

Universidad Iberoamericana



**“Breweries:  
Logro del crecimiento en el mercado global de la cerveza”**

Estudio de Caso

Que para obtener el grado de  
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

Presenta

**Carlos Botella Arriaga**

Director: Mtro. Jorge Smeke Zwaiman

Lectores: Mtro. José Antonio Cerro Castiglione  
Mtra. Cecilia Kushner Zlotorynski

México, D.F.

2008

## Tabla de Contenido

1. <b>Caso SAB:</b> .....	¡Error! Marcador no definido.
2. <b>Hechos.</b> .....	¡Error! Marcador no definido.
3. <b>Problema :</b> .....	¡Error! Marcador no definido.
4. <b>Análisis y solución posible.</b> .....	¡Error! Marcador no definido.
4.1. Estrategia .....	¡Error! Marcador no definido.
4.2. Capacidades.....	¡Error! Marcador no definido.
4.3. Modelo para analizar las capacidades de negocio .....	¡Error! Marcador no definido.
4.4. En cuanto a la Estrategia de crecimiento internacional: .....	¡Error! Marcador no definido.
4.5. Fundamento de solución elegida .....	¡Error! Marcador no definido.
5. <b>Recomendación</b> .....	¡Error! Marcador no definido.
6. <b>Conclusiones</b> .....	¡Error! Marcador no definido.
7. <b>Análisis de Fuentes</b> .....	¡Error! Marcador no definido.

## **1. Caso SAB:**

Este es un caso emblemático de la industria cervecera. Aparece en un medio que vive una fuerte inercia de expansión global y concentración económica. Es una de las empresas llamadas a ser líderes internacionales de esta industria, que deberá ver en los próximos años una fuerte competencia, en la que ganarán los que implementen una estrategia de negocio, de la manera más exitosa, estableciendo sus capacidades internas y las exigencias organizacionales de innovación, adecuadas al rudo, concentrado, dinámico y globalizado entorno competitivo, donde las tecnologías de información, diversos cambios culturales, políticos, la sustentabilidad económica y los nuevos patrones de negocio, hacen que las empresas reflexionen acerca de cuál es su negocio y hacia dónde dirigirse en pos de la aceptación de los mercados, de su crecimiento y viabilidad de largo plazo.

## 2. Hechos.

- La historia de SAB se remonta a Johannesburgo, Sudáfrica, de 1895. Creciendo rápidamente de manera diversificada, invirtiendo en Hoteles, tabernas y otras pequeñas adquisiciones de empresas y marcas de bebidas, a lo largo de décadas del difícil tránsito político desde la creación de la Nación Sudafricana, pasando por el Apartheid, las guerras mundiales, la Common Welth, etc.
- Salta de sus fronteras a países vecinos a comienzos de los años 50's, desde donde empieza un elevado ritmo de compra de empresas, incluso mayores que ellos. En los 60's y hasta los 90's, ciertas restricciones legales les obligaron a crecer hacia otras industrias, aunque ampliándose regionalmente y nuevamente diversificarse, incursionando en muebles, calzado, comercio detallista, aliándose con otros negocios.
- Cuando se levantaron las restricciones legales entre los 90's y 2000, se impulsó las operaciones en Europa del Este y se retomó como foco el negocio de la Cerveza. En el 99 Mackay es designado Director General.
- Para Mayo del 2000, Graham Mackay es el Director Ejecutivo de la empresa Cervecera "SAB": South African Breweries " y estaba ante una difícil decisión respecto a la estrategia global.
- A su mando, la empresa había dejado de ser un conglomerado local de negocios diversificado, para convertirse en la cuarta mayor empresa cervecera del mundo, enfocada y global.
- Los principales mercados, donde habría conseguido su importante crecimiento: Tenía el 98% del mercado de Sudáfrica, la más importante de Europa del Este, así como importante presencia en muchos otros países africanos, e iniciaba operaciones en Europa Occidental y Asia de forma acelerada, boyante, particularmente en China.
- De acuerdo a los analistas, SAB estaba dirigida a incrementar su globalización , hacer adquisiciones (o ser adquirida) y competir ya no solo en mercados en desarrollo, sino también en los desarrollados. Esto, ante el reto de alcanzar el mismo ritmo de crecimiento en divisas fuertes que los competidores globales.
- Las opciones estratégicas que ellos mismos identificaron como retos y que después cambian de la magnitud de cambios en lo internacional, (Europa Oriental) pero sobre todo en Sudáfrica durante la década de los 90's:
  - Seguir haciendo mejoras operativas de incremento en el corto plazo y seguir haciendo los cambios fundamentales para tener éxito en el largo plazo.
  - Balancear la demanda para hacerse internacional, al tiempo que siga siendo percibida como líder del mercado por la sociedad sudafricana.
- En 1999 muda nuevamente su matriz a Londres y logra una calificación de riesgo, así como cotizarse en el "London Stock Exchange", con lo que logra entrar al

mercado de capitales y bonos global, lo que le permite acceder a flujos de efectivo importantes.

- La base de inversionistas cambia, incrementando los accionistas internacionales de 15% a 30%.
- El mercado Sudafricano y de algunos países africanos habrían caído a fines de los 90's debido a menor gasto personal disponible: la lenta economía, la legalización del juego, el surgimiento de las telecomunicaciones y el impacto del SIDA.
- Mantenía barreras de entrada el mercado sudafricano, tanto por precio, base de costos como distribución, aunque consideraban su 98% de participación como algo temporal. La incursión podría lograrse por medio de alianzas y empresas de riesgo compartido e importaciones directas.
- Ubican su ventaja competitiva como la capacidad de otorgar valor agregado, es decir, mejorar simultáneamente la calidad del producto, cartera de marcas, excelencia de servicio y liderazgo en costos. Este último, basado en economías de escala, dentro de la industria cervecera.
- Estas competencias medulares se engranan hacia economías de mercados en desarrollo, aunque los críticos mencionan que todavía faltaba expandirse a países desarrollados y crear marcas internacionales. Esto lo hacía vulnerable al cambio de poder ó adquisiciones y otras fuerzas del mercado.
- La VISIÓN de SAB era ser considerada una de las primeras cinco compañías cerveceras más grandes del mundo.
- La MISIÓN de SAB era ser una elaboradora y comerciante de cervezas de buena calidad, conduciéndose de manera socialmente responsable y progresista (what ever this means!).

- Valores y compromisos:

Servicio al Cliente

Calidad del Producto

Mejoramiento Continuo

Desarrollo del Empleado

Respeto, dignidad e igualdad de oportunidades

Ambiente de trabajo, seguro y sano

Participación y empowerment

Compromiso ambiental con la comunidad

- Un análisis de McKinsey , del 99, hace énfasis en lo “local” y de pequeños participantes que resultaba la industria de cerveza, estableciendo un futuro de globalización a la manera de la industria de las computadoras, donde las empresas superiores lograban ventajas de escala, debido a costos descendentes, al mayor acceso a mercados desregulados. El resto de los participantes se incorpora siguiendo ese modelo.
- En el 2000 no había dominante del mercado global sino participantes principales que en general, dominan sus mercados locales, básicamente mediante el control de la distribución, marcas posicionadas y economía de escala que le permite bajos costos y diversas barreras de entrada como es la alta inversión de infraestructura necesaria para incursionar en nuevos mercados.
- A fines de los 90’s, el entonces presidente de SAB (Mr. Meyer Kahan) argumentaba que la gente en su país tenía mucho afecto por sus marcas locales lo que hacía imposible que hubiera marcas globales de cerveza, como Coca Cola.
- En el 2000 MacKay buscó hacer un estudio de viabilidad en la globalización, (de su marca Castle que daba más del 50% de las ventas de SAB, de entre las 16) identificando cuatro indicadores principales, que marcaban el ritmo creciente de la globalización:
  - Convergencia en la elección del consumidor. Representa los gustos y preferencias comunes de los consumidores.
  - Acceso más fácil a los consumidores, con aranceles bajos, mediante asociaciones con locales, crecimiento económico y del ingreso disponible.
  - Especialización en áreas de industrias de alto valor que antes estaban integradas verticalmente.
  - Beneficios de escala tangible, como son marcas, personal, habilidades, relaciones.
- El mismo MacKay decía : “Mi punto de vista es que un número de marcas de cerveza en el mundo declinará drásticamente y habrá un desplazamiento hacia el manejo de marcas de excelencia en todas partes, pero al final usted tendrá varias docenas de marcas bien conocidas sino es que más”.
- Los analistas de Deutsche Bank concordaron: “no avisamos un escenario futuro de Coca Cola; esperamos que un puñado de cerveceras y marcas globales, sigan ensanchando la brecha entre ellas y el resto de la región.
- Los analistas de DeutcheBank identificaron varias características que debía demostrar una cervecera globalmente ganadora:

- Una marca global y una cartera de marcas locales de alto impacto.
  - Dirección fuerte con voluntad de reubicar los mercados y una orientación importante a mercados en desarrollo.
  - Acceso a capital.
  - Estrategia fuerte de adquisiciones que impulse la expansión global.
  - Socios locales fuertes para facilitar la transición de marcas líderes locales a globales.
- Este mismo banco refiere una distinta relación del precio-volumen entre los mercados desarrollados y los no desarrollados :
    - El volumen es más fácil de lograr en mercados en desarrollo, mientras que la fuerza de la asignación de precios era baja. Así sus estrategias de crecimiento en volumen tienden a intentar equilibrarse con el precio, a fin de asegurar crecimiento en volumen redituable.
    - En los países desarrollados el volumen declinante se enfrentaba con la aparición de marcas Premium.
  - Los analistas de ABN-Am Ro Bank cree que la adquisición de Pilsner Urquell en 99 es la primera de grandes transacciones que involucran a SAB.
  - Hablan de que tiene sentido una asociación con un participante en países desarrollados ó de desarrollo más equilibrado, en cuanto a su carencia de flujos de efectivo de divisas estables, a una base de accionistas más diversa, demandante y debido al comportamiento de la competencia:
    - Anheuser-Busch parece estar determinada a globalizar la marca Budweiser, pero podría licitar la compra de cervecerías globales.
    - AmBev estaba en posición de expandirse internacionalmente.
    - Foster habría cambiado la estrategia de portafolio de productos, pero el cervecero seguía siendo uno importante y con posibilidad de expansión a mercados desarrollados.
    - Heineken ya contaba con presencia en 170 países y cierta exposición a mercados desarrollados.
  - Al iniciar el 2000 ya recibían una fuerte presión para entrar al mercado de los países desarrollados y la propia administración de SAB daba señales de esa posibilidad:
    - Se habla de una empresa muy sólida en los mercados en desarrollo... sin embargo se habla de adquirir una posición en el primer mundo en el que las inversiones sean sinérgicas con las operaciones internacionales existentes.
    - De plano Mackay menciona: “SAB está buscando expansión en los mercados de primer mundo...Nuestra estrategia de largo plazo es básicamente participar en la consolidación y en las oportunidades de crecimiento... en el primer mundo, así como en los mercados en desarrollo...”

- Las tres estrategias de crecimiento internacional, consideradas por Mackay, como opciones alternativas:
  - SAB se fusionará con una cervecera importante de un país desarrollado. El reto es encontrar ese socio que complemente aptitudes y fortalezas de las empresas.
  - Adquisiciones en los mercados de desarrollo.
  - Concentrarse en el crecimiento orgánico en mercados de desarrollo, enfocándose a mejorar la eficiencia de la organización y esperar un momento más propicio para considerar nuevamente las opciones de crecimiento.



### **3. Problema :**

Es claro que en todas las opciones estratégicas que considera la empresa en esos años 1999-2000, está el crecimiento internacional.

Lo importante a definir es cómo y cuándo realizarlo y si tienen el potencial y capacidad organizacional para llevarlo a cabo. De manera que el problema lo podríamos ubicar como:

*“Qué estrategia de crecimiento internacional debiera seguir SAB y si las capacidades organizacionales (¿son adecuadas, suficientes, debiera generar unas nuevas?) hacen que la organización lleve a cabo exitosamente la implantación de ésta”.*

#### 4. Análisis y solución posible.

Para realizar el análisis, partimos del método de revisión de las fortalezas ó potencialidades, (variables organizacionales) oportunidades, (variables del entorno) debilidades, (internas) amenazas ó peligros (exógenas).

Análisis bajo la metodología FODA (OPEDEPO):

##### **Fortalezas**

- Mantén barreras de entrada a sus mercados típicos (particularmente el continente Africano) es decir: está arraigada en el gusto del consumidor, controla distribución local, se requieren inversiones importantes en planta y equipo.
- Crecimiento basado en adquisiciones locales, lo que le permite tener un conocimiento organizacional de “digestión” rápida.
- Competencias medulares que se encaminan hacia mercados en desarrollo donde ha basado su crecimiento.
- Ventajas competitivas definidas como la capacidad de otorgar valor agregado y el liderazgo en costos.
- Financieramente tiene una importante caja y flujos de efectivo.
- Logra acceso a mercados de capital internacional y mercados masivos de financiamiento.
- Las estrategias de crecimiento por volumen tienden a intentar equilibrar con el precio, en los mercados en desarrollo, a fin de asegurar crecimiento en volumen redituable.
- Importante cartera de marcas locales.

##### **Oportunidades**

- Todavía faltaba expandirse a países desarrollados.

- Mercados desarrollados, donde las ventajas competitivas incluyen buen manejo de costos, posicionamiento de marcas líder, así como la de marcas Premium de mayor margen.
- Crear marcas internacionales que fueran exportables. Castle era una importante oportunidad.
- Insertarse en mercado de capital internacionales, cotizando su acción, calificando su riesgo y emitiendo bonos, lo que le permite acceder al financiamiento masivo a tasas bajas.
- Dirección fuerte con voluntad de reubicar los mercados y una orientación importante a mercados en desarrollo.
- Estrategia fuerte de adquisiciones que impulse la expansión global.
- Socios locales fuertes para facilitar la transición de marcas líderes locales a globales.

### **Debilidades**

- Ingresos y utilidades en moneda débil como baja proporción de ingresos expresados en moneda dura.
- Ámbito de crecimiento en países en desarrollo, que le provoca una exposición a mayor inflación, con menor posibilidad de incrementar precios.
- Diversificación del capital, lo que le limita su independencia en la toma de decisiones.
- Una marca global y una cartera de marcas locales de alto impacto.
- Vulnerable al cambio en las relaciones de poder, adquisiciones y otras fuerzas del mercado.
- Ámbito de crecimiento en países en desarrollo, que le provoca una exposición a problemas y carencias político-sociales, que le exige crecimientos en volumen muy acelerados.

- Altos volúmenes fáciles de lograr en mercados en desarrollo, pero la asignación de precios y márgenes es muy rígido.
- Fuerte competencia y tendencias de expansión internacional de varias empresas en posibilidad de globalización. ¿Cómo mantener el ritmo de transformación y cambio, para estar a la vanguardia competitiva?
- Expuesta a ser adquirida, mediante HTO/LBO (hostile take over/leverage buyout).

#### **4.1 Estrategia**

Crecer internacionalmente era su estrategia fundamental. Pero ¿qué supone esto para una empresa como SAB?

Existen diversas acepciones del término Estrategia y éste tiene que ver con el punto de vista de quién utiliza el término, como un plan, como una posición, como un patrón, como una pauta y como una perspectiva [1].

De manera general se menciona como un fin a lograr, en otras como un medio para lograr fines y esto tiene más que ver si se está en el mundo de las ideas ó de la acción, si se está en la cima de la pirámide organizacional, las llamaremos estrategias maestras pues están más relacionadas a lograr la misión de la organización, sin embargo si se está en la zona inferior de la pirámide, nos referimos a lo táctico a lo operativo y en tal sentido les llamaremos estrategias programadas, que pueden ser procesos, procedimientos y planes operativos. [2]

Cuando hablamos de organizaciones es imposible abstraerse de una forma sintética de visualizar su ubicación. El modelo conceptual de Kast [3] nos señala de afuera hacia adentro del círculo, los ambientes con los que se interrelaciona. De adentro hacia fuera, aparece la organización en si como los subsistemas operativos, coordinador y estratégico. A partir de ahí están los subsistemas Específico y General del medio ambiente circundante, con todos los factores que le son directos, como son clientes, proveedores, factores políticos, psicosociales y otros y los que no le son tan directos, pero que de todas formas le representan su marco de acción.

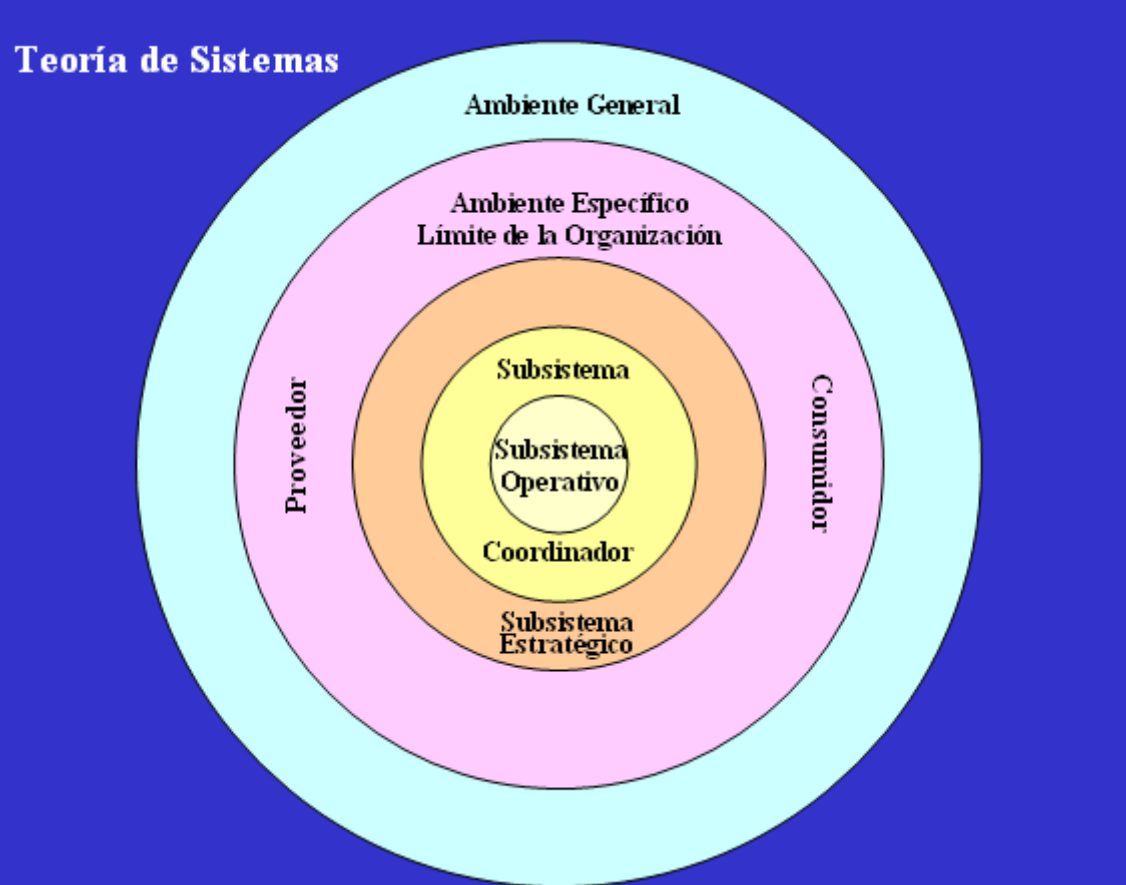


Figura 1 – Modelo Kast de Administración de Sistemas y Contingencias

SAB presenta en el caso una gran claridad en cuanto a sus estrategias maestras, porque habla de la misión, la visión y los principios que la guían. Igualmente van bajando en orden descendente haciéndose más específicas, aunque no trasciende de lo estratégico.

En nuestro caso, no aparece lo táctico u operativo, que tiene más que ver con la forma en que la empresa aborda internamente el alineamiento y creación de sus capacidades. Al relacionar el modelo de Kast con el análisis “FODA” nos damos cuenta de que los subsistemas operativo y coordinador, en cuanto a sus capacidades internas tienen que ver con sus Fuerzas y Debilidades intrínsecas, mencionadas previamente. El subsistema estratégico tiene que ver con los valores, propósitos y enunciados mencionados en el caso:

VISIÓN: Ser considerada una de las primeras cinco compañías cerveceras más grandes del mundo.

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

El ambiente específico y el ambiente general son los factores externos de SAB, que también coinciden con las potencialidades y amenazas que provocan los factores externos a la empresa.

## 4.2 Capacidades

Mintzberg [1] se refiere a las capacidades como habilidades. “¿Cómo caracterizamos la mayoría de nosotros a las compañías? No por sus estrategias ó sus estructuras. Tendemos a caracterizarlos por lo que mejor saben hacer. Son precisamente estos atributos ó capacidades extraordinarias a lo que nosotros llamamos habilidades”.

Estas habilidades son casi siempre lo que percibimos para identificar a las empresas, que en el caso de SAB encontramos en el análisis de las fortalezas. En el caso se describe una serie de atributos ó capacidades internas que les permiten en los bastantes años anteriores crecer con mucho éxito, ya sea orgánicamente ó mediante adquisiciones. Tienen elementos internos que les permiten “digerir” estos procesos de crecimiento con todo lo que esto supone: los choques de cultura organizacional, los sistemas de administración, los procedimientos internos, la planta ó activos instalados, la capacitación de la gente, etcétera.

Las personas son fundamentales y un ejemplo es el caso del corredor de ochocientos metros planos que requiere tener una musculatura especial en muslos, pantorrillas y abdomen, así como una fortaleza cardiorrespiratoria extraordinaria. Distinguimos a Ana Guevara, de un maratonista de medio pelo, contra el cual probablemente ella no tendría mucho qué hacer al correr 40 ó 50 kilómetros, pero en ochocientos metros , Ana lo haría pedazos. Tiene unas habilidades ó capacidades particulares que lo hacen muy bueno en lo suyo y que lo distinguen de los demás.

Las capacidades de negocio no pueden dissociarse de los procesos, que generalmente los diccionarios lo definen como el curso progresivo de actividades. Estas actividades trascienden a conjunto de actividades que se relacionan necesariamente con quienes las realizan y las competencias necesarias para llevarlas a cabo adecuadamente , por eso las Capacidades son un complejo grupo de aptitudes y conocimiento ejercidas mediante procesos organizacionales que les permiten coordinar sus actividades, hacer uso de sus activos y continuamente aprender y mejorar.[4]

En el caso de SAB a diferencia e sus enunciados estratégicos no podemos mas que asumir que han estado haciendo lo correcto para desarrollar las capacidades de negocio apropiadas para su momento de evolución exitosa. Lo asumimos en base al resultado financiero y de participación de mercado en relación a otras empresas globales.

Hay una corriente de desarrollo de capacidades que se enfoca a organizaciones, fundamentalmente del medio de la alta tecnología informática, las cuales requieren prepararse para los cambios veloces, esto en congruencia con la adaptación a un medio cada vez más dinámico, en que actúan esas organizaciones actualmente.

Esto es cierto, pero no lo es menos en la industria cervecera que enfrenta fuerte concentración y la hace uno de los ambientes organizacionales más dinámicos.

Algunos teóricos urgen a las empresas porque debe enfocarse en el desarrollo de sus capacidades dinámicas, que [5] “son definidas como la habilidad de la firma para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas para adecuarse a los ambientes de cambio rápido”. Esta empresa lo ha hecho, al adaptarse internamente a las exigencias del entorno competitivo.

El capital intelectual de la gerencia (ICM, por sus siglas en inglés) [6] está fundamentado en el supuesto de que el valor es creado mediante la integración del capital humano y del cliente. El capital humano lo entiende como el “know how expertise”, capacidades y habilidades, y es que la gente interactúa en procesos con sus clientes y proveedores, que a su vez son gente y procesos internos ó externos a la organización. SAB tiene un conocimiento organizacional efectivo para establecerse en nuevas geografías. Esto ha sido producto, muy probablemente, de una dirección inteligente.

Algunos autores hablan implícitamente acerca de las capacidades como elemento integrador de la estrategia global con la generación de valor.

[7] Boulton sin referirse explícitamente a capacidades afirma que en la nueva economía comienzan a emerger nuevos modelos de negocio en donde los activos intangibles como las relaciones, conocimiento, gente, marcas y sistemas juegan un rol fundamental. Y afirma también que las compañías que sepan combinar y potenciar de forma exitosa estos activos intangibles en la creación de sus modelos de negocio son aquellas compañías que crearán mayor valor para sus grupos de interés. En base a esta expresión, más adelante comento a manera de recomendación para SAB, acrecentar sus activos intangibles como base de la estrategia competitiva, más que residir en la inversión en activos físicos, aunque el impacto de la elevada inversión necesaria, impida la entrada de muchos competidores a sus mercados.

[13] Silver sostiene que hoy las compañías compiten no sólo a través de la superioridad operacional de productos y servicios sino a través de la optimización del manejo de su memoria corporativa y activos intelectuales. Y menciona que las Empresas comienzan a darse cuenta de que su ventaja radica en qué tan eficientemente administran el flujo y transferencia de conocimiento a lo largo de la organización. Que parece especialmente

patente en el mantenimiento de estructuras y políticas corporativas a pesar del alto ritmo de crecimiento y expansión de SAB.

SAB aparece teniendo fortalezas organizacionales orientadas al crecimiento, ya sea orgánico ó mediante adquisiciones de otras organizaciones y su incorporación. Algunas capacidades son empleadas de manera muy diferente, acorde a las dos estrategias mencionadas. Pero es claro que ha resultado exitosa en la implantación de ellas.

### **4.3 Modelo para analizar las capacidades de negocio**

Las capacidades de negocio tienen por característica principal la integración de recursos de la organización Hitt [8].

Cuando me refiero a recursos podemos hablar de un sin número de elementos. Como parte del modelo se propone clasificar estos elementos en tres categorías principales:

- Gente
- Procesos
- Tecnología

Si consideramos que una característica fundamental de una capacidad es la integración de recursos, podemos proponer que la integración adecuada de recursos humanos, procesos y tecnología es una fuente fundamental para añadir valor y obtener una ventaja competitiva.



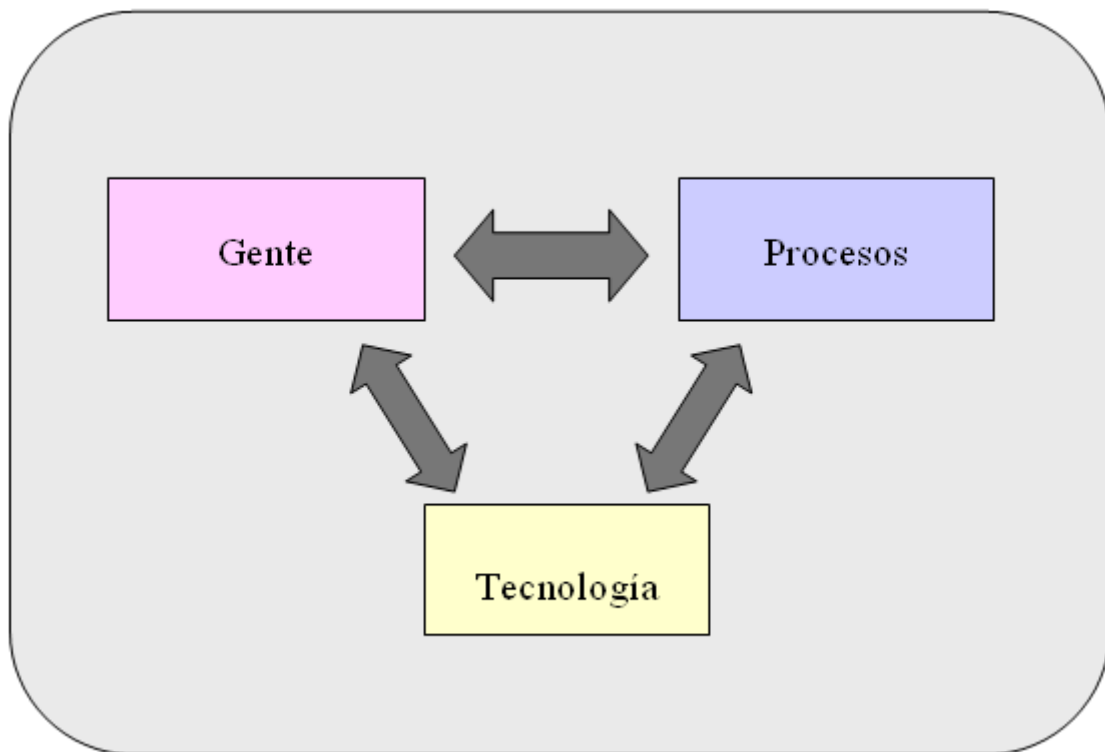


Figura 2 – Integración de Recursos para Formar Capacidades

Como parte del modelo es también interesante el identificar las relaciones que existen entre estos tres componentes.

Los procesos son un componente fundamental derivado de la estrategia maestra de la organización y que determinan la forma en la que la Empresa desea agrupar y realizar sus actividades y por consiguiente añadir valor al cliente. Ellos habilitan a los recursos humanos (gente) de la Organización para crear valor agregado hacia el cliente. En muchas ocasiones estos procesos requieren de alguna tecnología para operar, esto puede ser desde una hoja de control ó lista de tareas hasta un sistema complejo de cómputo ó un robot que automatiza tareas en un proceso de manufactura.

La tecnología juega también otro papel fundamental, ya que en muchas ocasiones es ella la que le da vida ó “habilita” el proceso. Con esto nos referimos a que ese proceso tal como es, no podría existir sin la tecnología que le da vida. En la actualidad existen muchos ejemplos de este caso, Internet como canal de venta ó como canal de distribución cuando el producto que se entrega es un programa de software y no cervezas como en nuestro caso, pero sí como promotor de imagen ó herramienta administrativa.

Al revisar las interrelaciones e interdependencias que existen entre los diferentes componentes del modelo es evidente que al verlos de forma aislada son únicamente

recursos, es a través de la integración, como pueden convertirse en capacidades de negocio y, eventualmente en su visión holística con las estrategias de la Empresa en lo que define Hitt [8] como capacidades centrales.

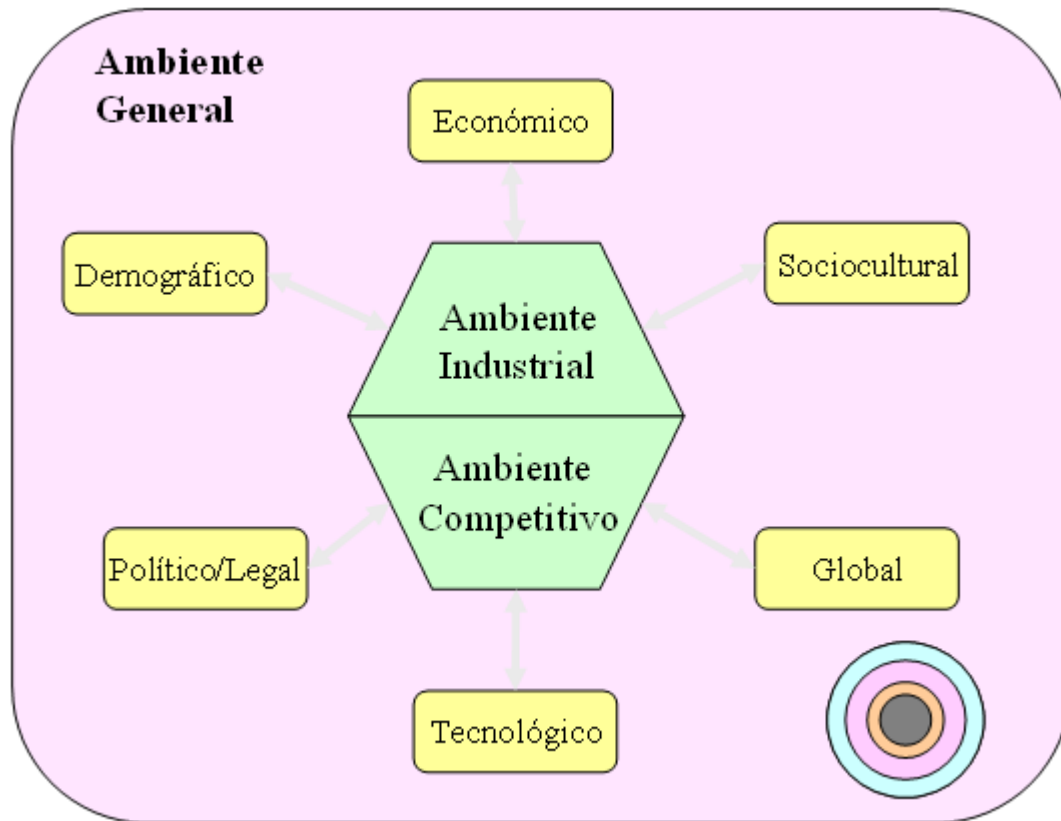


Figura 3 – Modelo de Análisis de Capacidades

Como mencioné no tenemos elementos para profundizar en un análisis de capacidades de SAB, más que reconocer su éxito en base a resultados, pero la intención de proponer el modelo de análisis de capacidades es proponer una metodología de análisis de las capacidades actuales y contrastarlas con las requeridas para alinearlas con la estrategia de negocio futura.

#### **4.4 En cuanto a la Estrategia de crecimiento internacional:**

Creer internacionalmente parece la alternativa estratégica de SAB, en cuanto a que la competencia en el mundo está en consolidación y de alguna manera supone comprar el último boleto a la globalización, habida cuenta que financieramente los ingresos y flujos de efectivo se generan en países no desarrollados, lo que en general les produce alta exposición ó riesgos a monedas de países desarrollados.

Ese es la justificación estratégica para que SAB imprima velocidad y esfuerzo a una estrategia de crecimiento en países desarrollados y que mercado más desarrollado, en lo que a cerveza se refiere, que el Norteamericano.

La presencia que tiene en muchos países en desarrollo, con altas participaciones de mercado, no es despreciable, ya que le generan un alto volumen de producción, con márgenes menores, lo que les ha obligado a ser operativamente eficientes y competitivos en costos. Crecer en esos mercados, de forma orgánica, es decir con sus propios recursos y de acuerdo al desarrollo del mercado, parece también atractivo, al tiempo que emplear estrategias defensivas para evitar la entrada de otros competidores globales.

La mercadotecnia es vista como la técnica que permite identificar las necesidades de su mercado potencial y satisfacer esta necesidad, de mejor forma que un competidor potencial.

“El término marketing significa “guerra”. Al Ries y Jack Trout [9], consideran que una empresa debe orientarse al competidor; es decir, dedicar mucho más tiempo al análisis de cada “participante” en el mercado, exponiendo una lista de debilidades y fuerzas competitivas , así como un plan de acción para explotarlas y defenderse de ellas.

Todas las empresas tienen un segmento que conquistar y competidores que vencer ó de quienes defenderse y atacar. Esta definición nos recuerda que ninguna empresa es una “isla”; por lo tanto, necesita interiorizarse de las características de sus clientes y de las debilidades y fortalezas de sus competidores; para luego, establecer un plan de acción que le permita posicionarse , defenderse y atacar.

En relación al ataque y defensa competitiva, ambos consultores señalan que una vez definida la estrategia competitiva, las alternativas de estrategias genéricas que se pueden utilizar. Para el caso de SAB, Liderazgo total en costos, liderazgo enfocado en diferenciación y por lo tanto valor agregado ante la percepción del cliente.

#### **Las barreras de ingreso y egreso competitivo**

Uno de los elementos a tener en cuenta en la lucha competitiva lo constituyen las ventajas estratégicas derivadas de colocar altas barreras de ingreso al mercado. Con ello

se protege el segmento de mercado en forma más segura y la obtención de barreras resulta más importante que el mero conocimiento de estar en una posición de privilegio ó de contar con una “estrella” ó con “una vaca lechera” en términos de la matriz B.C.G.

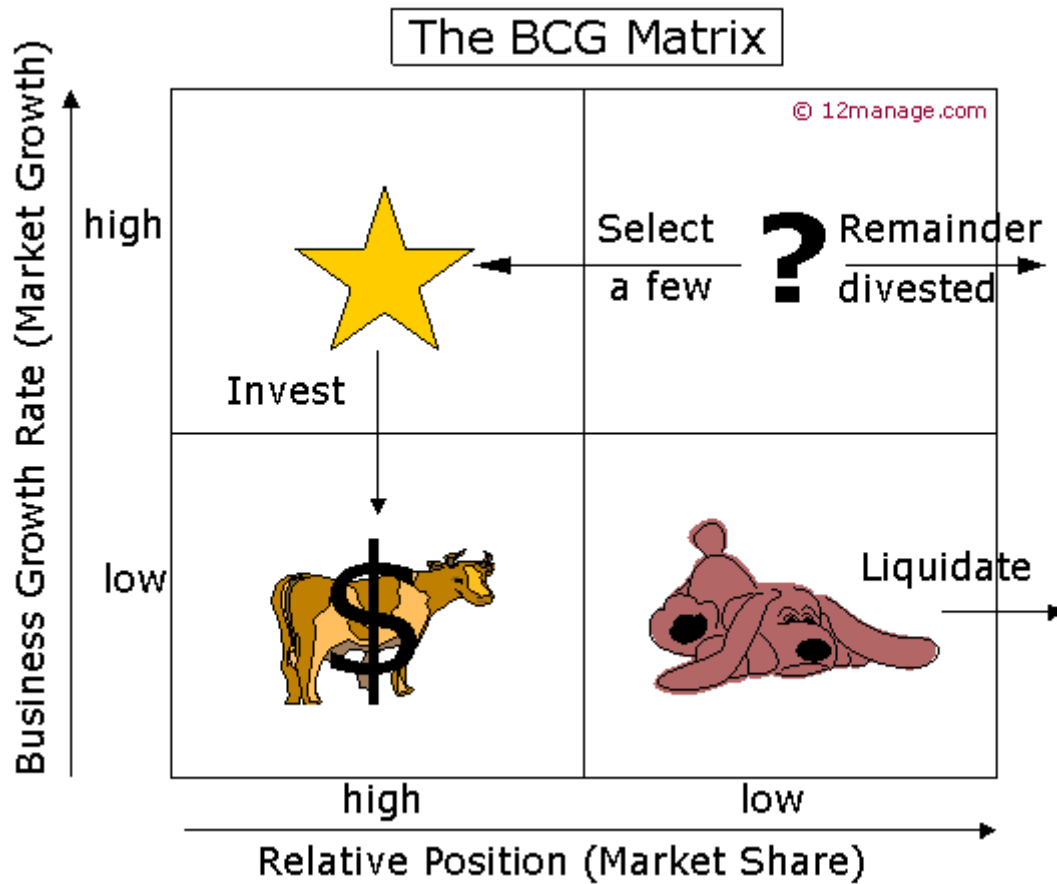


Figura 4 – Modelo de BCG

Porter (10) categoriza a las barreras de entrada y de salida, en base a cuyo concepto desarrolla una matriz de dos por dos en la que se analizan, según el tipo de barreras, las características de las utilidades a lograr y los niveles de riesgo para las inversiones en dichos mercados.

Para el caso de SAB y en relación a los mercados donde tiene presencia, podemos establecer las siguientes Barreras de entrada :

- Economía de escala y manejo de bajos costos.

- Diferenciación de productos en los mercados locales.
- Requerimientos de capital para establecer redes de distribución y planta instalada.
- Acceso a los canales de distribución y/o dominio en estas capacidades.
- Desventajas en costos independientes de la escala (Dumping ó compra de mercado, por ejemplo).
- Política gobernante que favorezca la presencia de SAB.
- Precio deteriorado de entrada para los posibles competidores.
- Grado de integración vertical ó valor agregado que aporta al cliente.

También, aunque de menor impacto, SAB no puede fácilmente abandonar algunos de los mercados donde tiene presencia, como no sea tomando en consideración las barreras de salida, que en su caso pueden ser:

- Que al abandonar un mercado impacte negativamente su imagen internacional.
- Fuerte inversión de entrada, cuya venta de activos no sea fácilmente realizable al salir.
- Barreras emocionales del equipo directivo.
- Restricciones sociopolíticas del país.

En base a los distintos componentes determinados para cada mercado como barreras de entrada y de salida, habiéndose categorizado como alto ó bajo según corresponda, se construye una matriz de análisis de dos columnas por dos filas, donde se pueden realizar importantes estudios de estrategias competitiva.

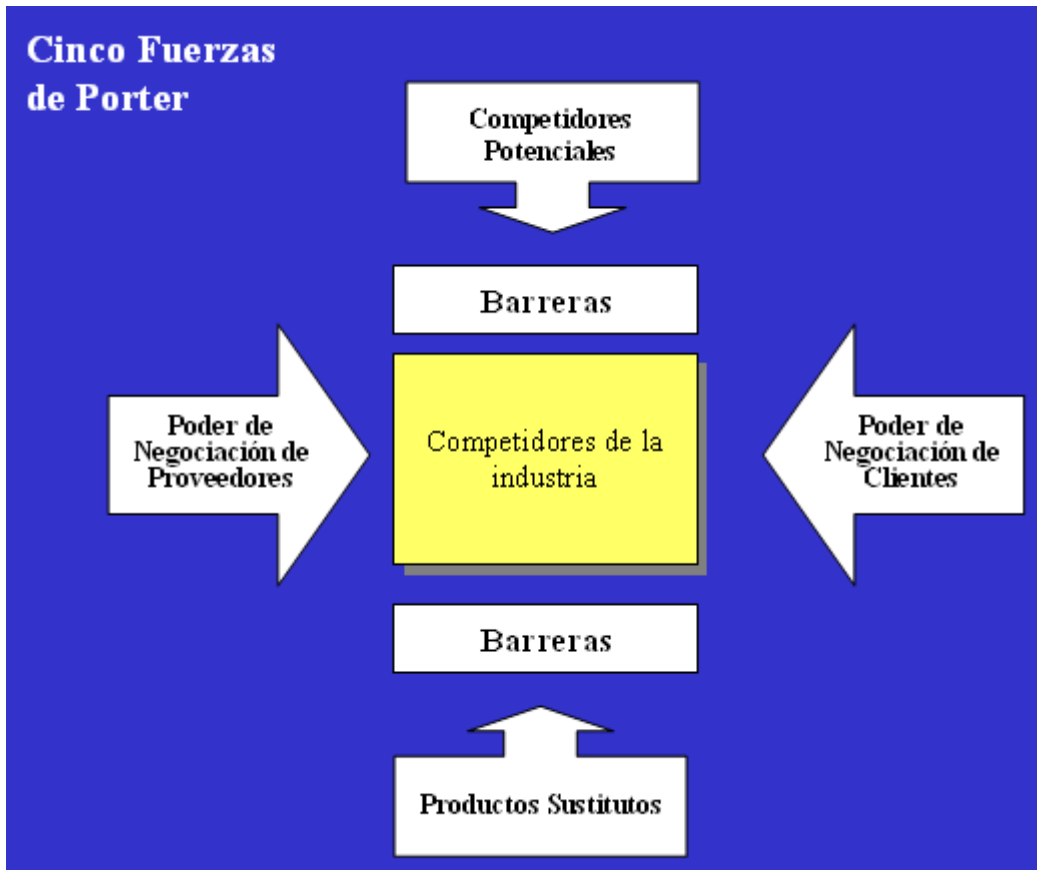


Figura 5 – Modelo de Porter/Barreras

Como se ve en el cuadrante inferior izquierdo. Toda vez que se consigan generar altas barreras de ingreso al segmento ó sector industrial y se logra tener bajas barreras de salida, se obtendrá una alta rentabilidad con poco riesgo, o sea la mejor de las alternativas estratégicas . SAB puede encontrar lugares con estas características, en algunos mercados poco desarrollados y con mercado potencial. (Centro y Sudamérica, China, India, Indonesia, etc.). En la medida que haya competencia interesada en adquirir y pagar sus ubicaciones, las barreras de salida serán bajas.

También hay ubicaciones donde la competencia tiene dominio y las barreras de entrada para SAB pueden ser difíciles de vencer. Tal puede ser el caso de mercados desarrollados y mercados en desarrollo pero con competencia que tiene una amplia dominancia (USA, México, etc).

El caso de las cerveceras y SAB en particular, tiene fuertes barreras de entrada y aunque las de salida son de menor impacto, también deben ser consideradas. Por suerte, para el momento que vive SAB su estrategia es de expansión internacional y no de contención y el mayor de los problemas será romper las barreras de entrada de sus competidores más importantes y no salir de mercados de cerveza.

El concepto tradicional de barreras de entrada, expuesto por Porter, considera a las barreras de entrada como elementos de tipo hard ó asociados a “inversiones hard”, tales como economías de escala, requerimientos de capital, grado de integración vertical, etc.

La construcción de una planta, la compra de instalaciones, maquinarias, moldes, etc. Son ejemplos claros de “barreras hard”.

Las barreras de tipo “soft” son las asociadas a inversiones “soft”, entrenamiento de recursos humanos, marketing, ventas, servicio a clientes y management en general.

Estas barreras de tipo “soft” son de tipo dinámico, ó sea que no pierden valor con el transcurso del tiempo a diferencia de las barreras “hard”, ya que por ejemplo si invertimos en una máquina, en cualquier momento puede quedar obsoleta y se pierde el efecto de barrera de entrada buscado, al haber adquirido los equipos.

El enfoque actual trata de lograr una masa crítica mínima del “hard” con el máximo posible de barreras “soft”. De esta manera se logra la mayor protección dinámica del sector industrial al que pertenece la firma y se reducen los riesgos de altas inversiones en momentos de gran turbulencia.

Ahora bien, este análisis de las barreras de entrada, de la rentabilidad que se puede generar y del riesgo que se tiene estando en el sector, según sean altas ó bajas las barreras, es un análisis funcional para las empresas que ya están en el sector. Pero que pasa con las que quieren ingresar. Como pueden hacer para poder instalarse en el sector. La matriz de nuevas entradas de G.Yip y el análisis de ataque y defensa competitiva nos ayudan a resolver estos planteos.

La matriz de nuevas entradas (11) donde George S. Yip propone cuatro estrategias de entrada a un sector industrial:

	<b>CON IGUAL ESTRATEGIA QUE EL LIDER</b>	<b>CON DISTINTA ESTRATEGIA QUE EL LIDER</b>
<b>MAS RECURSOS QUE EL LIDER</b>	<i>ATAQUE FRONTAL</i>	<i>GUERRA RELÁMPAGO</i>
<b>MENOS RECURSOS QUE EL LIDER</b>	<i>MINI DUPLICA</i>	<i>ATAQUE LATERAL</i>

Figura 6 – Modelo de Yip

Guerra relámpago: Significa entrar sorpresivamente en un nuevo sector que dejará obsoleto al anterior. Se necesitan suficientes recursos como para poder generar un negocio estrella sin pasar, o pasando muy rápidamente, por el cuadrante incógnita, en términos de la matriz BCG.

La guerra relámpago es una alternativa para empresas involucradas en estrategias que surgen de compartir distintos tipos de capacidades. Con la guerra relámpago se intenta reducir al máximo el tiempo posible de respuesta del líder frente a una nueva estrategia.

Ataque lateral: Requiere menos recursos que la guerra relámpago pero aumenta el riesgo en cuanto al tiempo posible de respuesta del líder.

Con el ataque lateral se generará un negocio incógnita de acuerdo a la matriz de BCG.

Ataque frontal: Es el ataque más arriesgado ya que requiere una gran cantidad de recursos para poder superar las barreras de entrada que ha puesto el líder. La estrategia utilizada será similar a la existente en el sector, con lo cual el posicionamiento se hace dificultoso. Pero si se logra implementarla con éxito, se obtendrá un negocio “vaca lechera”. El ataque frontal es factible en empresas con ventajas competitivas dinámicas que hagan frente al desgaste que implica atacar al líder en su sector.

Minidúplica: No es una estrategia recomendada. Implica en ocasiones generar un negocio “perro”, y al no contar con ventajas competitivas no se logrará obtener rentabilidad incremental. También puede convertirse en un buen y eterno segundo lugar. Estrategia nada despreciable en algunos casos.

Para esta empresa existe un deterioro del EBIT entre 05 y 06, que ocurre en Estados Unidos. Esta erosión es probablemente producto de la fuerte competencia con un líder del mercado.

En retrospectiva, la estrategia de crecimiento internacional, particularmente en lo que a la compra de Miller se refiere, es probablemente una que podríamos ubicar entre ataque frontal, porque es una estrategia retadora que desafía al líder Anheuser-Busch, pero que replica el modelo de negocio americano establecido por Miller, aunque con importantes inversiones para rehabilitar ciertas marcas, por lo que pareciera una mini-dúplica que apuesta a mantener su posición de retador y generar ventaja competitiva mediante el establecimiento de barreras “soft”, basadas en las capacidades internas que otorguen soporte para incrementar la eficiencia y el valor agregado al consumidor.



#### **4.5 Fundamento de solución elegida**

Parte de la solución, en retrospectiva, es relativamente fácil de visualizar. El crecimiento en un mercado desarrollado, particularmente mediante la adquisición de una empresa en gran escala, incluso mayor como es Miller. Otra, como la italiana Peroni. O el crecimiento mediante mercados no desarrollados, como la compra de Bavaria en Sudamérica, así como el crecimiento orgánico en países del África y Asia.

En toda la argumentación presentada en el caso al interior de la organización y entre los analistas financieros, aparecía la idea de que debía crecer. Pocas dudas había al respecto. El tema era cómo crecer de la forma más conveniente posible.

También en retrospectiva, se ha visto que la forma en la que se expandió fue acertada y por lo tanto su estrategia exitosa, porque en términos absolutos incrementé la generación de flujo de efectivo, aunque habrá que revisar de cerca la evolución de la gran compra frontal de Miller, donde pudiera haber cierta destrucción de valor, como en todas las compras frontales.

Se ha visto que para el 2000 la empresa tenía una importante capacidad de expansión, dados los flujos de efectivo y caja que presentaban, basta revisar las cifras de flujo de efectivo disponible del caso, además de su reciente incursión a medios de financiamiento, al incorporarse a los mercados internacionales de capital.

Nuevamente de manera retrospectiva vemos que podría seguir con un ritmo de inversiones a gran escala interesante, si visualizamos el potencial de generación de flujo de efectivo en los últimos años:

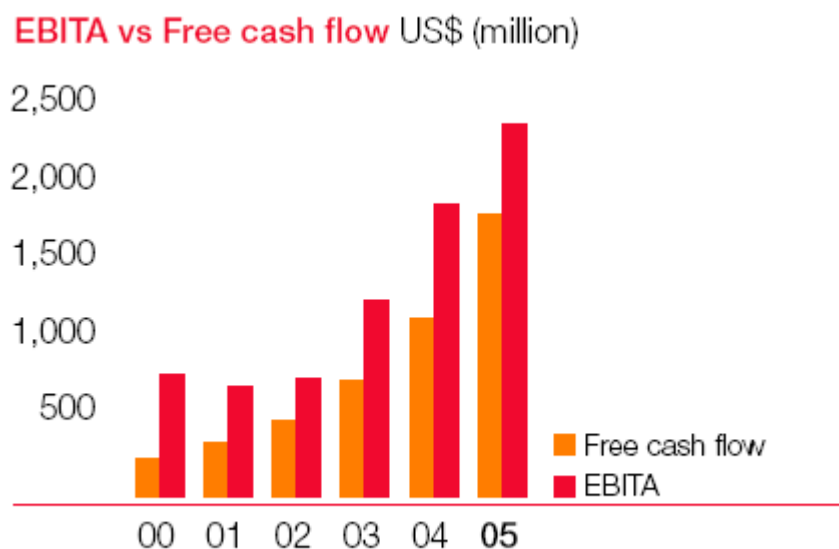


Figura 7 – Flujo de efectivo neto generado 2000-2005

#### Historia Retrospectiva:

Esta es parte de la historia de crecimientos en los años subsecuentes al caso, donde Miller es la compra más importante y visible realizada frontalmente para desafiar a Anheuser-Busch y comprar una gran porción de mercado, al tiempo que capacidades organizacionales pero se realizan otras adquisiciones, tanto en el mercado desarrollado como en el no desarrollado que incluye crecimiento orgánico en los mercados ya establecidos.

SAB adquiere Narang Breweries en 2000, con lo que concreta su entrada en la India, Mercado de grandes perspectivas.

Para 2001 adquiere intereses en Bere Timisoreana S.A., Rumania e incursiona en Centroamérica adquiriendo Cervecería Hondureña y mediante “joint adventure” con El Salvador Beverages Business.

En 2002 compra Miller, al 100% y se convierte en la segunda cervecera del mundo.

En 2003 concreta varias compras y alianzas: Browar Dojlidy (Bialystok, Poland), la Italiana interest in Birra Peroni

En 2004 entra a Marruecos mediante “joint venture”, adquiere dos cervecerías en China.

En 2005 compra Bavaria, S.A. que es la segunda cervecera en el Mercado Sudamericano y lleva su participación en el mercado hindú al segundo lugar concretando la adquisición de Shaw Wallace & Company’s, la compra de Topovar Brewery en Eslovaquia y Fuyang City Snowland Brewery en China.

En 2006, aparece publicado en la prensa el siguiente artículo, donde realiza desinversiones de áreas de negocio como son los “Jugos” de su recién adquirida Bavaria, en Sudamérica, con el objeto de centrarse en el mercado de Cervezas:

### **Bavaria vende su negocio de jugos por 55,3 millones de dólares**

Por: EFE

06/29/2006 – La cervecera Bavaria, propiedad de la multinacional SABMiller, anunció hoy la venta de su negocio de pulpa de fruta a Gaseosas Posada Tobón S.A. (Postobón), del empresario colombiano Carlos Ardila Lulle, por 55,3 millones de dólares.

La operación, según un comunicado de la compañía, incluye la venta de la Productora de Jugos, que procesa pulpa de fruta en su planta en el municipio de Tulua, en el departamento del Valle del Cauca, en el suroeste del país.

Asimismo, Postobón adquirirá sus marcas Tutti Frutti y Orense, y de algunos otros activos asociados al proceso de producción de jugos.

En el 2005, Bavaria vendió cerca de 700,00 hectolitros de jugos. La operación de venta debe ser aprobada por la Superintendencia de Industria y Comercio de Colombia.

Karl Lippert, presidente de Bavaria, una compañía de origen sudafricano, adquirida el año pasado por SABMiller, dijo que la operación le permitirá a la empresa “fortalecer y concentrar sus esfuerzos en las categorías de cervezas, maltas y aguas así como fortalecer su portafolio de marcas y su capacidad de inversión”.

Postobón es el mayor productor de refrescos en Colombia y forma parte de la Organización Ardila Lulle, uno de los mayores conglomerados empresariales del país.

La fuente indicó además que SABMiller, de manera independiente, firmó un acuerdo de cooperación con el accionista mayoritario de Postobón, Inversiones Carbe, para asesorarlos en el desarrollo de los mercados internacionales. EFE

Figura 8 – Artículo de EFE (29 Junio 2006)

Esto es lo que han venido haciendo. Y la nueva presencia en el mundo del grupo SAB-Miller . Amplia ahora sus posibilidades de crecer, ya sea orgánicamente en las plazas en las que se ha establecido ó mediante más adquisiciones en otras ó las mismas plazas ya sea que resulte en duplicación del modelo de negocio ó frontalmente con grandes competidores globales.

> <b>AFRICA</b>	> <b>EUROPE</b>	> <b>NORTH AMERICA</b>	> <b>ASIA</b>
> Angola	> Canary Islands		> China
> Botswana	> Czech Republic	> <b>CENTRAL AMERICA</b>	> India
> Ghana	> Hungary	> El Salvador	
> Lesotho	> Italy	> Honduras	
> Malawi	> Poland		
> Mozambique	> Romania	> <b>SOUTH AMERICA</b>	
> South Africa	> Russia	> Bolivia	
> Swaziland	> Slovakia	> Colombia	
> Tanzania		> Costa Rica	
> Uganda		> Ecuador	
> Zambia		> Panamá	
> Zimbabwe		> Peru	

Figura 9 – Presencia de SAB-Miller, 2006.

El rápido crecimiento del grupo y lo exitoso de su estrategia se entiende cuando se hace el recuento al saber que en los primeros años 90's, SAB tenía una participación del mercado mundial de cervezas de alrededor del 17%, llegando al 40% en el 2006 con altas expectativas de crecer al 50% del mercado mundial, en sólo cinco años más, como establecen sus recientes postulados estratégicos.

Su problema no ha cambiado. Pretenden seguir creciendo y deben crear las capacidades internas que soporten ese ritmo de expansión. Ahora el tema es si deben crecer basados en la misma estrategia de ataque frontal, replicando modelos de negocio de la competencia en mercados desarrollados , con sus atributos “hard” ó como también han venido haciendo en algunas plazas bien con una posición de fortaleza ó bien basados en atributos dinámicos ó “soft” que representan sus capacidades de negocio basadas en el desarrollo de la gente, los procesos y la creación de conocimiento ó tecnología. Esto último es lo que he propuesto de manera fundamental.

## 5. Recomendación

SAB Miller ha entrado en una espiral de crecimiento vertiginoso, que debe seguir en la medida en la que haya mercados de oportunidad, donde sus fortalezas les permitan evadir los peligros y desarrollar capacidades que cambien la naturaleza de sus debilidades.

En el mismo trayecto le espera decidir acerca de si debe y cómo hacer para moderar , intensificar los crecimientos en ciertas geografías ó incluso desinvertir y consolidarse.

Puede crecer lo mismo orgánicamente en entornos que propicien esto, particularmente donde ya detentan una participación mayoritaria de mercado, mediante grandes adquisiciones que representen un gran golpe de compra de mercado, donde se busque el liderazgo ó mediante adquisiciones pequeñas que le permitan incursionar ó acrecentar mercados.

Para lograr determinar y alinear estrategia y táctica con capacidades organizacionales propongo un modelo muy simplificado que reuniendo elementos de planeación y estrategia de negocios, incluye un proceso integral de una organización, donde de arriba para abajo vemos el mundo de las ideas enfocado en misión y valores, que en el caso de SAB claramente tienen un afán de crecimiento basada en una visión de futuro. Después aparece el arte de la definición y diseño de implantación de la estrategia maestra, que incluye un análisis del ambiente competitivo y que confluye en planes y objetivos estratégicos , por su nivel de importancia y que derivan en los objetivos y planes tácticos, que pueden ser programas, procesos ó planes operativos, como mencionamos anteriormente , hasta lo plenamente operativo que son las actividades rutinarias, soportado esto por un cúmulo de capacidades que la organización debe generar, para lograr los fines últimos. El proceso se observa constantemente vigilado, controlado, con medidores de desempeño de sus capacidades que le permitan adaptarse a los nuevos requerimientos de la organización.

SAB por ahora es de las empresas locales, en este caso de la industria de la cerveza, que en relativamente poco tiempo ha dado un brinco a unas ligas muy distintas, hasta ser el segundo lugar global. Mi argumentación gira en torno al reconocimiento de una empresa exitosa cuya máxima virtud debiera estar el alinear sus capacidades internas a la estrategia y táctica.

Estas capacidades internas deberían ser más las intangibles ó “soft”, de manera que generen una ventaja competitiva perdurable, en constante adaptación y generando conocimiento transmisible. Los procesos que genera la gente y la utilización de la tecnología son la base de estas capacidades intangibles.

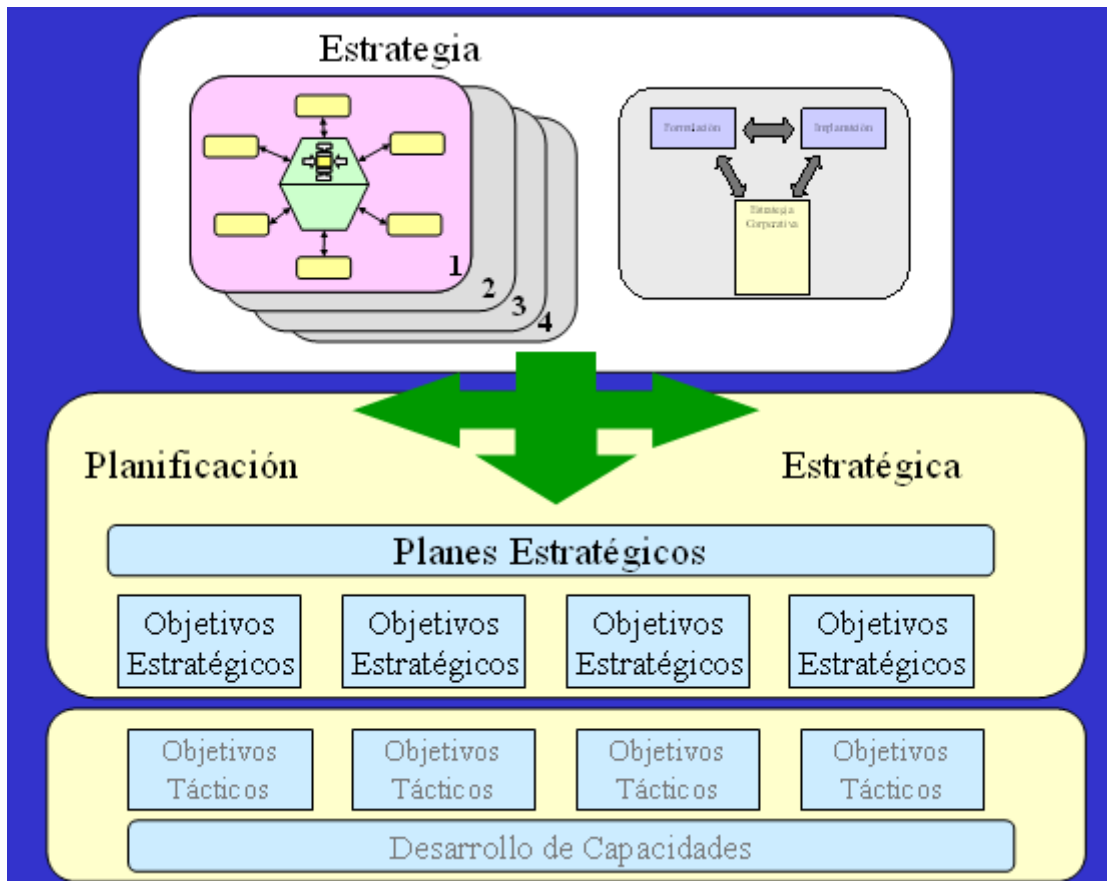


Figura 10 – Proceso de Planeación Integral (propuesta)

Lo que también pudiera pensarse que es un riesgo para SAB es el que muchos de los factores que le representan ventaja competitiva ó barreras de entrada a la competencia son fundamentalmente aquellos mencionados como “hard”. Por esa razón la recomendación es que las fortalezas graviten más alrededor de barreras “soft” mediante el desarrollo de capacidades internas de distribución, de eficiencia operativa, más que mediante inversiones elevadas en activos traducidas en eficiencia por economías de escala como ha sido hasta ahora.

## 6. Conclusiones

Podría seguir con un ritmo de inversiones interesante a gran escala , si visualizamos el potencial de generación de flujo de efectivo en los últimos años, la participación de mercado y el encaramiento sobre los otros líderes del negocio.

La recreación de sus capacidades organizacionales es un elemento fundamental para que siga funcionando el modelo de crecimiento, sin incurrir en pérdida de control ó deficiencia en la ejecución de las estrategias en el nivel táctico de la organización.

El establecimiento de las estrategias es fundamental en el porvenir de las organizaciones , es decir, el porvenir de las decisiones actuales, y en tanto que tienen que ver con decisiones de gran envergadura que se toman ahora.

No menos importante es la forma en que se definen, se establecen, y sobre todo se implantan dichas estrategias. Implantar la estrategia implica el reconocimiento de las aptitudes y asignación de los recursos organizacionales.

La alineación de ambos niveles de la organización, el estratégico y el táctico serán fundamentales para el éxito de SAB: Su fortaleza organizacional , al tener en nómina a la gente apropiada , la tecnología de vanguardia y procesos fuertes que formen parte de una cultura organizacional sólida, con seguimiento y vigilancia efectiva de los indicadores de desempeño a todo lo largo y ancho de la organización, le permitirán mantener un proceso vigoroso de mantenimiento y creación de capacidades , dedicadas al crecimiento; con una inspiración, con una visión, con valores con gran decisión y apetito.

El desarrollo de capacidades internas que le generen ventaja competitiva, será el mayor reto de SAB en su afán de crecimiento y competencia global.

## 7. Análisis de Fuentes

El trabajo de resolución del caso, buscó fuentes de información diversa, tanto académicas, como relacionadas a la propia empresa e industria. En el caso de la industria, se limitó a la información contenida en el caso y en el de la empresa a cierta información vertida por ésta antes y después de la edición del caso.

Encontramos tanto información académica en libros de texto, artículos de investigación publicados en ABI, artículos de periódicos y páginas web.

Lamento y me extraña la falta de colaboración del editor del caso, una institución académica como es la “Wits Business School” de Sudáfrica, a quien le hicimos reiteradas peticiones de información que nos fueron negadas.

### 1. Bibliografía

1. Henry Mintzberg  
James Brian  
Quinn    El Proceso Estratégico    Prentice    1993
2. George A Steiner    Planeación Estratégica    CECSA    1983
3. Friederich Kast    Enfoque de Sistemas    CECSA
4. George S Day    Managing market relationship    Academy of Marketing  
Science Journal    2000
5. Judy Scott    Emerging Patterns from the Dynamic    Journal of Computer  
Capabilities of Internet Intermediaries    mediated communication
6. Varios    The value of intellectual capital    The Journal of  
Business Strategy    2000
7. Richard ES  
Boulton    A business model for the new  
economy    The Journal of  
Business Strategy    2000
8. Michael A Hitt  
R Duane Ireland  
Robert E  
Hoskinsson    Administración Estratégica    International  
Thomson Editors    1999
9. Al Ries y    La Guerra de la Mercadotecnia    Mc Grawhill    2001  
Jack Trout
10. Michael Porter    Competitive Advantage    Free Press    1985
11. Gerry Johnson  
George S. Yip    Corporate Performance,  
Business Strategy and the  
Challenge of Strategic  
Transformation    Oxford University  
Press    2006



<http://www.sabmiller.com/SABMiller/Site+tools/Library/>

<http://www.wfw.es/>

<http://www.uia.mx> ABI (mediante la suscripción de la UIA)