración y crecimiento.

No hay como lo dije anteriormente problemas evidentes de administración, hay oportunidades de definir el futuro de la organización y de vincularla a un desarrollo más armónico e integral.

El caso permite desarrollar conceptos claros de administración y de mercadotecnia. De proponer caminos ejecucionales, que si bien pueden estar errados, son caminos al fin que la empresa debería de explorar para lograr un mejor desempeño en su mercado.

Es un caso que permite reflexionar en el futuro de la organización.

SAB tiene su origen en el sur de África, donde se inicia la elaboración de su cerveza, se establece en 1895. Su capacidad de producción inicial fue de 650,000 libras. La situación política y económica favorecen a SAB el abrir un bar en terrenos de la compañía, pero es hasta 1898 que lanza su marca Castle Lager como una cerveza clara de buena calidad.

SAB logra consolidar la industria de la cerveza en África con la adquisición de Ohlsson's y Chandler, y es importante desatacar que logro mantener su nombre a pesar de ser la más pequeña de las tres empresas.

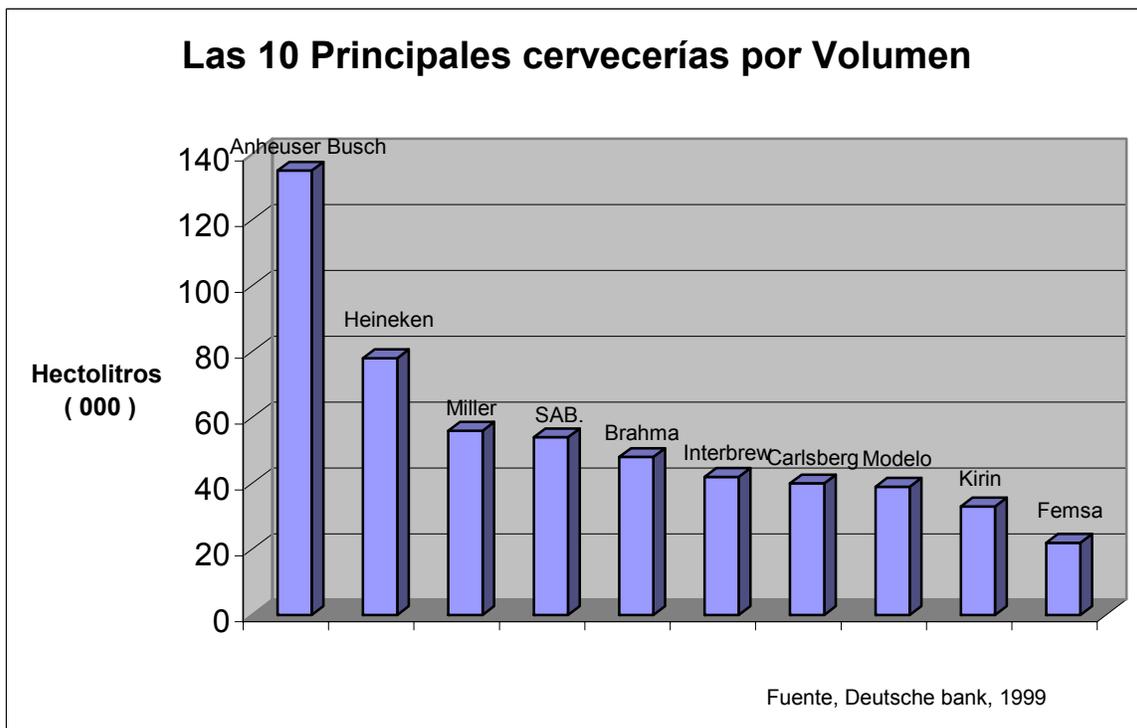
A continuación, una breve descripción de los movimientos de SAB que le permitieron crecer para convertirse en la quinta cervecera a nivel mundial.

1898	Se lanza al mercado Castle Lager, cerveza clara de SAB
1950	Se juntan las tres más grandes cervecerías de Sudáfrica, Ohlsson's, United Breweries y SAB. Capitalizaron el 90 % SOM
1960a 1970	SAB adquirió Stellenbosch Farmer's Winery.
1962	El 15 de agosto se eliminó la restricción a la ingesta de alcohol para los sudafricanos de raza negra.
1978 1990	a Periodo de altas tasas de crecimiento orgánico en Sudáfrica
1960 1990	a SAB siguió una estrategia de crecimiento por medio de la diversificación
	<ul style="list-style-type: none"> • 1966 Se lanzó su división hotelera. • 1970 Muebles, calzado y comercio detallista. • 1974 SAB adquirió la embotelladota de PEPSI y la convirtió a Coca Cola en 1977. • 1979 Obtuvo un 49 % de Appletiser y control en 1982 • 1982 SAB entró al sector detallista del vestido con la compra de Scotts Stores Group. • 1987 Se invierte en Lion Match Company, textiles.
1992	<ul style="list-style-type: none"> • La estrategia de diversificación de SAB era consecuencia de un mercado de Sudáfrica cerrado y con un dominio del 98 % del mercado de cerveza lager.

Adquisiciones de South African Breweries. (SAB), en África

1976	Swaziland Brewers en Swazilandia.
1977	Se inicia operaciones en Botswana.
1980	Se establece Lesotho Brewing.
1980	SAB administra una cervecería en Lubango para entrar al mercado de Angola.
1993	SAB se convierte en socia del gobierno de Tanzania.
1995	SAB invierte en cervecerías de Mozambique
1996	SAB entra al mercado de Zimbabwe con el 23 % de Delta
1997	Adquiere 40 % de Nile Breweries en Uganda.
1997	SAB adquiere 50.5 % de Accra Brewery, en Ghana
1998	Comienza operación de cervecería en Thika, Kenia
1998	SAB adquiere Zambian breweries, consolidado 98 % SOM

Para cerrar el año del 2000 SAB era ya la cuarta cervecería a nivel mundial con volúmenes cercanos a los 60 millones de hectolitros y con una creciente participación en mercados de África y Europa Oriental. Su presencia incluía países como Polonia, Rumania, Rusia, República Checa, Iniciaba participación en China y en diciembre de 1998 entro en India con una empresa de riesgo compartido.



Consultando en Internet *, después del 2000 SAB hace inversiones y adquisiciones importantes que cambian el rumbo del caso.

SAB continúa con su estrategia de adquisición, pero como lo mencionaba el caso, SAB identifica la oportunidad de adquirir a la tercer cervecera más grande del mundo : Miller. Esto le permite a SAB colocarse como la segunda cervecera del mundo, sólo después de Anheuser Busch. Este movimiento hace un cambio fundamental en el desarrollo del caso.

Su estrategia de adquisiciones no se circunscribió a entrar únicamente en nuevos mercados como el de Italia o Rumania, también busco tomar posición de mercados en desarrollo de América Latina como Honduras, El Salvador y también adquiere Bavaria, la marca más importante con influencia en Colombia, Chile y Perú.

Para poder identificar los hechos relevantes del caso, decidí cerrar el análisis del caso hasta 2007, fecha en la que todavía no se hacía la fusión con Coors.

2001	SAB adquiere 84 % de Bere Timisorcana SA en Rumania
2001	Adquiere Cervecería Hondureña en Honduras.
2001	Crea una alianza con El Salvador Beverage Business,
2002	SAB adquiere el 100 % de Miller Brewing Company y cambia su nombre a SABMiller.
2003	Adquisición de Browar Dojlidy en Polonia
2003	Adquisición de Birra Peroni Spa en Italia.
2004	Asociación con China Resources Breweries Limited.
2004	Vende Harbin Breweries en China a AB
2005	Adquisición de Bavaria, segunda cervecera en LA
2005	Adquisición de Shaw Wallace & Company's en India
2005	Adquisición de Topovar en Eslovaquia
2005	Adquisición de Fuyang City Breweries en China.
2006	Adquisición de Foster's brand en India.
2006	Joint Venture con Vinamilk para entrar en Vietnam.
2007	Firma de carta de intención con Coors para combinar sinergias en EU y Puerto Rico y crear una nueva empresa MillerCoors.
2007	Miller USA busca licencia de Foster's para comercializar la marca en EU.
2007	Inversión para ampliar capacidad en Moscú.

* www.SABMiller.com, febrero 2008.

HECHOS DEL CASO.

SAB ANTES DEL 2000.

- A fines de 1999 SAB se había transformado en la cuarta mayor cervecera del mundo por volumen.
- Era líder del mercado en África y estaba creciendo con rapidez en otros mercados en desarrollo.
- A principios de 2000 el panorama regional era caótico, devastadoras inundaciones azotaron Mozambique, en Angola continuaba la guerra civil y Zimbabwe tenía inestabilidad política.
- SAB había trasladado su casa matriz a Londres y registrado sus acciones en la London Stock Exchange en marzo de 1999.
- Graham Mackay fue designado director en 1996 y director general en 1999.
- Para 1999 la compañía se reenfocó en sus actividades medulares, se vendieron los intereses en textiles, muebles, fosforería y ventas detallistas.
- En mayo de 2000 Graham Mackay, director ejecutivo de SAB se enfrentaba a una difícil decisión respecto a la estrategia global de la compañía.
 - Fusionarse con una cervecera importante de un país desarrollado que complementara las capacidades de SAB.
 - SAB podría encontrar una cervecera grande de mercado en desarrollo para adquirirla.
 - SAB podría seguir concentrándose en las oportunidades de crecimiento de mercado en desarrollo, acumulando masa crítica y engrosando su cartera de marcas de cerveza.

SAB tenía un panorama interesante a descubrir, pero la sorpresa en el mundo financiero se dio en el 2002 con la compra de Miller. Diversos analistas establecieron que SAB no estaba preparada para la adquisición, e inclusive determinaron que Interbrew pondría sobre la mesa una propuesta más interesante para adquirir a Miller, situación que al final no se dio.

Cambios en el entorno competitivo a raíz de compra de Miller.

SAB después del 2000

- Para 2002 SAB sorprende al mundo gracias a la adquisición de Miller Brewing Company y cambia su nombre a SABMiller.
- Con la adquisición de Miller, SABMiller se convierte en la segunda cervecera del mundo por volumen, sólo atrás de la fusión Interbrew-AmBev y por encima de AB.
- El acuerdo da a PM 25% de acciones de la nueva empresa.
- Después de 10 años de caída en ventas, en la actualidad SABMiller está creciendo a tasas de dos dígitos.
- La experiencia de SAB en los países en desarrollo, le permitió alcanzar estándares importantes de gestión, que capitalizaron en su incursión en Europa Oriental.
- SAB cerró ineficientes fábricas de cerveza y se centró en marcas fuertes, como Pilsner Urquell, con buen crecimiento en Europa y EU.
- SABMiller cuenta con el 23 % de SOM en EU con su Miller Lite creciendo a tasas de 12 %.
- La estrategia tras la compra de Miller fue mejorar en la comercialización de los productos, Incrementar el staff de marketing y ventas y se incremento el apoyo de medios en 50 % durante la temporada alta de cerveza.
- La estrategia de marketing también fue dramáticamente modificada, se posiciono a Miller como una cerveza de mejor calidad, "el presidente de la cerveza". De igual manera se explotó el bajo contenido de carbohidratos de la Miller Lite.
- Heineken ha logrado un gran crecimiento vía compra de marcas locales y posteriormente la introducción de su marca Premium Heineken.
- A partir del 2005 el mercado de la cerveza se consolida de manera más importante, en donde diversos jugadores se incorporan al mapa mundial.
- Asahi Breweries, la fusión de Molson Coors, la fusión de Interbrew y AmBev son dos de los movimientos más importantes.

EL MERCADO MUNDIAL DE LA CERVEZA 2007

!nBev



Asahi ASAHI BREWERIES, LTD.

De acuerdo con Euromonitor, el mercado mundial de la cerveza esta valuado en 1,764 millones de hectolitros en 2006, y crece a tasas de 2.4 % TACC 10 años. El mayor crecimiento proviene de China y de los países en desarrollo. China se ha convertido en el mayor mercado de cerveza del mundo.

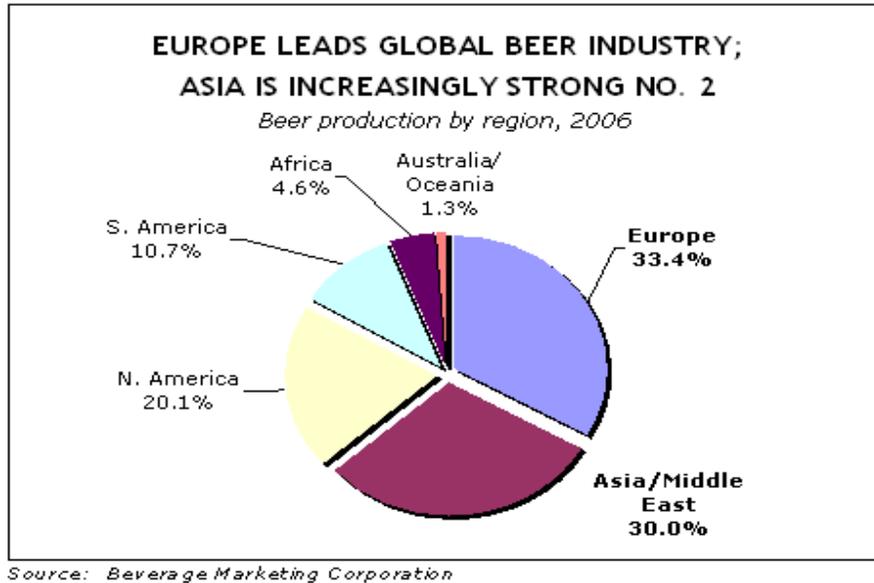
El crecimiento de las ventas en valor es mayor al crecimiento en ventas por volumen, esto motivado principalmente por el crecimiento en ventas de las cervezas premium con mayor valor.

GLOBAL BEER MARKET SHARE OF PRODUCTION BY CONTINENT (r) 2001 – 2006

Continents	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Europe	35.1%	35.3%	34.9%	34.1%	34.1%	33.4%
Asia/Middle East	26.0%	26.5%	26.9%	28.5%	28.5%	30.0%
North America	22.1%	21.7%	22.2%	21.4%	20.9%	20.1%
South America	11.1%	10.7%	10.2%	10.2%	10.7%	10.7%
Africa	4.2%	4.3%	4.4%	4.4%	4.5%	4.6%
Australia/Oceania	1.5%	1.5%	1.4%	1.3%	1.3%	1.2%
TOTAL	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

(r) Revised

Source: Beverage Marketing Corporation; Productschap voor Gedistilleerde Dranken/ Commodity Board for the Distilled Spirits Industry (Netherlands); Joh. Barth & Sohn GmbH & Co.; S.S. Steiner



PRINCIPALES COMPETIDORES DE SAB 2007

A continuación se presenta un análisis ejecutivo de los principales competidores de SABMiller y su análisis FODA.

	<p>Marcas: Stella Artois y Beck's, Brahma, Staropramen y Hoegaarden.</p> <p>Base : Belgica</p>
<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fusión entre Interbrew y AmBev • Número uno o dos en 20 mercados • Fuerte presencia en mercado Latinoamericano, Brasil, Col. • Fuerte orientación al mercado. • Buen posicionamiento de marcas 	<p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Distribución compartida con refrescos. • Exceso de capacidad de producción

	<p>Marcas: Budweiser, Michelob, Bud Light, Chelada</p> <p>Base: EU</p>
<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Budweiser una marca Global • Líder del mercado de EU. • Excelente ejecución de Marketing. • Economías de escala, producción, distribución, mktg • Incrementando presencia en el mundo. • Participación en mercados en desarrollo vía asociaciones. 	<p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poca presencia en mercados en desarrollo. • Exceso de capacidad de producción. • Manejo de marcas importadas de la competencia en el mundo.

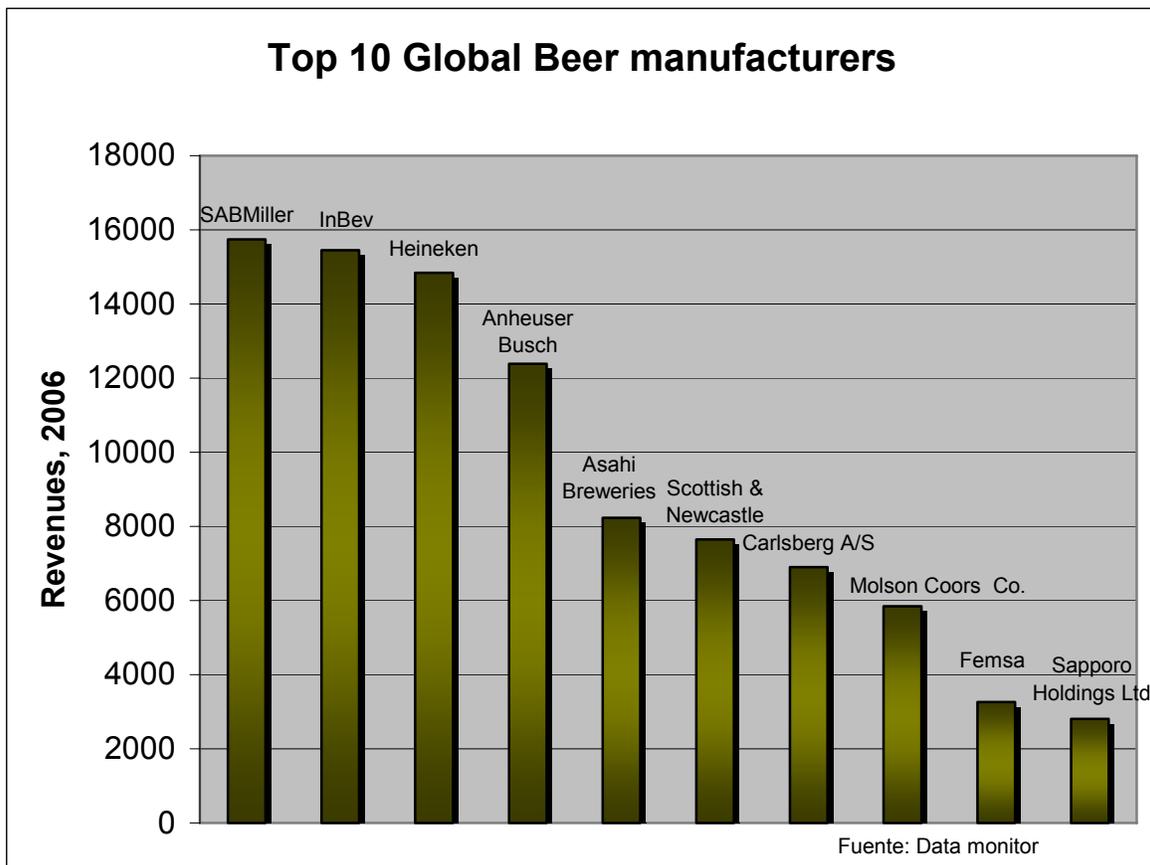
La tercer gran cervecera del mundo es Heineken, su marca es de las más reconocida a nivel mundial.

	<p>Marcas: Heineken, Amstel, Cruzcampo, Birra Moretti, Star, Bavaria, Cristal</p> <p>Base: Holanda</p> 
<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Líder en el mercado Europeo. • El más grande fuera de EU. • Heineken imagen de marca premium. • Economías de escala en operaciones y marketing. • Activa en fusiones y consolidaciones. 	<p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Baja presencia en América Latina • Marca de más alto precio • Capacidad de producción ociosa.

El último competidor en ser analizado es Asahi Breweries, compañía que antes del 2000 no figuraba, pero que gracias al crecimiento del mercado asiático y a su estrategia de adquisiciones logra posicionarse en el mercado.

Es importante mencionar que en ventas en valor la compañía esta en el quinto lugar, pero en ventas por volumen la compañía cae hasta la octava posición.

 <p>Asahi Super Dry Asahi Kuronama Asahi Premium Draft Beer Jukusen Asahi Orion Draft Beer Löwenbräu</p>	<p>Marcas: Asahi, Lowenbraun, Orion, Kuronama</p> <p>Base: Japón</p> <p>Establecida en 1889 en Osaka</p> 
<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Líder en el mercado en Japón • El Grupo cuenta con presencia en bebidas gaseosas, Comida y productos farmacéuticos. • Domina el mercado asiático. 	<p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Muy baja presencia en Europa • Entrando al mercado de EU • Concentración de negocio en Japón. • Altas ventas en valor, por relación del yen.



IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Análisis FODA de SAB

<p style="text-align: center;"><u>Fortalezas:</u></p> <p>Construcción de marcas. Operaciones de bajo costo. Desarrollo de personal. Operación financiera. Know how de cultura local. Enfocada a la tarea, resultados. Posición dominante en varias operaciones. Dominio de la distribución. Presencia en mercado americano con Miller.</p>	<p style="text-align: center;"><u>Oportunidades:</u></p> <p>Expansión internacional fuera de África. Internacionalizar sus ganancias. Mejorar rentabilidad de operaciones fuera de Sudáfrica. Mejorar calidad de productos. Creación de una marca internacional. Entrar al mercado de cervezas PREMIUM</p>
<p style="text-align: center;"><u>Debilidades:</u></p> <p>Marcas locales sin poca presencia internacional. Operación de Sudáfrica con peso importante en resultados de SAB. Lentitud en transmitir conocimiento a sus operaciones. Sistema ineficiente de transferir tecnología. Poco éxito en reproducir éxitos de operación principal. Falta marca "líder" en cerveza premium que le permita expandir sus mercados. La posición de Miller EU con ventas decrecientes y mala distribución</p>	<p style="text-align: center;"><u>Amenazas:</u></p> <p>Inestabilidad de países puede afectar resultados de la compañía. Volatilidad de mercados Africanos. Alianzas entre cerveceras más grandes. Los mercados Africanos con muy bajo crecimiento "maduros".</p>

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DE SAB.

Una vez analizado el mercado, los principales jugadores y cuáles son las principales fortalezas de SAB, se presentan a continuación las áreas en las que debe de trabajar SAB.

El siguiente apartado tiene por objetivo mencionar lo que a mi juicio son los principales problemas o áreas de oportunidad que tiene SAB para el futuro. Los problemas que se presentaban en el caso original han quedado sobrepasados por la realidad del mercado.

SAB optó por crecer internacionalmente vía la adquisición de un gran jugador mundial: Miller, pero la situación actual nos muestra los siguientes factores de riesgo que se van a desarrollar como propuesta del caso.

Factor:	Análisis:
Muchos mercados, muchas estrategias.	La industria cervecera se reconfigura cada mes, entre fusiones y adquisiciones todas las empresas van tomando mejores participaciones de mercado, van sumando marcas y tomando nuevos mercados.

Factor crítico: Segmentación del mercado Global.

Las consolidaciones dan a las empresas una mayor participación de mercado global, les permiten entrar a mercados donde participaban muy poco o no tenían presencia, sin embargo hay un grave riesgo, la multiplicidad de estrategias y de marcas que se obtienen por la consolidación.

Empresas como InBev, SABMiller, cuentan entre sus marcas con más de 150 opciones y todas tienen cierto reconocimiento y venta en sus países de origen. La definición estratégica de los segmentos a los que la empresa quiere posicionarse y de las marcas que quiere "globalizar", serán determinantes en el futuro de SABMiller.

Factor:	Análisis:
Mercado Global creciendo a 2.8 % y en ciertos mercados con decrementos.	El mercado global crece a 2.8 % anual, sin embargo Europa oriental crece 6 %, Asia pacifico crece a doble dígito, América Latina crece 0.4 %, Sud África sin crecimiento o decreciendo y Australia decreciendo.

Factor crítico: Globalización de tecnologías, management.

Es relevante saber que la participación de todos los jugadores en prácticamente todos los mercados los hacen más vulnerables.

No todos los mercados crecen a los mismos niveles, tampoco todos los mercados tienen los mismos consumos per capita, no todos los mercados tienen los mismos consumidores y los gustos de cada mercados lo hacen complicado.

El transferir la tecnología a todas las filiales del grupo SABMiller será un factor crítico que le permitirá enfrentar el futuro de mejor manera y más preparado.

La transferencia debe incluir las mejores prácticas a nivel internacional y el lograr que cada operación adopte ese benchmark de la empresa como suyo. El elemento de management será fundamental tanto para conducir cada operación como también para la implementación de la tecnología in house.

Factor:	Análisis:
Marcas Premium con crecimientos por encima del mercado.	SAB tiene más de 200 marcas en el mundo, pero no tiene ninguna marca bien posicionada a nivel internacional que le permita competir en el mercado más rentable y de alto volumen que es el de marcas premiums.

Factor crítico: Creación de marca sólida en segmento premium.

SAB tiene una gran oportunidad, no tiene marca para competir de manera internacional en el mercado de cervezas Premium. Su única marca con un reconocimiento regional es Castle Lager. Sin embargo la estrategia se tiene que definir por dos caminos:

- a.- Desarrollar marcas locales con fuerte arraigo en cada mercado.
- b.- Desarrollar una marca internacional que le permita a SABMiller poder capitalizar una estrategia de marketing internacional.

Los dos escenarios son factibles para implementar, los dos tienen pros y contras, tanto por la inversión de marketing, como por el posicionamiento internacional.

El mercado de las cervezas Premium es uno de los mercados más importantes en rentabilidad y volumen, es por ello importante el posicionar una marca que pueda competir versus Heineken o Budweiser.

De cara al futuro, para mí éste es uno de los factores críticos más importantes para establecer la nueva estrategia de SABMiller.

Factor:	Análisis:
Innovación	EL mercado de la cerveza es el mismo de los últimos 20 años, las únicas innovaciones claras que hay son la cerveza light. Pero las empresas deben de subirse a las tendencias mundiales.

Factor crítico: Innovación.

La cerveza es el mismo producto desde sus orígenes hasta nuestros días, sin embargo las tendencias de los consumidores se han venido modificando año tras años.

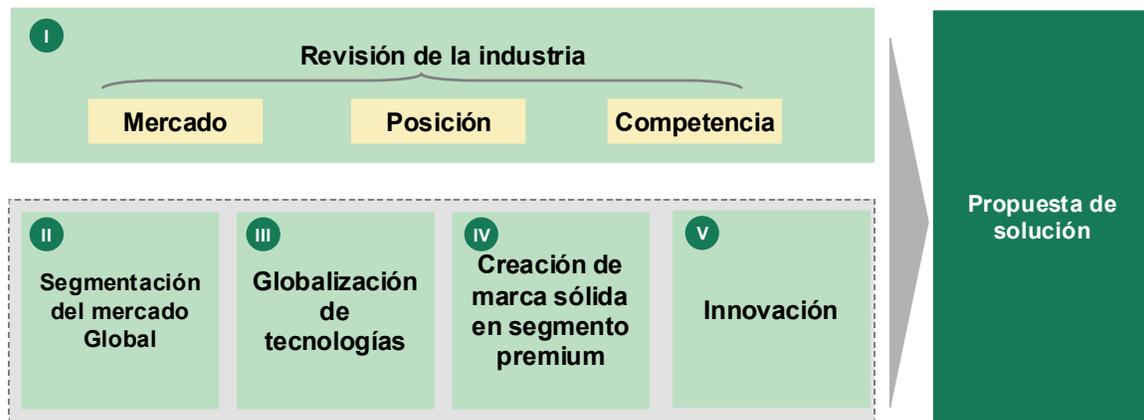
Los mercadólogos estamos conscientes de éstos cambios y es un hecho que para el mercado de la cerveza se tendrá que pensar a futuro en nuevos conceptos que puedan permitir a ésta industria competir contra bebidas más saludables, más en tendencia orgánica y con más posibilidades hacia el futuro.

El único avance que ha tenido la industria son las bebidas bajas en carbohidratos, pero no hay algún otro desarrollo que pueda sustentar el futuro de la industria.

La innovación será un factor determinante para la industria y de manera más importante para SABMiller.

El caso es por demás interesante desde el punto de vista de Mercadotecnia. Hemos identificado 4 factores críticos de éxito para la definición del futuro de SABMiller. Los 4 factores van ligados a la estrategia de Mercadotecnia de la empresa.

Para la definición de la propuesta de solución seguimos el siguiente esquema:



En el caso hemos venido explorando el mercado de la cerveza a nivel mundial, hemos definido a los principales jugadores, los cuáles han cambiado en Nanking de manera imprevista. Hemos visto el surgimiento espumoso de Asahi de Japón y que lo ha colocado entre los primeros jugadores. La revisión de la industria nos permitió entender en donde estaba parado SABMiller en éste momento.

Ahora tenemos 4 factores sobre los cuáles vamos a desarrollar nuestra propuesta de solución.

Para efecto de definir cuáles de estos factores son los que pueden impactar de manera más contundente el futuro de la empresa, realice una matriz de potencialidad. Dicha matriz me permitió identificar que factores son los más

relevantes desde el punto de vista mercadológico y así establecer una propuesta única de solución.

La matriz cuenta con diversos elementos para su análisis, dichos elementos son los que desde mi perspectiva pueden dar un mayor potencial de crecimiento a SABMiller.

La metodología que seguí fue la siguiente:

Identifiqué en la matriz de potencialidad 6 variables las cuáles pueden tener un impacto positivo en las estrategias generales de la organización. Cada uno de los 4 factores críticos los evalué contra las 6 variables por medio de un puntaje previamente definido.

Se asignaron 10 puntos para aquellas variables que incidían con un alto valor en cada uno de los factores críticos. Se asignaron 8 puntos a aquellas variables que pudieran incidir de manera media o regular y finalmente se asignaron 6 puntos para aquellas variables que pudieran impactar de manera baja en cada uno de los factores críticos.

Lo que finalmente nos arrojó la matriz fue un número final de potencialidad de cada uno de los factores críticos de éxito de SABMiller.

A continuación establezco la definición de lo que se evaluó en cada una de las variables:

Impacto en consumidores: Variable que nos indica el grado en que cada uno de los factores pudiera incidir de manera importante en los gustos y preferencia de los consumidores.

Creación de valor: Variable que indica si los factores pueden proponer valor hacia la organización en su conjunto, a mayor calificación mayor puede ser el valor desde el punto de vista de mercadotecnia. Esta creación de valor puede ser entendida por el consumidor como diferenciación significativa.

Potencial de crecimiento: En ésta variable establecimos la hipótesis de que si los factores fueran exitosos, cuál de ellos pudiera entregar mayor crecimiento a la organización. El crecimiento lo identificamos en tres sentidos; Ventas, utilidades y reconocimiento de marca.

Ventaja competitiva: Variable que nos indica que a mayor ventaja competitiva mayor será la calificación indicada para cada factor. Recordemos que la ventaja competitiva indica una diferencia significativa que la competencia no tiene y no puede copiar en el corto plazo.

Necesidades de capital: Para esta variable establecimos que a mayor necesidad de capital, menor sería la calificación establecida, ya que de requerirse mayor inyección de capital, esto pudiera afectar el crecimiento inorgánico e inclusive pudiera hacer inviable la estrategia.

Expertise: En ésta variable establecí en base al conocimiento del caso que tanta experiencia y Know How tiene SABMiller para enfrentar el factor crítico.

Los resultados de la matriz de potencialidad son:

	Impacto en consumidores	Creación de valor	Potencial de crecimiento	Ventaja competitiva	Necesidades de capital	Expertise	Total
Segmentación del mercado Global	8	10	8	8	10	8	52
Globalización de tecnologías	8	8	8	6	10	10	50
Creación de marca en segmento Premium	10	10	10	8	8	8	54
Innovación	10	10	10	10	6	8	54

Alto Valor= 10 puntos

Valor de impacto medio = 8 puntos

Bajo valor de impacto= 6 puntos

Del análisis de la matriz podemos definir que la globalización de tecnologías es un factor que puede tener bajo impacto en el futuro de la organización, el puntaje que obtuvo fue de 50 puntos, únicamente es relevante en baja necesidad de

capital y alto expertise de la empresa. El resultado nos indica que la globalización de tecnologías es un factor que a SABMiller no le puede traer beneficios que pudiera capitalizar de manera importante para el futuro. Por lo anterior la propuesta de solución no incluirá la globalización de tecnologías.

Respecto al factor de segmentación del mercado global obtuvo 52 puntos, siendo relevante en las variables de creación de valor y baja necesidad de capital. Para la solución del caso la segmentación del mercado global es importante y será la base sobre la cuál trabajaremos de cara al futuro. La segmentación nos permitirá identificar los mercados más potenciales y con mayor crecimiento y a la vez nos identificará mercados a los cuáles la organización no deberá de poner foco.

El factor crítico de creación de marca en segmento premium fue uno de los dos más importantes con 54 puntos de un total de 60. De manera relevante es un factor sobre el cuál deberá desarrollarse la estrategia futura de SABMiller, por lo que la propuesta de solución contemplará de manera importante éste factor.

Por último, el factor crítico de Innovación obtuvo 54 de 60 puntos, empatado con el de creación de marca en segmento premium. La estrategia general propuesta de solución contemplará los dos factores, tanto la innovación como la creación de marca premium salieron relevantes en impacto en consumidores, creación de valor y potencial de crecimiento.

En conclusión, la propuesta de solución contemplará:

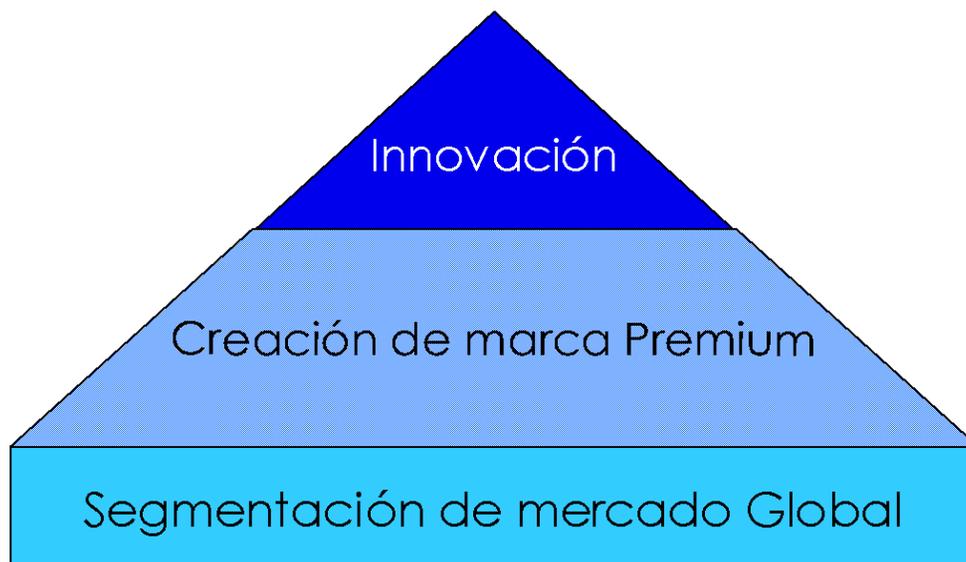
- 1.- Segmentación del mercado global, que será la base para la estrategia.
- 2.- Creación de marca en segmento Premium, lo cuál nos dará una clara diferenciación y reconocimiento mundial de marca.
- 3.- Innovación, en un mercado maduro y con cada vez menores crecimientos orgánicos.

Una vez analizadas las diferentes propuestas de solución, me concentré en desarrollar un esquema que me permitiera hacer una propuesta de 360 ° en el caso.

Es importante mencionar que el enfoque que le estoy dando es completamente de mercadotecnia. SABMiller no presenta claros problemas de operación, ni de logística ni de rentabilidad. El área de oportunidad básica para SABMiller radica en su estrategia de futuro.

“La declinación y extinción no son inevitables; se puede evitar, aunque también pueden no evitarse. Tampoco es inevitable la supervivencia” Russell L. Ackoff

De manera conceptual, la propuesta de solución implica trabajar en los tres principales factores críticos de éxito de SABMiller:



En las siguientes páginas desarrollaré mi solución del caso, explicando lo que se tiene que hacer en los tres principales factores de éxito.

1.- Segmentación del mercado Global.

Frente a la globalización creciente de los mercados, las empresas están cada vez más abocadas a dar el paso de la segmentación a nivel internacional. El objetivo es descubrir, en diferentes países o regiones, grupos de compradores, cuyas expectativas similares de cara a los productos pasan encima de las necesidades particulares del país. A estos segmentos, que pueden ser pequeños localmente, se accede con productos concebidos de forma suficientemente genérica para adaptarse a cada mercado.

Es interesante comentar que esta macro segmentación internacional puede darse en dos sentidos ampliamente distribuidos:

- a.- Un segmento homogéneo, que tiene necesidades similares en diferentes países y que un producto puede satisfacer de manera global.
- b.- Diversos grupos de consumidores que pueden tener necesidades diferentes en cada país, a los cuales se les cubre con dos o máximo tres productos en el mercado y que los hace pertenecer a un "clúster" igual en el mundo.

Para una empresa, el interés de una estrategia de segmentación internacional es evidente: Pequeños segmentos que se acumulan a escala mundial pueden constituir un mercado gigantesco y darle a la empresa una ventaja competitiva importante. En la medida que los comportamientos y los estilos de vida se vuelven más homogéneos a través del mundo bajo el efecto del progreso económico, segmentos similares tienden a multiplicarse.

Desde mi experiencia, se pueden adoptar tres planteamientos distintos en la segmentación internacional. SABMiller puede distribuir y vender un producto físicamente idéntico, pero con algunas ligeras adecuaciones bajo la siguiente segmentación:

1.- Dirigiéndose a segmentos universales en cada país. Es decir, grupos de compradores idénticos que poseen las mismas necesidades en cada uno de los países. Pueden ser compradores del mismo nivel adquisitivo, compradores del mismo nivel escolar o compradores con los mismos grupos de edad.

2.-Dirigiéndose a segmentos diferentes en cada país. Un mismo producto puede ser vendido en distintos segmentos si las acciones de distribución, de comunicación y de venta son diferenciadas en cada país en función de las características de los segmentos elegidos.

3.- Dirigiéndose a grupos geográficos de país, de cultura y de infraestructura similares. Numerosos productos no piden ser modificados en cada país, pero son compatibles con las expectativas de compradores que radican en el país. Si las condiciones de clima, de gustos, de moda son casi idénticas en diferentes países, pudiera haber una segmentación internacional.

Mi propuesta para SABMiller es la siguiente:

	Jovenes universitarios	Profesionistas de 26-39 años	Profesionistas mayores de 39	Bebedores de ocasión	Bebedores regulares en pubs	Bebedores selectos
Cerveza importada						
Cerveza Premium de marca local.						
Cerveza ale popular de buen sabor.						

1.- Desarrollar una marca local de cerveza Ale Popular.

Con éste cerveza SABMiller estaría cubriendo el mercado de los jóvenes universitarios y a los bebedores de ocasión. Esto incluye a los bebedores en estadios deportivos, bares y discoteques. La marca sería local, de buen reconocimiento y de distribución intensiva. La estrategia de precio estaría centrada a precios económicos, con buen margen para el comercio. El objetivo de ésta marca es atraer a los nuevos consumidores por su precio accesible y gran distribución.

En éste sentido la propuesta de marca es local y es aquí en donde SABMiller tendría que definir su portafolio de marcas locales (1):

North America	America Latina	Europe	Asia
Henry Weinhard's Amber Light	Aguila	Arany Ászok	Balimi
Icehouse	Aguila Light	Ciucas	Brutal Fruits
Leinenkugel's Amber Light	Atlas	Dog In The Fog	Castle Lager
Leinenkugel's Berry Weiss	Americana	Dorada Especial	Castle Lite
Mickey's Malt Liquor	Arequipeña	Dreher Classic	Castle Milk Stout
Miller Chill	Barena	Frisco	Carling Black Label
Miller Genuine Draft	Bahia	Gambrinus	Chibuku Shake
Miller Genuine Draft Light	Balboa	Lech Pils	
Miller High Life	Barrilito	Lech Premium	Africa
Miller Lite	Costeña	Miller Genuine Draft	Blue Sword
	Clausen	Moya Kaluga	Castle Lager
	Club	Nastro Azzurro	Green Leaves
	Club Colombia	Peroni	Haywards 5000
	Club Especial	Pilsner Urquell	Huadan
	Cristal	Radegast Birell	Huadan Yate
	Cusqueña	Radegast Original	Knock Out
	Cusqueña Light	Radegast Premium	Largo
	Del Altiplano		Lowen
	Dorada		New Three Star
	Golden Light		
	Imperial		

2.- Desarrollar una marca Premium de cerveza local.

Esta segmentación refuerza la necesidad de desarrollar una marca Premium de cerveza local. Los segmentos a los cuáles se cubriría con ésta cerveza son a los profesionistas de cualquier edad y a los bebedores regulares de pubs, restaurantes y eventos exclusivos.

Más adelante en la segunda recomendación respecto a la creación de una marca Premium de cerveza local trabajaré más profundamente éste tema, sin embargo es importante acotar que ésta marca tendría que ser Internacional, fabricada de manera local y sería la marca insignia de SABMiller a nivel mundial.

Su posicionamiento sería de una cerveza de excelente calidad, buen sabor, clara o ale y con un precio superior a la cerveza de marca popular.

(1) * www.SABMiller.com, febrero 2008.

En éste sentido, SABMiller tiene varias opciones de marcas, las cuáles puede potencializar, en el tema de Marca premium, más adelante haré mi propuesta particular.

International brands

Pilsner Urquell

Peroni Nastro Azzurro

Miller Genuine Draft

Castle Lager



3.- Desarrollo de una cerveza internacional de excelente calidad, importada.

La estrategia de segmentación que estoy proponiendo es dual, por un lado desarrollar una marca premium de cerveza local y por otro, desarrollar un segmento de cerveza importada de excelente calidad.

Con éste segmento cubriríamos a los adultos mayores, profesionistas mayores de 40 años, a los bebedores selectos que viajan, que conocen el mundo y que tienen oportunidad de probar una buena cerveza de manera internacional. La distribución sería limitada, su venta sería únicamente en tiendas de prestigio y su consumo en bares, restaurantes y pubs de calidad reconocida.

La estrategia de precio sería alta, con precio mayor a la cerveza Premium local y con un único envase, de tal manera de considerar un posicionamiento exclusivo. Las marcas propuestas serían las mismas internacionales del apéndice anterior y en éste sentido, SABMiller debería realizar estudios con consumidores para encontrar por preferencia, cuál debería ser la marca Premium importada internacional.

2.- Creación de marca sólida en el segmento Premium.

El segundo factor de éxito sobre el cuál debemos de trabajar es la creación, desarrollo y potencialización de una marca Premium Local para atender el mercado mundial.

Como lo expliqué en la segmentación, es importante que SABMiller desarrolle una marca Premium para atender a un grupo de consumidores, los profesionistas que tienen más recursos, los que asisten a bares, pubs y lugares más exclusivos y que quieren demostrar un poco más de solvencia económica.

Para desarrollar esta estrategia, se tiene que entender un poco más acerca del portafolio de marcas, para lo cuál daré una explicación en los siguientes párrafos.

Un portafolio de marcas es resultante de un proceso de múltiples fases. En un primer momento las empresas buscan maximizar el potencial de sus marcas a través del desarrollo de extensiones. Aparecen límites que implican una coexistencia de marcas para cubrir todos los segmentos de marca deseados, lo que conduce a un agrupamiento y selección de marcas. Estos clusters de marcas necesitan ser "gerenciados" y "administrados" para ser óptimos, lo que da origen al portafolio de marcas.

El incremento de la competitividad mundial en el mercado de la cerveza obliga a las empresas a manejar la multiplicación de productos, gamas y marcas. Se trata de definir un sistema de identidades destinado a manejar los atributos y conceptos entre las marcas así como su posicionamiento.

Este portafolio de marcas puede ayudar a las empresas a construir un capital de marcas sólidas y relevantes que serán los pilares tanto para los productos existentes como para los nuevos productos.

Los últimos estudios realizados a nivel mundial sobre las compañías más grandes y exitosas del mundo han demostrado que las empresas obtienen más del 80% de su rentabilidad con menos del 20% de sus marcas:

- Procter & Gamble alcanzó el 60% de sus utilidades totales con el 2.5% de sus marcas.
- Unilever pasó de 1600 a 400 marcas, manteniendo sus niveles de venta y mejorando su rentabilidad.
- Nestlé tiene cerca de 8000 marcas en todo el mundo. Sólo 200 de ellas, hacen la tercera parte de sus utilidades.

Frente a este contexto, resulta vital administrar el portafolio de marcas de la forma más eficiente posible. Esto incluye tanto las decisiones vinculadas con nuevos productos así como también el manejo de la cartera actual.

Pero la pregunta que quiero contestar para apoyar la solución del caso es la siguiente: **¿Cómo lograr una marca Premium?**

A continuación presento conceptos fundamentales para establecer y posicionar marcas Premium:

A) Las marcas Premium se enfocan en "altos" beneficios.

Las grandes marcas tienen una poderosa conexión con los consumidores en altos niveles emocionales. No sólo venden el envase, el contenido, se vende un concepto que cumple con necesidades más emocionales que físicas. Ejem. Bolsas Luis Vuitton

B) Las marcas Premium poseen un diseño propio de sus productos.

La curva de un producto cada vez es más rápida. Las marcas Premium crean valor (Equity) a través de muchos años con productos con diseños propios. Ejemplo; el diseño de los autos BMW o Mercedes. Si bien han evolucionado con los años, el concepto general de diseño, faros, etc. no ha cambiado. Las marcas premium se aseguran de generar valor (Equity) a lo largo del tiempo a través de un uso inteligente del diseño.

C) Las marcas Premium son más que sólo productos.

Las marcas Premium deben de representar una experiencia para quien la posee o la usa. Las marcas Premium deben de generar valor para el consumidor y hacerle ver que tiene una mejor relación de precio-valor que un producto tradicional. Ejemplo, relojes Rolex.

D) Las marcas Premium son innovadoras.

El ser Premium, líder de mercado y la innovación; son características que van unidas.

La innovación sostenida es la fuente que genera liderazgo en el mercado, y el liderazgo en el mercado apoya la creación de una marca Premium. La innovación permite la diferencia y el valor del "único" o exclusivo. Esta diferenciación hace que no haya comparación con productos del mismo segmento y por lo tanto no habrá ninguna comparación con precio. Ejem. Ipod

E) Las marcas Premium están activas en el mercado.

Esto no significa siempre grandes presupuestos en publicidad, pero es necesario citar que las marcas Premium tienden a ser las más vistas en el mercado. Ya sea por relaciones públicas, boca a boca; las marcas Premium tienen una fuerte presencia en el mercado.

F) Las marcas Premium son simples.

Las marcas Premium poseen un diseño consistente y no poseen identidades visuales complejas. Hay dos buenas razones para ello: las marcas Premium luchan por ser simples y enfocadas. Eso es porque los consumidores prefieren la simpleza y el enfoque también: fácilmente identificables, fáciles de entender, motivantes y distintivas.

En general, las razones por las cuáles SABMiller debe de desarrollar una única marca Premium están por demás claras.

Para hacer mi propuesta para lanzar la marca Premium lo que hice fue desarrollar las plataformas estratégicas sobre las cuáles se deben desarrollar tanto la marca local y la marca Premium definidas en la segmentación.

La estrategia responde a preguntas clave que nos ayudarán a definir el camino de la marca Premium. La propuesta es la siguiente:

Definiciones estrategicas	Marca Local	Marca Premium Local
En que área geografica debe de operar ?	En cada País con su propia marca local	Mundial con una sola marca.
Donde se debe de fabricar o producir ?	Localmente	Localmente
Que va a ofrecer ?	Sabor, precio, calidad, marca Local, gusto Local, identidad	Sabor, Calidad, Marca aspiracional, gusto mundial, Internacionalización.
A quien le vamos a vender o dirigir el producto ?	A consumidores de ocasión, a jóvenes que tienen poco ingreso, a consumidores actuales.	A profesionistas y público en general que asiste a bares de nivel alto. A viajeros internacionales
Cuál es el target principal de comunicación ?	Jóvenes de 19 a 25 años	Adultos jóvenes de 26 años en adelante
Cual es la estrategia de precio ?	Precio promedio de la categoría.	10 % arriba del precio promedio de la categoría.
Distribución ?	Intensiva, en eventos deportivos, todos los canales	Selectiva, en bares, en clubes de precio, en vinaterías.
Medios de comunicación ?	Masiva, TV, radio, revistas, prensa, deportes.	Revistas especializadas, degustaciones en bares exclusivos. POP
Cuál será nuestra competencia directa ?	Marcas locales de cerveza y bebidas.	Marcas internacionales de cerveza, ron, whisky, etc.
Marcas competidoras ?	Locales	Heineken, Corona.

Es importante recordar que el segmento de cerveza Premium es el que ha tenido mayor crecimiento y son los más rentables.

La marca que particularmente a mí se me hace muy interesante para desarrollar la estrategia de marca Premium internacional:

Peroni Nastro Azzurro

Peroni Nastro Azzurro es una cerveza lager intensa, burbujeante y refrescante con el inconfundible toque de estilo Italiano, embotellada en Italia con la fórmula original desde 1963. Es una cerveza Premium de sabor único, clara y preparada con el mejor manejo de ingredientes.



País de Origen:	Italia
Tipo de Cerveza	Lager de Calidad Premium
Alcohol por Volumen:	5.1 % por Volumen
Carbohidratos:	Menos de 3.5 %
Taste	Burbujeante y cristalina, ligera, de aliento suave, refrescante, y muy suave al paso.
Maltas	Cherie- Scarlett y Barke
Color	Amarillo con contrastes verdes

Definitivamente la marca Peroni Nastro Azzurro puede posicionarse para SABMiller como la cerveza de origen Europeo, con la mejor calidad y sabor e introducirse en cualquier mercado como la máxima cerveza local Premium.

La única implicación es invertir en la tecnología para poder replicar la cerveza localmente y que pueda conservar los valores de la marca original de Italia.

3.- Innovación.

“El descubrir consiste en mirar el mismo objeto que todos y pensar en algo distinto”

Albert Szent-Gyorgi, Nobel Prize Winner

La innovación es actualmente la piedra angular de la mercadotecnia.

“La innovación es el tema central en la prosperidad económica”

Michael Porter Escuela de Negocios de Harvard

“El crecimiento anual del 11% en gastos por innovación /R&D En los últimos dos años”

Booz Allen Hamilton innovation survey 2005

“El éxito representa el uno por ciento de su trabajo, resultado del 99 por ciento de lo que llaman fracaso”

Soichiro Honda Fundador de Honda

“Lo “desconocido” proporciona una inigualable oportunidad para... aquellos lo suficientemente atrevidos y decididos como para aprovecharla”

Tom Peters Re-imagine!

No hay duda que la innovación depende muy poco de la disponibilidad tecnológica y de los recursos económicos. Para innovar se requiere más que nada de imaginación. Esta es la esencia del concepto de mercadotecnia actual.

Actualmente las empresas tienen una insaciable necesidad de obtener el mejor conocimiento, experiencia, metodologías y mejores prácticas mundiales que les permitan innovar.

Es particularmente importante destacar que no hay una metodología única e infalible que nos permita innovar. La innovación es un proceso que las empresas van generando y van logrando su propio expertise.

Desde mi particular punto de vista, hay un modelo que nos ilustra cuál debería de ser un proceso "metodológico" para lograr la innovación en las empresas.

1.- Entender el mercado, los clientes, la tecnología.- Lo fundamental es entender la necesidad o el problema no resuelto. Es importante entender de la voz directa de los consumidores cuál es la necesidad y como actúa ante los productos que hoy tratan de resolverle el problema.

2.- Observar a la gente real, en situaciones reales.- Necesitamos encontrar como reaccionan, que los inquieta, confunde, atrae de los productos y también que les gusta, y que los motiva a comprar tal o cuál producto.

3.- Visualizar productos nuevos y los consumidores potenciales.- Es una especie de predecir el futuro y es sin lugar a dudas un "brain-storming" intenso y futurista.

4.- Evaluar y definir los prototipos en procesos de grupo.- Una vez analizadas las observaciones y necesidades de consumidores y visualizado los conceptos generales, se entraría en una etapa de "super grupos" para desarrollo de conceptos, en estos SG se aterrizarían ideas en conceptos tangibles y con posibilidades de fabricar.

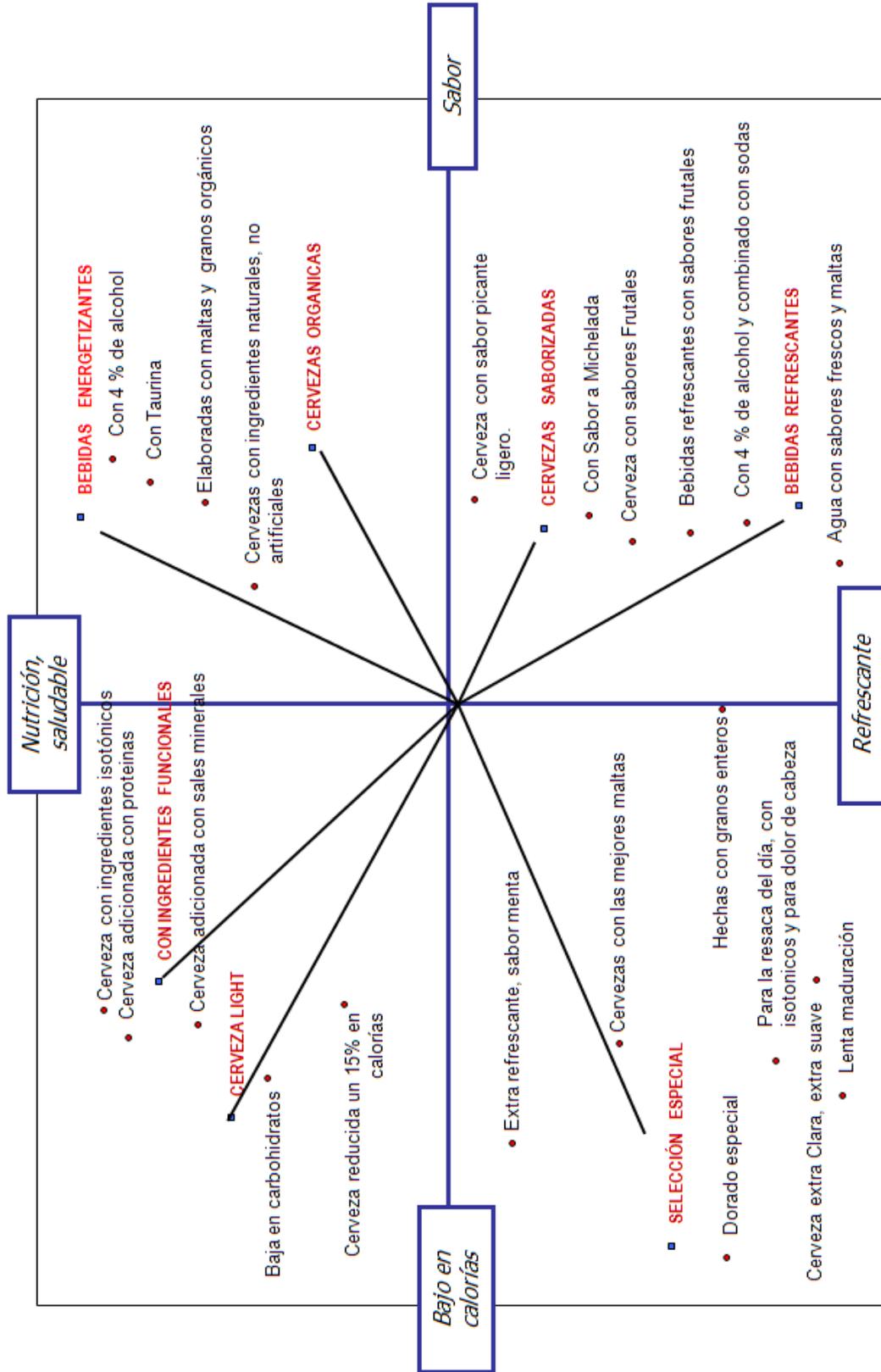
5.- Validación de conceptos con consumidores.- Esta parte final del proceso es la más relevante, ya que hay que escoger bien al grupo a evaluar para que sea un grupo de innovadores y no de seguidores.

El proceso pudiera sonar demasiado sencillo, pero lo relevante del mismo es que nace de escuchar al consumidor, nace de un "insight" que se trata de descubrir del mismo usuario final.

La metodología es una propuesta salida de la experiencia y que pudiera sumarizar los pasos más sencillos para tratar de alcanzar la innovación

En el caso de SABMiller, desarrolle un mapping en donde plasme algunas ideas que pudieran ayudar a la innovación de la empresa. Algunas ideas ya están puestas en práctica hoy por la empresa y algunas ideas son innovaciones más.

Propuestas de innovaciones en mercado de cervezas



La innovación es un camino importante para el desarrollo de SABMiller. La diferenciación puede permitirle a SABMiller mantener su posición como líder mundial de las cervezas y con una fuerte orientación a consolidarse en el mercado de las bebidas.



CONCLUSIONES

El Caso SAB resultó por demás interesante. Adentrarse en el mundo de la cerveza, en las diferentes empresas que han logrado crecer en base a fusiones y adquisiciones lo hicieron dinámico.

El caso empezó con tres escenarios para SAB:

- Fusionarse con una cervecera importante de un país desarrollado que complementara las capacidades de SAB.
- SAB podría encontrar una cervecera grande de mercado en desarrollo para adquirirla.
- SAB podría seguir concentrándose en las oportunidades de crecimiento de mercado en desarrollo, acumulando masa crítica y engrosando su cartera de marcas de cerveza.

Y del año 2000 en adelante SAP se convierte en uno de los cinco principales jugadores del mundo de la cerveza y cambio su nombre a SABMiller.

En el momento en que estoy redactando éste caso, es casi un hecho la fusión con Coors, un competidor del mercado Americano de la cerveza con lo cuál SABMiller consolidaría su posición en éste mercado.

Para efectos del caso, tome una orientación 100 % de Mercadotecnia, encontrando en el escenario actual de SABMiller cuatro grandes áreas de oportunidad:

Factor crítico: Segmentación del mercado Global.

Factor crítico: Globalización de tecnologías, management.

Factor crítico: Creación de marca sólida en segmento premium.

Factor crítico: Innovación.

Realice un análisis de dichos factores y decidí trabajar en tres que fueron desde mi particular punto de vista los que pudieran ser más relevantes para el entorno de SABMiller.

Realmente creo que si la empresa logra encontrar una verdadera segmentación de mercados, que le permita identificar a sus consumidores mundiales y ofrecerles la mejor alternativa, SABMiller puede capitalizar todas las sinergias posibles en tecnología, mercadotecnia, distribución y portafolio de marcas.

El segundo factor crítico que decidí atender fué el de marcas, propuse una marca Premium ya que es de los mercados en crecimiento y de los más rentables. La definición del portafolio de marcas adecuado en base a la segmentación anteriormente expuesta es relevante para encontrar el segmento adecuado a la marca Premium. La propuesta de Peroni Nastro Azzurro es interesante ya que es una cerveza de calidad Premium, con un nombre interesante y con altas posibilidades de convertirse en el Flag Ship de SABMiller.

Finalmente aborde el tema de la innovación, expuse definiciones de lo que es innovación y realice un ejercicio de ideas que me llevaron a proponer algunos conceptos que pudieran ser interesantes para el futuro de la empresa.

La innovación es la piedra angular del desarrollo futuro de las empresas en cualquier sector y no puede haber futuro si no hay nuevas alternativas, sobre todo en mercados maduros como el de la cerveza.

BIBLIOGRAFIA

- Business Week, Mayo 24, 2004, Jack Ewing, Londres, "The Beer War Come To a Head".
- www.Data monitor, 2006, Top 10 global beer manufacturers.
- www.beverage marketing report 2007.
- www.SABMiller.com
- Philip Kotler, "Dirección de mercadotecnia" Diana, México.
- Tom Kelley, "The Art of Innovation" Doubleday, EU, 2001.
- Russell L. Ackoff, "Rediseñando el futuro", Limusa, 1981
- Jack Trout, "Diferenciarse o morir", Mc Graww Hill, 2001
- Annette Simmons, "The Story Factor ", Basic Books, Nueva York, 2002.