

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA



“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

LEOPOLDO BARBA CÓRDOVA

Director de Tesis: Mtro. Florentino Velázquez Garaña

Revisores: Mtro. Eduardo Musi Checa

Mtro. Roberto Sánchez de la Vara

CONTENIDO

I. INTRODUCCIÓN	3
II. MARCO CONCEPTUAL	5
III. SÍNTESIS DE LOS HECHOS RELEVANTES	14
IV. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN	17
V. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN	25
VI. PROPUESTA DE ALTERNATIVAS	31
VII. EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS	32
VIII. SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS	37
IX. FUNDAMENTO	39
X. CONCLUSIÓN	40
XI. BIBLIOGRAFÍA	41
XII. ANEXOS	42

I. Introducción

La globalización, como fenómeno socioeconómico del último tercio del Siglo XX, es el parteaguas del Siglo XXI que apenas estamos viendo nacer. La globalización, sobre todo en lo que a la mentalidad de políticos y empresarios se refiere, es la recomposición y el reordenamiento de los enfoques sobre la economía y los intercambios internacionales: políticos, comerciales y culturales; pero es también la transformación de las viejas formas de hacer la política y de promover negocios, por otras más novedosas y agresivas, que también traen consigo una nueva manera de ver y hacer las cosas en un mundo más informado y exigente.

La revolución de la ciencia y la tecnología ha traído como consecuencia no sólo el aceleramiento de los cambios sociales, sociopolíticos y culturales; sino que traen aparejados consigo también un cambio de las perspectivas y de las estrategias políticas y empresariales, que sustituyen en parte, a las formas tradicionales de hacer la política y de emprender negocios.

La globalización, implica hoy, otra forma de ver las cosas y otra manera de conducir y de emprender las acciones de gobierno y las de índole empresarial. Hoy vivimos un mundo en constante evolución, en donde los menos capacitados -desafortunadamente la mayoría- para enfrentar los cambios, tienden a sucumbir ante los embates de la "modernidad".

El político y el empresario de hoy en día, tienen que ajustar sus pensamientos y perspectivas a la dinámica de los tiempos actuales, por más que encuentren difícil hacerlo,

porque el mundo de la globalización no sólo ha transpuesto las fronteras sociopolíticas, sino que ha modificado incluso las ideas del nacionalismo característico de las diferentes culturas del mundo occidental y oriental en los últimos siglos.

Para South African Breweries es un momento histórico en el que tiene que definir su futuro. Si bien ha sido una empresa exitosa (Anexo 1) y ha tenido incursión internacional, el cómo siga manejando su participación en la globalización es crucial para su negocio.

Planteamiento metodológico:

Utilicé básicamente tres modelos para realizar un análisis profundo de la situación y recomendar la mejor vía de acción desde mi punto de vista:

- 1) El Modelo de las 5 Fuerzas de Porter
- 2) El Modelo de Análisis FODA
- 3) El Cuestionario para Evaluar Alternativas de George A. Steiner

Considero que los resultados de cada uno de ellos de manera complementaria me permitieron una visión más completa de la situación y una mejor evaluación de alternativas.

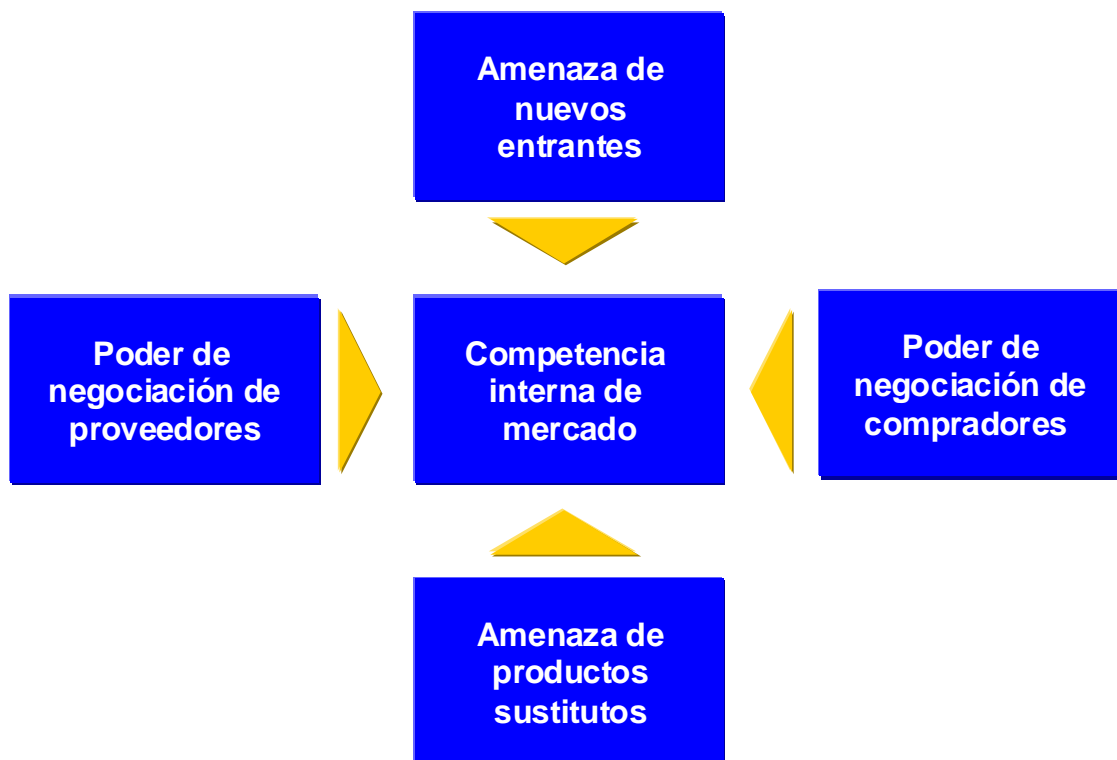
A continuación describo el marco conceptual de cada uno de ellos.

II. Marco Conceptual

1. Modelo de las 5 Fuerzas de Porter

Este es un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa propuesto en 1980 por Michael E. Porter en su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*.

El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:



1.1 Amenaza de entrada de nuevos entrantes

El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

1.2 La competencia interna de mercado

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

1.3 Poder de negociación de proveedores

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

1.4 Poder de negociación de compradores

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más

crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

1.5 Amenaza de productos sustitutos

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Para éste tipo de modelo tradicional, la defensa consistía en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la corporación y que le permitiera, mediante la protección que le daba ésta ventaja competitiva, obtener utilidades que luego podía utilizar en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios.

Porter identificó seis barreras de entrada que podían usarse para crearle a la corporación una ventaja competitiva:

1.51. Economías de Escala

Supone al que las posea, debido a que sus altos volúmenes le permiten reducir sus costos, dificultar a un nuevo competidor entrar con precios bajos. Hoy, por ejemplo, la caída de las barreras geográficas y la reducción del ciclo de vida de los productos, nos obliga a evaluar si la búsqueda de economías de escala en mercados locales nos resta flexibilidad y nos hace vulnerables frente a competidores más ágiles que operan globalmente.

1.5.2. Diferenciación del Producto

Asume que si la corporación diferencia y posiciona fuertemente su producto, la compañía entrante debe hacer cuantiosas inversiones para reposicionar a su rival. Hoy la velocidad de copia con la que reaccionan los competidores o sus mejoras al producto existente buscando crear la percepción de una calidad más alta, erosionan ésta barrera.

1.5.3. Inversiones de Capital

Considera que si la corporación tiene fuertes recursos financieros tendrá una mejor posición competitiva frente a competidores más pequeños, le permitirá sobrevivir más tiempo que éstos en una guerra de desgaste, invertir en activos que otras compañías no pueden hacer, tener un alcance global o ampliar el mercado nacional e influir sobre el poder político de los países o regiones donde operan.

Hoy en día en la mayoría de los países del mundo se han promulgado leyes antimonopólicas tratando por lo menos en teoría de evitar que las fuertes concentraciones de capital destruyan a los competidores más pequeños y más débiles. La creación de barreras competitivas mediante una fuerte concentración de recursos financieros es un arma muy poderosa si la corporación es flexible en la estrategia, ágil en sus movimientos tácticos y se ajusta a las leyes antimonopólicas. No obstante su fuerza financiera, la corporación debe tener en cuenta que los pequeños competidores pueden formar alianzas o recurrir a estrategias de nichos.

1.5.4. Desventaja en Costos independientemente de la Escala

Sería el caso cuando compañías establecidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser emuladas por competidores potenciales independientemente de cual sea su tamaño y sus economías de escala. Esas ventajas podían ser las patentes, el control sobre fuentes de materias primas, la localización geográfica, los subsidios del gobierno, su curva de experiencia. Para utilizar ésta barrera la compañía dominante utiliza su ventaja en costos para invertir en campañas promocionales, en el rediseño del producto para evitar el ingreso de sustitutos o en nueva tecnología para evitar que la competencia cree un nicho.

1.5.5. Acceso a los Canales de Distribución

En la medida que los canales de distribución para un producto estén bien atendidos por las firmas establecidas, los nuevos competidores deben convencer a los distribuidores que acepten sus productos mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, compartir costos de promoción del distribuidor, comprometerse en mayores esfuerzos promocionales en el punto de venta, etc., lo que reducirá las utilidades de la compañía entrante. Cuando no es posible penetrar los canales de distribución existentes, la compañía entrante adquiere a su costo su propia estructura de distribución y aún puede crear nuevos sistemas de distribución y apropiarse de parte del mercado.

1.5.6. Política Gubernamental

Las políticas gubernamentales pueden limitar o hasta impedir la entrada de nuevos competidores expidiendo leyes, normas y requisitos. Los gobiernos fijan, por ejemplo, normas sobre el control del medio ambiente o sobre los requisitos de calidad y seguridad de los productos que exigen grandes inversiones de capital o de

sofisticación tecnológica y que además alertan a las compañías existentes sobre la llegada o las intenciones de potenciales contrincantes. Hoy la tendencia es a la desregularización, a la eliminación de subsidios y de barreras arancelarias, a concertar con los influyentes grupos de interés político y económico supranacionales y en general a navegar en un mismo océano económico donde los mercados financieros y los productos están cada vez más entrelazados.

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

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

Esta competencia acelerada nos está diciendo que ya no es posible esperar por la acción del competidor para nosotros decidir como vamos a reaccionar. El nuevo grito de guerra es anticiparse y prepararse para enfrentar cualquier eventualidad. Cada movimiento de la

competencia debe enfrentarse con una rápida contramanoobra, puesto que cualquier ventaja es meramente temporal.

2. Modelo de Análisis FODA

FODA es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información que se tiene sobre el negocio, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares del negocio y el entorno en el cual éste compite. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc. Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, pueden ser de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que se diseñen y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios. El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito del negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Capitalizar	Deseables
Amenazas	Protección	Urgencia de acción

3. Cuestionario para Evaluar Alternativas de George A. Steiner

En su libro “Planeación Estratégica” George A. Steiner sugiere la utilización de 7 bloques de preguntas básicas que permiten evaluar las alternativas:

1. ¿Es la estrategia consistente con el medio ambiente?
2. ¿Es la estrategia consistente con sus políticas internas, estilos directivos, filosofía y procedimientos operativos?
3. ¿Es la estrategia adecuada en vista de sus recursos?
4. ¿Son aceptables los riesgos para lograr la estrategia?
5. ¿Se adapta la estrategia al ciclo vitalicio del producto y a la situación de potencial/attractivo del mercado?

6. ¿Es el momento de la implantación correcto?
7. ¿Existen otras consideraciones importantes?

III. Síntesis de los Hechos Relevantes

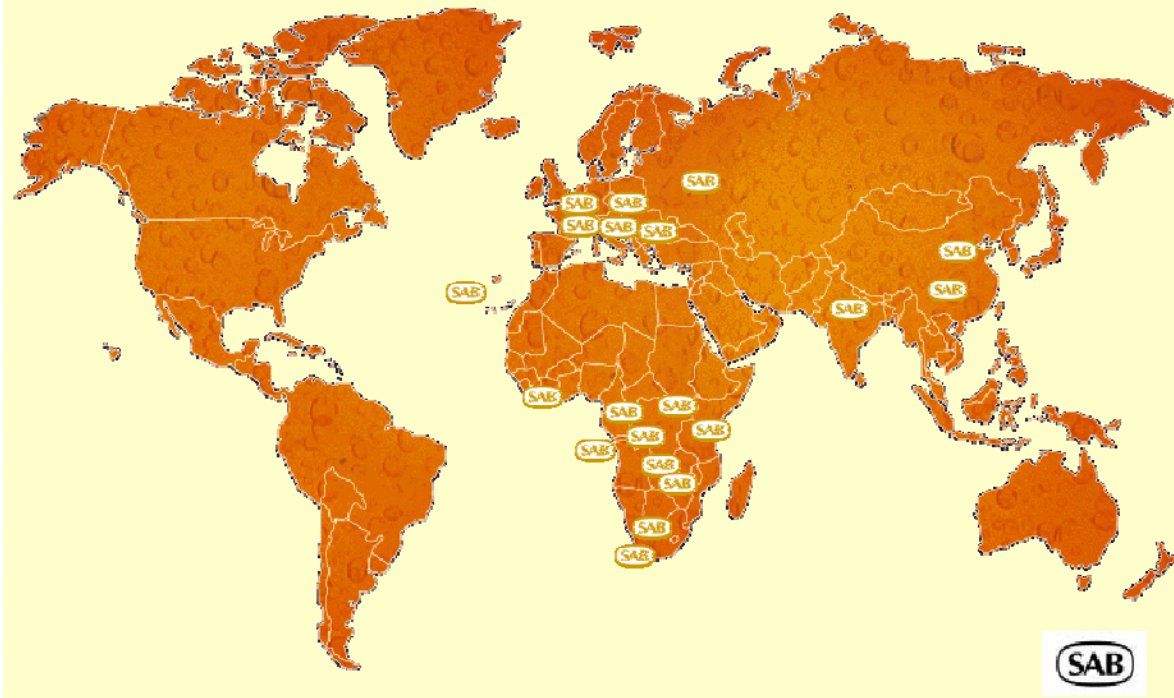
1. Cronología de los principales sucesos en SAB:

Año	Hecho Relevante
1886	Johannesburgo se establece
1895	Inicio de operaciones de South African Breweries
1896	SAB abre bar en el centro de Johannesburgo
1898	Lanzamiento de Castle Lager
1899-1902	Guerra Anglo-Boer
Principios 1900	SAB empresa no minera de más rápido crecimiento
1940-1950	SAB amplió su cartera incluyendo pequeños hoteles
Década de los 50's	Impuestos dieron lugar a la disminución de consumo de cerveza
Década de los 50's	Se unen las tres cerveceras más grandes de Sudáfrica: Ohlsson's, United Breweries y SAB. SAB retuvo su nombre. 90% del mercado de la cerveza lager.
1960-1970	SAB adquirió el control de la Stellenbosc Farmer's Winery
1962	Se eliminó la restricción de ingestión de alcohol para sudafricanos de raza negra
1978-1990	SAB experimentó tasas muy altas de crecimiento orgánico en Sudáfrica
1/2 60's – inicio 90's	SAB siguió estrategia de crecimiento por medio de la diversificación
1966	SAB lanzó una división hotelera. Luego agregó muebles, calzado y comercio detallista de descuento con OK Bazaars
1974	SAB adquirió la división embotelladora de Pepsi en Sudáfrica (Que se convirtió en Coca-Cola en 1977) y los intereses cerveceros del Grupo Rembrandt
1979	SAB obtuvo participación del 49% en Appletiser
1982	SAB consigue el control de Appletiser
1981-1982	SAB entró en el sector detallista del vestido con la compra de Scotts Stores Group y Edgars
1987	Inversión en Lion Match Company
1989	Inversión en Da Gamma Textiles
1982	Inversión en Plate Glass
1970-1980	SAB extendió sus operaciones en África subsahariana comenzando por una cervecería en cada país vecino: Swazilandia, Botswana y Lesotho.
Fines 1990-2000	SAB poseía intereses cerveceros en Zimbawe, Tanzania, Mozambique, Angora, Ghana, Uganda, Kenia y Zambia y era el mayor fabricante de África (más de la mitad de la producción total)
Inicio 1980	SAB negociado pequeñas adquisiciones en ultramar. Compró Sundoor en USA.

South African Breweries

1987	Vendió Sundoor a Procter & Gamble
Mediados 80's	SAB adquirió Rolling Rock una pequeña cervecería de USA pero se vio forzada a venderla más tarde. Sanciones antiapartheid limitaban su crecimiento en ultramar.
1990-2000	Se levantan sanciones apartheid, SAB empezó a impulsar operaciones en ultramar nuevamente.
1993	Adquirió intereses en Hungría
1994	Adquirió intereses en China
1996	Adquirió intereses en Polonia y Rumania. Graham Mackay fue designado Director.
1999	Graham Mackay es designado Director General. Reenfoco en actividades medulares de cervecería. Se vendieron textiles, muebles, fosforecía y ventas detallistas.
1999	SAB se hizo del control de las cervecerías checas Radegast y Pilsner Urquell. Se convierte en cervecería más grande Europa Oriental. SAB también compró el 97% de una cervecería eslovaca y compró una cervecería en Moscú. También tuvo actividad en China y en la India.
Marzo 1999	SAB Traslado su lista principal de mercado de valores a Londres para facilitar la obtención de divisas fuertes.
Finales 1999	La base de inversionistas internacionales de SAB aumentó del 15% al 30%
2000	Graham Mackay tiene la decisión sobre la estrategia global de la compañía.

2. Presencia Global de SAB



Mayor información de los negocios de SAB puede verse en el Anexo 2

IV. Análisis de la Situación

1. Análisis utilizando el Modelo de Porter:

Se clasificó la información disponible de acuerdo a las 5 fuerzas del mercado de acuerdo a Porter:

1.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores:

- La economía en despegue de Sudáfrica se convertiría en un destino crecientemente atractivo para las cervecerías internacionales
- El 98% de participación de SAB en el mercado Sudafricano podría ser un fenómeno temporal
- A principios del año 2000 la tendencia de la globalización se había extendido a la mayoría de las empresas ¿seguiría la industria cervecera la misma tendencia?
- Los cerveceros con planes de expansión global eligieron como objetivos a nuevas y crecientes poblaciones de consumidores que mostraban patrones similares en términos de sabor, envasado y preferencia para la ubicación del consumo de bebidas
- A medida que los mercados se estancaban, las cerveceras buscaban lógicamente nuevos mercados y marcas de primera categoría para catalizar el crecimiento
- La consolidación dentro de límites nacionales había alcanzado, en alto grado, un patrón de retención inmovilizante. Esto hizo que los cerveceros miraran a ultramar en busca de oportunidades para mejorar sus márgenes de ganancia.
- La capitalización de mercado era un indicador de los recursos financieros de la empresa, los cuales podrían alimentar el crecimiento y la expansión. En cambio, la falta de recursos indicaría la vulnerabilidad a los cambios de poder o de propietario

1.2. Competencia Interna del Mercado

- No había participante que dominará la industria de la cerveza
- La mayoría de las cerveceras principales dominaban sus mercados nacionales
- Por tradición, la dificultad de almacenar y transportar cerveza daba por resultado que la mayoría se vendiera y consumiera localmente
- Las marcas locales dominaban las redes de distribución mayorista
- El sabor, el envase y los canales de entrega eran factores determinantes para el éxito de una cerveza y empezaban a estandarizarse a través de las fronteras nacionales
- Si la industria cervecera iba a consolidarse en una escala global, podía haber un número pequeño de participantes que dominaran los mercados mundiales. Las economizaciones globales de escala serían entonces el factor decisivo.
- Con la demanda de cerveza en aumento en los países en desarrollo y la adopción global de los mejores procedimientos, se pronosticaba que el fondo internacional de utilidades de la cerveza creciera de 18,000 millones de dólares en 1999 a 28,000 en 2010.
- Si China continuara en su actual camino de crecimiento de 10% por año, el país vendría a ser el mayor mercado de cerveza del mundo.
- Mejorarían los costos de mano de obra y márgenes de ganancia en los países en desarrollo. La tecnología de elaboración podría ser costosa, pero las economías en desarrollo tendrían por lo general bajos costos de mano de obra.
- Los precios de la cerveza subirían en el mundo en desarrollo; en los mercados desarrollados más maduros, se mantendrían constantes.

- Los factores diferenciadores importantes entre los mercados desarrollados y los que están en desarrollo fueron el precio y el volumen.

1.3. Poder de negociación de los compradores

- De manera gradual las preferencias del consumidor en cerveza alrededor del mundo habían empezado a converger
- Los gustos de los consumidores estaban cambiando de botellas a latas y de ale a lager
- Un creciente número de consumidores de países en desarrollo podían ahora permitirse el consumo de cerveza ya que sus ingresos se habían elevado
- Se percibía una correlación de 93% entre el crecimiento per cápita del PIB y el consumo de cerveza
- El crecimiento del volumen fue más fácil de lograr en los mercados en desarrollo, pero la fuerza de asignación de precios estaba baja.
- En los mercados desarrollados, el volumen plano o declinante era contrarrestado por una mezcla de producto que presentaba las marcas premium de más alto precio.

1.4. Poder de negociación de los proveedores

- Los nuevos ingresantes en el mercado tenían que obtener licencias de las autoridades locales, lo cual podía ser un trámite en extremo burocrático
- Los desembolsos de capital la inversión para el establecimiento de operaciones eran demasiado grandes, para inversionistas extranjeros o locales

- Los aranceles más bajos y las asociaciones entre cervecerías locales y marcas extranjeras les permitían a los consumidores y a las multinacionales llegar a los mismos mercados
- Al tiempo que los contendientes obtenían amplio conocimiento y pericia de una sola parte del negocio, creaban una ventaja específica en tecnología ó proceso
- La sola escala física ya no es suficiente para tener la ventaja competitiva, los valores de activo intangible se volvieron más importantes.
- Era muy redituable operar como una cervecería de nicho ó una importante de la corriente principal, asegurando una participación de mercado dominante, pero las cervecerías medianas de la corriente principal a menudo sufrían baja rentabilidad
- Agregar marcas de calidad de excelencia a una cartera aumentaba significativamente el margen en el tiempo
- Las cervecerías internacionales descubrieron que podía agregar valor a las estrategias de distribución de operaciones locales mediante la introducción de control de costos y marketing de relaciones
- Para convertirse en cervecería global se requería innovación, desarrollo de marca o presencia global.
- Mediante asociaciones estratégicas se podría llegar a nuevos mercados sin tener que poner enormes capitales por delante

1.5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos

- Vino
- Otras bebidas alcohólicas
- Cerveza de sorgo

2. Análisis FODA

De la misma manera que en el análisis utilizando el modelo de Porter, de la información disponible identifique las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas:

2.1. Fortalezas de SAB

- Capacidad de la compañía de sostener y mejorar en dos áreas: capacidad de valor agregado y liderato en costo.
- Aptitud para construcción de marcas
- Operaciones de bajo costo
- Dirección y desarrollo de personal
- Reputación administrativa
- Se mantenía cerca de su propio desempeño y de sus clientes
- Estaba en sintonía con el ambiente sudafricano y era sensible a los problemas locales
- Experiencia en su cuerpo directivo
- Habilidad para mejorar la calidad y potabilidad de la cerveza
- Habilidades técnicas al parejo de cualesquiera en el mundo
- Capacidad de hacer que las cosas funcionen
- Las habilidades aprendidas en el sur de África les servirían en los países en desarrollo
- Habilidades en producción, ventas y distribución

2.2. Oportunidades

- La tendencia de la globalización se había extendido a la mayoría de las industrias

- Acceso más fácil a los consumidores
- Un creciente número de consumidores de países en desarrollo podía ahora permitirse el consumo de cerveza ya que sus ingresos se habían elevado
- Si China continuara en su actual camino de crecimiento de 10% por año, el país vendría a ser el mayor mercado de cerveza del mundo.
- Mediante asociaciones estratégicas se podría llegar a nuevos mercados sin tener que poner enormes capitales por delante
- Los mercados de cerveza este-europeos no estaban maduros y brindaban oportunidades de comprar posiciones
- Mercado de América Latina no se veía tan atractivo

2.3. Debilidades

- En cierto grado, seguían apoyándose en África para su sostén esencial de ganancias.
- Lentitud para internacionalizar sus ganancias.
- Lentitud para transferir los mejores procedimientos y para dominar los asuntos globales de negocios.
- Había mostrado un método poco uniforme para mejorar su desempeño.
- Reconocía que no le era posible reproducir los factores de éxito base de sus logros africanos en otros mercados, particularmente en Europa.
- En Europa a los productos provenientes de África no se les reconocía como de alta calidad.
- El rand pesa enormemente en sus resultados actuales y las perspectivas de crecimiento futuro.

- El precio de la acción se comercializaba debajo de su valor verdadero y por consiguiente reunir capital era una tarea costosa.
- La compañía carece de flujos de efectivo de divisas estables

2.4. Amenazas

- La empresa seguía siendo vulnerable a los cambios de poder ó adquisiciones y otras fuerzas de mercado, las cuales sustraían gran parte de sus utilidades en divisas blandas.
- Una adicional pérdida de la confianza en los mercados en desarrollo podría afectar rápidamente a la compañía y conducir de modo espontáneo a otra caída en el precio de la acción.
- Declinación constante del rand
- El alto riesgo político y la volatilidad del rand iban adheridos a estas economías de mercado en desarrollo y las calificaciones o ratings de SAB en los mercados financieros internacionales se veían inevitablemente afectadas.
- El futuro e la industria cervecera era un acertijo toda vez que el ritmo de la consolidación fluctuaba.
- Varias cerveceras realizaron adquisiciones o asociaciones (Scottish & Newcastle, Interbrew, Carlsberg, Albany Brewer)
- Anheuser-Busch parecía estar determinada a globalizar la marca Budweiser, pero la empresa podía también cambiar de táctica y lanzar una licitación por cervecerías locales.
- Modelo declaró su intención de convertirse en una cervecería global clasificada entre las primeras cinco.

- Había todas las probabilidades de que AmBev pudiera emprender algún movimiento internacional.
- Foster's realizó adquisiciones en Asia.
- Kirin empezó sus adquisiciones internacionales en Nueva Zelanda y creó una asociación con Anheuser-Busch.
- Heineken tiene una marca global, presencia extendida en 170 países (por sí misma y con alianzas) y grandes habilidades en marketing y producción.

V. Diagnóstico de la Situación

1. Resultados Análisis Modelo de Porter:

Destacan de este análisis una alta amenaza de nuevos entrantes al mercado y por otro lado proveedores con alto poder de negociación dentro de un esquema de competencia interna en el mercado bastante nivelado.

Fuerzas Competitivas	Bajo - Nivel - Alto	Situación
Amenaza de entrada de nuevos entrantes		La amenaza de entrada de nuevos competidores era alta. La tendencia a la globalización señalaba a las compañías cerveceras mundiales buscando nuevos mercados. La creciente economía de Sudáfrica la hacían un mercado apetecible.
La competencia interna de mercado		La competencia hasta cierto punto estaba nivelada. No había ninguna compañía que dominara la industria. Las principales cerveceras dominaban sus mercados locales.
Poder de negociación de proveedores		Los aranceles más bajos y las asociaciones les permitirían a las compañías cerveceras llegar a más mercados. Si bien la escala física era importante por el tamaño de las inversiones necesarias, otros valores eran necesarios como la innovación, el desarrollo de marca y la presencia global.
Poder de negociación de compradores		Existía un creciente número de consumidores en los países en desarrollo al irse mejorando sus economías. Los gustos de los consumidores a nivel mundial habían empezado a converger.
Amenaza de productos sustitutos		Esta amenaza era baja y se limitaba a otras bebidas alcohólicas y no alcohólicas.

2. Resultados Análisis FODA

Para el diagnóstico de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas realice un análisis cruzado que me permitió identificar cuatro áreas:

Acciones urgentes: Aquello que urge atacar debido a que algunas de las amenazas coinciden con algunas de las debilidades.

Capitalizar: lo que nos conviene capitalizar debido a la coincidencia de oportunidades con fortalezas.

Protección: Los casos en que alguna fortaleza nos protege de alguna de las amenazas.

Deseables: derivadas de oportunidades que pueden ayudar a minimizar algunas

2.1. Acción urgente:

Amenazas	Debilidades								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
La empresa seguía siendo vulnerable a los cambios de poder ó adquisiciones y otras fuerzas de mercado, las cuales sustraían gran parte de sus utilidades en divisas blandas.	X	X	X		X				X
Una adicional pérdida de la confianza en los mercados en desarrollo podría afectar rápidamente a la compañía y conducir de modo espontáneo a otra caída en el precio de la acción.								X	
Declinación constante del rand	X	X					X		X
El alto riesgo político y la volatilidad del rand iban adheridos a estas economías de mercado en desarrollo y las calificaciones o ratings de SAB en los mercados financieros internacionales se veían inevitablemente afectadas.	X	X					X		X
El futuro e la industria cervecera era un acertijo toda vez que el ritmo de la consolidación fluctuaba.		X	X		X	X			
Varias cerveceras realizaron adquisiciones o asociaciones (Scottish & Newcastle, Interbrew, Carlsberg, Albany Brewer)		X	X		X	X			
Anheuser-Busch parecía estar determinada a globalizar la marca Budweiser, pero la empresa podía también cambiar de táctica y lanzar una licitación por cervecerías locales.		X	X		X	X			
Modelo declaró su intención de convertirse en una cervecería global clasificada entre las primeras cinco.		X	X		X	X			
Había todas las probabilidades de que AmBev pudiera emprender algún movimiento internacional.		X	X		X	X			
Foster's realizó adquisiciones en Asia.		X	X		X	X			
Kirin empezó sus adquisiciones internacionales en Nueva Zelanda y creo una asociación con Anheuser-Busch.		X	X		X	X			
Heineken tiene una marca global, presencia extendida en 170 países (por sí misma y con alianzas) y grandes habilidades en marketing y producción.		X	X		X	X			

Debilidades	
1	En cierto grado, seguían apoyándose en África para su sostén esencial de ganancias.
2	Lentitud para internacionalizar sus ganancias.
3	Lentitud para transferir los mejores procedimientos y para dominar los asuntos globales de negocios.
4	Había mostrado un método poco uniforme para mejorar su desempeño.
5	Reconocía que no le era posible reproducir los factores de éxito base de sus logros africanos en otros mercados, particularmente en Europa.
6	En Europa a los productos provenientes de África no se les reconocía como de alta calidad.
7	El rand pesa enormemente en sus resultados actuales y las perspectivas de crecimiento futuro.
8	El precio de la acción se comercializaba debajo de su valor verdadero y por consiguiente reunir capital era una tarea costosa.
9	La compañía carece de flujos de efectivo de divisas estables

Ante la amenaza inminente de nuevas compañías cerveceras entrando al mercado de Sudáfrica, las debilidades que ha mostrado SAB con respecto a su lentitud de internacionalización y a seguirse soportando en el mercado sudafricano se hacen críticas. Por otro lado el peso tan grande que actualmente tiene el rand en sus resultados exige una acción urgente para mitigar los efectos de la volatilidad de esta moneda. La misma amenaza de la globalización pone de manifiesto también como relevantes las debilidades de SAB

para transferir las mejoras a sus procedimientos y para la administración de los negocios globales.

2.2. Capitalizar:

Oportunidades	Fortalezas												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
La tendencia de la globalización se había extendido a la mayoría de las industrias	X	X						X	X		X	X	
Acceso más fácil a los consumidores	X								X		X	X	
Un creciente número de consumidores de países en desarrollo podía ahora permitirse el consumo de cerveza ya que sus ingresos se habían elevado	X							X	X		X	X	
Si China continuara en su actual camino de crecimiento de 10% por año, el país vendría a ser el mayor mercado de cerveza del mundo.	X								X		X	X	
Mediante asociaciones estratégicas se podría llegar a nuevos mercados sin tener que poner enormes capitales por delante									X			X	
Los mercados de cerveza este-europeos no estaban maduros y brindaban oportunidades de comprar posiciones	X							X	X		X	X	
Mercado de América Latina no se veía tan atractivo													

Fortalezas	
1	Capacidad de la compañía de sostener y mejorar en dos áreas: capacidad de valor agregado y liderato en costo.
2	Aptitud para construcción de marcas
3	Operaciones de bajo costo
4	Dirección y desarrollo de personal
5	Reputación administrativa
6	Se mantenía cerca de su propio desempeño y de sus clientes
7	Estaba en sintonía con el ambiente sudafricano y era sensible a los problemas locales
8	Experiencia en su cuerpo directivo
9	Habilidad para mejorar la calidad y potabilidad de la cerveza
10	Habilidades técnicas al parejo de cualesquiera en el mundo
11	Capacidad de hacer que las cosas funcionen
12	Las habilidades aprendidas en el sur de África les servirían en los países en desarrollo
13	Habilidades en producción, ventas y distribución

Viendo la globalización también como una oportunidad, SAB podría capitalizar sus capacidades de crear valor y de mantener costos bajos.

SAB puede capitalizar el creciente número de consumidores en los países en desarrollo mediante sus capacidades y habilidades técnicas que están a la par de los mejores del mundo.

En el mismo sentido las habilidades aprendidas en el sur de África le serían de gran utilidad en la incursión en países en desarrollo.

2.3. Protección:

Amenazas	Debilidades													Fortalezas
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
La empresa seguía siendo vulnerable a los cambios de poder ó adquisiciones y otras fuerzas de mercado, las cuales sustraían gran parte de sus utilidades en divisas blandas.	X		X	X		X	X	X		X			X	1 Capacidad de la compañía de sostener y mejorar en dos áreas: capacidad de valor agregado y liderato en costo.
Una adicional pérdida de la confianza en los mercados en desarrollo podría afectar rápidamente a la compañía y conducir de modo espontáneo a otra caída en el precio de la acción.														2 Aptitud para construcción de marcas
Declinación constante del rand														3 Operaciones de bajo costo
El alto riesgo político y la volatilidad del rand iban adheridos a estas economías de mercado en desarrollo y las calificaciones o ratings de SAB en los mercados financieros internacionales se veían inevitablemente afectadas.														4 Dirección y desarrollo de personal
El futuro e la industria cervecera era un acertijo toda vez que el ritmo de la consolidación fluctuaba.	X		X	X		X	X	X		X			X	5 Reputación administrativa
Varias cerveceras realizaron adquisiciones o asociaciones (Scottish & Newcastle, Interbrew, Carlsberg, Albany Brewer)														6 Se mantenía cerca de su propio desempeño y de sus clientes
Anheuser-Busch parecía estar determinada a globalizar la marca Budweiser, pero la empresa podía también cambiar de táctica y lanzar una licitación por cervecerías locales.														7 Estaba en sintonía con el ambiente sudafricano y era sensible a los problemas locales
Modelo declaró su intención de convertirse en una cervecería global clasificada entre las primeras cinco.														8 Experiencia en su cuerpo directivo
Había todas las probabilidades de que AmBev pudiera emprender algún movimiento internacional.														9 Habilidad para mejorar la calidad y potabilidad de la cerveza
Foster's realizó adquisiciones en Asia.														10 Habilidades técnicas al parejo de cualesquiera en el mundo
Kirin empezó sus adquisiciones internacionales en Nueva Zelanda y creo una asociación con Anheuser-Busch.														11 Capacidad de hacer que las cosas funcionen
Heineken tiene una marca global, presencia extendida en 170 países (por sí misma y con alianzas) y grandes habilidades en marketing y producción.														12 Las habilidades aprendidas en el sur de África les servirían en los países en desarrollo
														13 Habilidades en producción, ventas y distribución

Sus capacidades y habilidades por otro lado le permitirán protegerse de cierta manera contra las amenazas a las que se enfrenta.

Sus bajos costos, su cercanía con los clientes y su sintonía con el ambiente africano le permitirán protegerse de los nuevos entrantes al mercado sudafricano.

2.4 Deseables:

Oportunidades	Fortalezas									Debilidades	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
La tendencia de la globalización se había extendido a la mayoría de las industrias	X	X								X	1 En cierto grado, seguían apoyándose en África para su sostén esencial de ganancias.
Acceso más fácil a los consumidores						X					2 Lentitud para internacionalizar sus ganancias.
Un creciente número de consumidores de países en desarrollo podía ahora permitirse el consumo de cerveza ya que sus ingresos se habían elevado	X	X				X					3 Lentitud para transferir los mejores procedimientos y para dominar los asuntos globales de negocios.
Si China continuara en su actual camino de crecimiento de 10% por año, el país vendría a ser el mayor mercado de cerveza del mundo.	X	X									4 Había mostrado un método poco uniforme para mejorar su desempeño.
Mediante asociaciones estratégicas se podría llegar a nuevos mercados sin tener que poner enormes capitales por delante										X	5 Reconocía que no le era posible reproducir los factores de éxito base de sus logros africanos en otros mercados, particularmente en Europa.
Los mercados de cerveza este-europeos no estaban maduros y brindaban oportunidades de comprar posiciones	X	X									6 En Europa a los productos provenientes de Africa no se les reconocía como de alta calidad.
Mercado de América Latina no se veía tan atractivo											7 El rand pesa enormemente en sus resultados actuales y las perspectivas de crecimiento futuro.
											8 El precio de la acción se comercializaba debajo de su valor verdadero y por consiguiente reunir capital era una tarea costosa.
											9 La compañía carece de flujos de efectivo de divisas estables

En la medida que SAB pueda aprovechar las oportunidades que se le presentan podría reducir el impacto de algunas de sus debilidades.

Una mayor internacionalización de sus operaciones le permitiría reducir su dependencia del mercado sudafricano y por tanto del rand.

El mismo crecimiento en consumidores potenciales le permitiría extender la venta y obtener un mayor prestigio de su marca.

VI. Propuesta de Alternativas

Las tres opciones que Mackay se planteó son las siguientes:

1. La fusión de SAB con una cervecera importante de un país desarrollado como un medio para asegurar el éxito global.
2. Adquisiciones en mercados en desarrollo.
3. Crecimiento orgánico en mercados en desarrollo, cultivando una presencia y redondeando su cartera. Se enfocaría entonces en mejorar la eficiencia de su organización, haciendo las operaciones aún más eficientes en costo para acrecentar las utilidades. Esperar el ciclo de bajo riesgo político para ponderar las opciones de crecimiento.

VII. Evaluación de Alternativas

Utilicé el cuestionario sugerido por George A. Steiner para validar las alternativas resultantes del análisis del mercado con el modelo de Porter y a la identificación de las áreas de acción urgente y/o de capitalización de acuerdo al modelo FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas):

- 1) ¿Es la estrategia consistente con el medio ambiente?
- 2) ¿Es la estrategia consistente con sus políticas internas, estilos directivos, filosofía y procedimientos operativos?
- 3) ¿Es la estrategia adecuada en vista de sus recursos?
- 4) ¿Son aceptables los riesgos para lograr la estrategia?
- 5) ¿Se adapta la estrategia al ciclo vitalicio del producto y a la situación de potencial/attractivo del mercado?
- 6) ¿Es el momento de la implantación correcto?
- 7) ¿Existen otras consideraciones importantes?

La metodología que utilicé fue la de evaluar las tres alternativas en cada pregunta, asignándole un punto a la ó las alternativas que fueran la mejor opción de acuerdo al cuestionamiento.

De esta manera, los totales comparativos de cada alternativa muestran que tanto cada una de ellas pasó la prueba de los cuestionamientos. Entre más alto sea el puntaje más viabilidad tiene la alternativa.

La conclusión de este análisis es que, aunque tienen pesos diferentes, las tres alternativas son viables.

A continuación describo el detalle de cada una de las preguntas y el puntaje que les asigné.

1	¿Es la estrategia consistente con el medio ambiente?	ALTERNATIVAS		
		Fusión con cervecera importante en un país desarrollado	Adquisiciones en países en desarrollo	Crecimiento orgánico en países en desarrollo
a.	¿Es la estrategia consistente con el medio ambiente de su compañía?	Considero que el ambiente en la empresa es propicio para cualquiera de las tres opciones. Existe la preocupación de que se tiene que hacer algo.		
		1	1	1
b.	¿Es su estrategia aceptable para la mayoría de los elementos de su compañía?	Hay una mayor pedilección por las adquisiciones en países en desarrollo y el mismo crecimiento orgánico. Hay la percepción de que no están listos para los países desarrollados.		
		1	1	1
c.	¿Tiene usted una evaluación honesta y exacta de su competencia?	Hay una clara identificación de la competencia y esto le sirve a cualquiera de las tres alternativas (Se anexa cuadro de la competencia)		
		1	1	1
d.	¿Lo vuelve vulnerable su estrategia ante el poder de uno de sus clientes principales?	No se ven amenazas de consumidores que puedan afectar a ninguna de las tres opciones.		
		1	1	
e.	¿Sigue su estrategia la de un competidor fuerte?	De hecho lo que los competidores fuertes están haciendo es expandir sus mercados mundialmente, ya sea países en desarrollo ó ya desarrollados.		
		1	1	
f.	¿Su estrategia lo pone en contra de un competidor poderoso?	Ya están en contra de competidores poderosos que amenazan con entrar a sus mercados. Las alternativas que mejor pueden balancear esta situación son las de expansión en otros mercados.		
		1	1	
g.	¿Es su participación en el mercado (presente y/o futura) suficiente para ser competitiva y obtener buenas utilidades?	Si bien la participación actual en Sudáfrica es bastante competitiva, es esta misma situación lo que no les garantiza que en un futuro sea lo mismo. El crecimiento orgánico a obtener puede no ser suficiente para mantenerse competitivos.		
		1	1	
h.	Si su estrategia busca un aumento en la participación del mercado ¿puede ser detenido fácilmente por la División Antimonopolio del Departamento de Justicia?	Aunque no se preeve ningún problema en este sentido, es por el lado de las fusiones y adquisiciones que puede surgir este problema.		
				1
i.	¿Es posible que otras oficinas gubernamentales federales eviten su logro de objetivos buscados mediante su	Más que oficinas gubernamentales, los conflictos políticos en los países donde están podrían complicar su situación.		
		1	1	
j.	¿Es su estrategia legal y de acuerdo con las normas éticas y morales de conducta aplicables a su compañía?	Cualquiera de las tres alternativas cumple con las normas éticas y morales de conducta de la compañía (Se anexa cuadro con valores de la Compañía)		
		1	1	1
	TOTAL	9	9	5

South African Breweries

2 ¿Es la estrategia consistente con sus políticas internas, estilos directivos, filosofía y procedimientos operativos?	ALTERNATIVAS		
	Fusión con cervecera importante en un país desarrollado	Adquisiciones en países en desarrollo	Crecimiento orgánico en países en desarrollo
a. ¿Es su estrategia identificable y comprendida por todos aquellos en la compañía con una necesidad de saber?	N/A		
b. ¿Es su estrategia consistente con las potencialidades, objetivos y políticas internas de su organización?	Las tres alternativas son consistentes con los objetivos y políticas internas. Con respecto a las potencialidades, tendrían que desarrollar una forma más rápida de compartir las mejores prácticas entre sus empresas.		
	1	1	1
c. ¿Está la estrategia bajo evaluación dividida en subestrategias que se interrelacionan adecuadamente?	N/A		
d. ¿Está en conflicto la estrategia bajo revisión con otras estrategias en su compañía?	No se identifica en el caso ninguna otra estrategia dentro de la compañía que pudiera contraponerse a estas. Incluso estas tres podrían darse simultáneamente ó con cierto nivel de desfase.		
	1	1	
e. ¿Es su estructura organizacional consistente con su estrategia?	Aparentemente la estructura organizacional no debería ser un problema para ninguna de las tres. Si bien cada una implicaría cambios, hay la flexibilidad suficiente para adaptarse a ellos.		
	1	1	1
f. ¿Es la estrategia consistente con los valores de la alta dirección y otras personas clave en la organización?	Las tres alternativas pueden desarrollarse sin complicaciones dentro de los valores de la compañía.		
	1	1	
TOTAL	4	4	2

3 ¿Es la estrategia adecuada en vista de sus recursos?	ALTERNATIVAS		
	Fusión con cervecera importante en un país desarrollado	Adquisiciones en países en desarrollo	Crecimiento orgánico en países en desarrollo
a. ¿Tiene usted suficiente capital, o lo puede obtener, para llevar a cabo la estrategia hasta su implantación exitosa?	Los estados financieros demuestran una buena estabilidad en los últimos años. Por otro lado, su incursión a la bolsa de Londres le da más opciones de capitalización (ver anexo financiero).		
	1	1	1
b. ¿Cuáles serán las consecuencias financieras asociadas con la distribución del capital para esta estrategia? ¿a que otros proyectos se les negaron los fondos? ¿están las subestrategias financieras relacionadas con estos fondos aceptables?			
	1	1	1
c. ¿Es su estrategia apropiada con respecto a las plantas físicas existentes y futuras?	Las plantas están operando a buen nivel por lo que no son un problema presente para el crecimiento orgánico. En las opciones de fusiones y/o adquisiciones nuevas plantas serían añadidas.		
	1	1	1
d. ¿Existen directores identificables, disponibles y responsables para implantar la estrategia?	N/A		
TOTAL	3	3	3

South African Breweries

		ALTERNATIVAS		
4 ¿Son aceptables los riesgos para lograr la estrategia?		Fusión con cervecera importante en un país desarrollado	Adquisiciones en países en desarrollo	Crecimiento orgánico en países en desarrollo
a.	¿Ha sido probada la estrategia con el análisis de riesgos aceptables, como: rendimientos sobre inversión, análisis de sensibilidad, habilidad y deseo de la compañía para soportar riesgos específicos, etc.?	El mayor riesgo que se identifica es el de nuevos competidores entrando a los mercados de SAB, por lo que el escenario de basarse solamente en crecimiento orgánico sería el más peligroso.		
		1	1	
b.	¿Equilibra su estrategia la aceptación de riesgo mínimo con el potencial de utilidades máximo consistente con los recursos y prospectos de su compañía?	Si bien la incursión en otros mercados siempre es un riesgo, considero que el retorno esperado hace estas opciones más apropiadas que la de crecer orgánicamente nada más.		
		1	1	
c.	¿Tiene usted demasiado capital y dirección unidos a esta estrategia?	Considerando los recursos disponibles y la salud financiera de la compañía podría manejarse cualquiera de las tres alternativas.		
		1	1	1
d.	¿Es el período de recuperación aceptable debido al cambio ambiental potencial?	Considerando el ambiente de alta globalización que se está gestando en la industria, el camino más adecuado parecería el del crecimiento en otros mercados. Esto ayudaría también a disminuir la dependencia del rand.		
		1	1	
e.	¿Lo lleva demasiado lejos la estrategia de sus productos y mercado actuales?	Si continúan con la lentitud para internacionalizarse se podría esperar que no llegarán muy lejos.		
		1	1	
		5	5	1

		ALTERNATIVAS		
5 ¿Se adapta la estrategia al ciclo vitalicio del producto y a la situación de potencial/attractivo del mercado?		Fusión con cervecera importante en un país desarrollado	Adquisiciones en países en desarrollo	Crecimiento orgánico en países en desarrollo
a.	¿Es la estrategia apropiada para la posición presente y futura en la matriz potencial /atractivo del mercado?	No se realizó este análisis		
b.	¿Se adapta la estrategia al ciclo vitalicio de los productos involucrados?	Al ser la cerveza un producto con un ciclo de vida largo, se adapta a cualquiera de las tres alternativas.		
		1	1	1
c.	¿Involucra su estrategia la producción de un nuevo producto para un nuevo mercado? Y si es así ¿ ha evaluado en realidad los requerimientos para la implantación exitosa?	Realmente no se trata de nuevos productos para nuevos mercados. La estrategia de fusión y/o adquisición contempla el utilizar las marcas locales de los mercados donde se llegue.		
		1	1	1
d.	¿Satisface su estrategia un vacío en el mercado que no ha sido llenado por otros? ¿Durará este vacío lo suficiente para recuperar su capital invertido además de utilidades requeridas?	En ninguna de las alternativas la estrategia primaria es el llenar huecos que otros hayan dejado. Más bien la oportunidad se presenta por el crecimiento en el consumo de la cerveza.		
		1	1	1
	TOTAL	3	3	3

		ALTERNATIVAS		
6 ¿Es el momento de la implantación correcto?		Fusión con cervecera importante en un país desarrollado	Adquisiciones en países en desarrollo	Crecimiento orgánico en países en desarrollo
a.	¿Es el momento de implantación adecuado en vista de lo que se conoce acerca de las condiciones del mercado, competencia, etc.?	Considerando las tendencias mundiales de globalización y la dependencia del rand, es un momento propicio y necesario para el crecimiento internacional.		
		1	1	
	TOTAL	1	1	

7 ¿Existen otras consideraciones importantes?	ALTERNATIVAS		
	Fusión con cervecera importante en un país desarrollado	Adquisiciones en países en desarrollo	Crecimiento orgánico en países en desarrollo
a. En general ¿puede ser implantada la estrategia en una forma eficiente?	SAB tiene las capacidades y habilidades para implantar cualquiera de las alternativas.		
	1	1	1
b. ¿Ha tratado de identificar las fuerzas principales fuera y dentro de la organización que influirían de sobremanera para asegurar el éxito de la estrategia y/o al crear problemas de implantación? ¿Les ha dado la evaluación apropiada?	La principal fuerza que podría complicar cualquiera de las alternativas de SAB es la misma competencia. En la medida que otras compañías cerveceras se ven más rápidas y agresivas, SAB irá perdiendo mercado y por ende competitividad.		
	1	1	1
c. ¿Son las suposiciones realistas en las cuales se basa su estrategia?	Son resultado del análisis del mercado de acuerdo al modelo de Porter y al modelo FODA		
	1	1	1
d. ¿Ha sido probada la estrategia con el criterio apropiado tal como la consistencia con las tendencias pasadas, presentes y futuras?	SAB tiene la experiencia de trabajar en un país en desarrollo y ahí ha tenido la oportunidad de crecer su negocio. No ha habido oportunidad de probar el esquema de fusión con alguna empresa grande cervecera en un país desarrollado.		
		1	1
e. Aparte de las preguntas anteriores ¿Existen algunas otras que son pertinentes para evaluar esta estrategia?	Ninguna		
TOTAL	3	4	4
TOTAL GENERAL	28	29	18

VIII. Selección de Alternativas

Derivado de los análisis realizados mi recomendación es en el sentido de llevar a cabo un híbrido de las tres alternativas propuestas por Mackay ya que las mismas no son excluyentes.

1) Es importante seguir creciendo orgánicamente en los países en los que ya se encuentra a fin de continuar creando una base sólida de negocio que le permita protegerse de la entrada de nuevos competidores en esos mercados.

SAB es reconocida por sus procesos y su capacidad de mantener productos de bajo costo. En la medida que pueda trasladar estas buenas prácticas a otras empresas que se vayan agregando a su portafolio podrá ir acrecentando su competitividad.

Este es un aspecto en el que SAB tiene que mejorar e implementar un plan emergente de mejora. Tiene que ser capaz de, no solo tener buenas prácticas en las operaciones actuales, sino lograr que sean adoptadas de manera ágil por las nuevas operaciones.

Estas son acciones que debe ejercer de manera continua.

2) Por otro lado, es importante que aceleren su incursión en otros mercados. Dada la experiencia que tienen en Sudáfrica, la recomendación es que a corto plazo busquen adquisiciones en países en desarrollo.

De esta manera aprovecharían sus capacidades y habilidades para capturar parte del crecimiento que en consumidores estos países están teniendo.

Las áreas geográficas en las que deberían enfocarse son Europa Oriental, China y Latinoamérica.

Aparte del riesgo que tienen de que otros competidores entren a sus mercados actuales, estos mismos competidores podrían irles ganando presencia en los países en desarrollo.

3) Por último, es conveniente que busquen apalancarse con alguna compañía grande de un país desarrollado. Si logran realizar una fusión con algunas de estas grandes compañías tendrían el acceso a los mercados desarrollados, que si bien no están creciendo en volumen, le dan ventajas desde el punto de vista precio.

Adicionalmente le permitiría el acceso a monedas duras que le ayuden a mitigar el riesgo de depender excesivamente del rand ó de otras monedas blandas.

De acuerdo al tamaño de las empresas, las que serían más viables serían Miller, Brahma, Intrebrew, Carlsberg, Modelo, Kirin y Femsa.

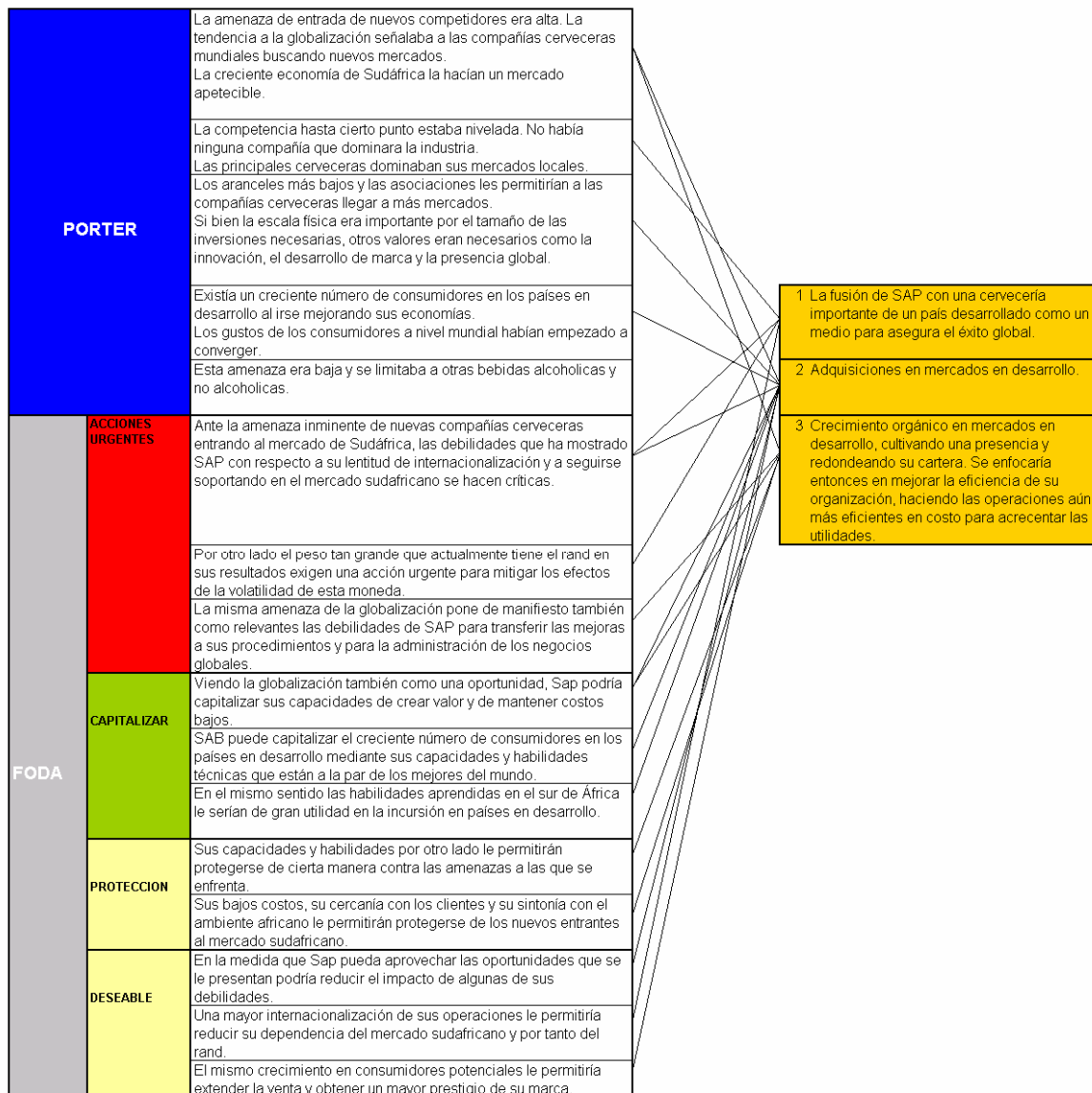
Para una consecución exitosa de estos escenarios, se recomienda también un mayor enfoque en sus negocios “core”. La sugerencia es que se salgan del negocio de hotelería y entretenimiento.

De esta manera podrían dedicar más recursos a los segmentos principales del negocio y les daría oportunidad de una internacionalización más rápida y más sólida.

IX. Fundamento

Con objeto de fundamentar mi recomendación de atacar las tres alternativas y no solo una, realicé un análisis cruzado de cómo cada una de ellas atiende alguno de los aspectos identificados en el modelo de Porter ó a las fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Como se puede ver en el esquema anexo, se forma una red entre las alternativas y los diferentes aspectos analizados:



X. Conclusión

Por un lado, podemos ver que la utilización de técnicas de análisis nos pueden llevar a la obtención de recomendaciones con un buen nivel de congruencia.

De hecho si comparamos las recomendaciones con lo que propone George Yip como las tres etapas estratégicas para lograr la globalización, podemos ver una similitud muy alta:

- 1) Consolidación en el mercado nacional
- 2) Experimentación en el mercado internacional e
- 3) Incursión en el mercado internacional global

Sin embargo, por otro lado es necesario comentar que el éxito no puede basarse solamente en la utilización de técnicas o herramientas de análisis.

Se requiere también de estrategias con talento que posean la intuición, la agudeza, la perspicacia y la voluntad de emprender acciones.

Se requiere desarrollar dentro de la empresa un sistema de liderazgo que les permita competir en este mundo más diverso, más intercomunicado y más competitivo.

Esto nos lleva al centro de la empresa que es la persona. Se requiere de un proceso para descubrir las potencialidades humanas y desarrollarlas dentro de un proceso formativo.

Los líderes nacen, pero también se hacen.

En el caso de SAB, el liderazgo de Graham Mackay y su equipo de trabajo fue una pieza importante dentro del accionar de la compañía.

XI. Bibliografía

GEORGE A. STEINER, Planeación Estratégica, Compañía Editorial Continental, S. A. De C. V., Vigésima Primera Edición, 1996

VERN TERPSTRA / RAVI SARATHY, Internacional Marketing, The Dryden Press, Seventh Edition, 1997

GEORGE YIP, Globalización, Grupo Editorial Norma, 1993

SABMiller Web Site, www.sabmiller.com

SAB's Annual Report 2000

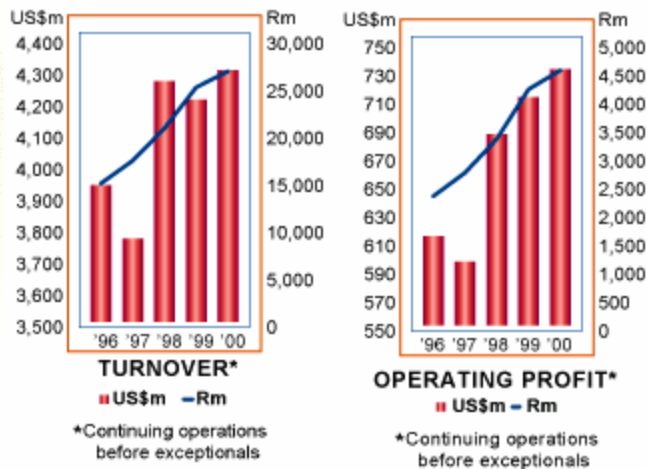
SAB's Corporate Citizenship Review 2000

XII. Anexos

Anexo 1

Relevantes Anuales

Annual Highlights



- Total lager beer volumes up 10% to 53 million hectolitres
- Profit before tax of US\$764 million (US\$712 million before exceptionals and profit on sale of subsidiary – 1999: US\$680 million)
- Underlying margins improved in all divisions – Beer SA up 1.7% to 25.3%
- Strong performance in SABI. Highlights include:
 - Poland – volumes up 33%, improved market share
 - Botswana – productivity improvements, margins grew strongly
 - China – sales rose by 38% to 8.4 million hectoliters, capacity increased to meet demand
 - Russia – strong brand portfolio, demand outstripping capacity

- Pilsner Urquell set to deliver solid growth from operational improvements and international exports

	2000	1999	%	% change at
	US\$m	US\$m	change	constant
				exch. rates
FINANCIAL RESULTS				
Turnover	5,424	6,184		
– continuing operations, before exceptionals*	4,299	4,204	2	9
Trading profit	768	717		
– continuing operations, before exceptionals*	731	711	3	10
Adjusted earnings	426	394	8	14
ORDINARY SHARE PERFORMANCE				
(cents per share)				
Adjusted earnings (US cents)	56.6	54.0	5	
Adjusted earnings (SA cents)	348.4	315.9	10	
Dividends (US cents)	25.0	n/a		
Net asset value (US cents)	279.3	220.1	27	
FINANCIAL STATISTICS				
Market capitalisation: 31 March 2000				
– London Stock Exchange (£m)	3,775	4,213		
– Johannesburg Stock Exchange (Rm)	38,713	41,392		
Financial gearing				
– Total borrowings/EBITDA (%)	65.7	102.1		
– Net interest cover (times)	9.9	7.4		

Anexo 2

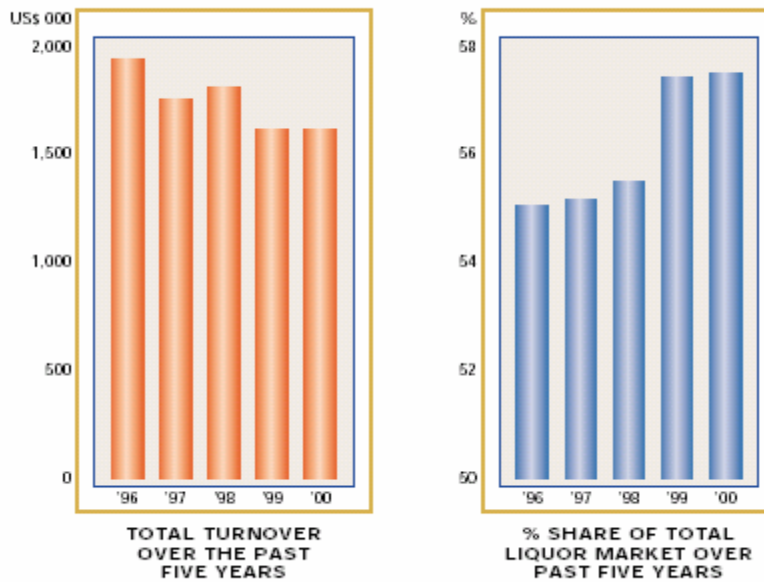
Información de las Operaciones de SAB



SAB Ltd, the beer division of SAB plc in South Africa, is the founder component of the group and has been operating since 1895, when it became the first industrial company to list on the Johannesburg Stock Exchange.

Its brand portfolio is a careful balance of long established, well-known brands, such as the flagship Castle Lager, and new niche products. The company's seven breweries produce 25 million hectoliters annually.

Beer South Africa's comprehensive distribution network plus its investments in both South African Breweries Hop Farms (Pty) Ltd and Southern Associated Maltsters (Pty) Ltd complete its operational facilities.



Beer International (SABI)

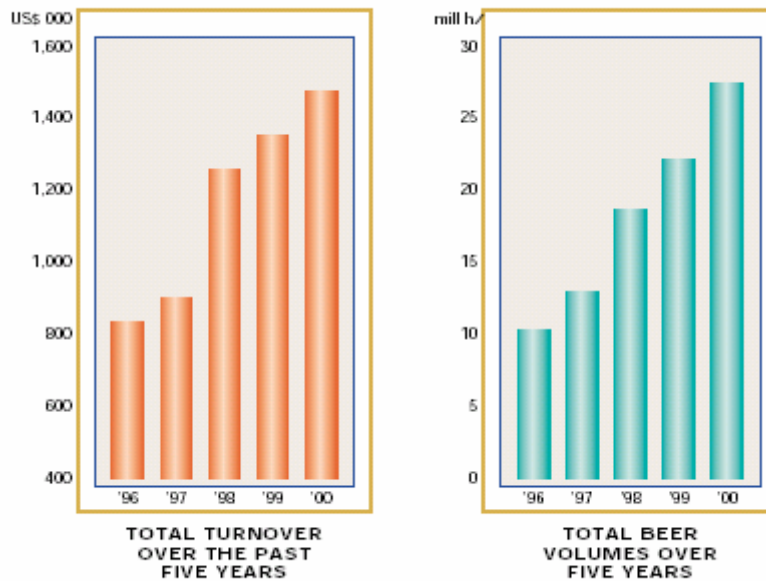


"Brewing over 70 brands in 20 countries"

Through SABI, the group has extensive brewing interests in Africa, central and Eastern Europe and Asia.

SABI's operations in 20 countries include 38 lager breweries, 34 sorghum beer breweries and 5 soft drink bottling plants – with over 70 local and international brands in its portfolio.

Sales for the period under review reflect growth in lager beer volumes of 24% over the previous year as output rose some 5.3 million hectoliters.



Southern Sun



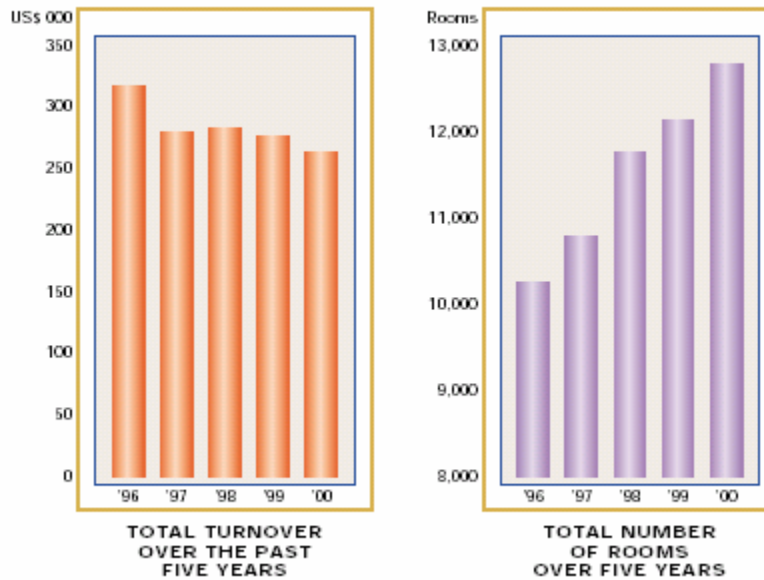
“One of the largest hotel operators in Africa”

Southern Sun group, a subsidiary of SAB plc, is one of the largest hotel operators in Africa with a total of 77 hotels and 12,780 rooms. By way of a range of hotel brands, including Inter-Continental and Holiday Inn, Southern Sun comprehensively caters for international and domestic business and leisure market sectors.

The group operates three casinos through its license holder, Tsogo Sun, and has a 30% share in Monyaka Gaming Machine Supply, a slot route operator.

South African Breweries

SAB is reviewing various strategic options for Southern Sun. These options are aimed at enhancing the value of the company and include a possible listing of Southern Sun on the Johannesburg Stock Exchange.

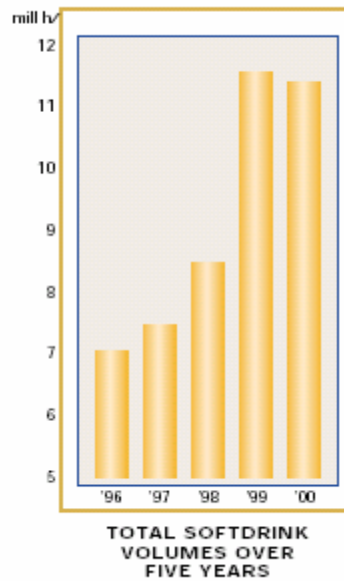
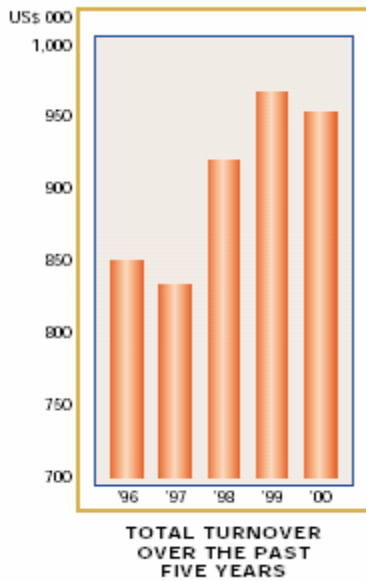


Other Beverages



“Providing a variety of soft drinks to the South African market”

SAB owns 100% of Other Beverage Interests (OBI), which comprises Amalgamated Beverage Industries (ABI), in which SAB plc has a 65% interest – the largest Coca-Cola and Schweppes bottler and distributor in South Africa with a 60% share of the Coca-Cola franchised market; Appletiser SA, a natural non-alcoholic sparkling fruit juice and bottled water producer; and the group's 30% holdings in each of Distillers Corporation and Stellenbosch Farmers' Winery, two major manufacturers and distributors in the South African wines and spirits sector.



Anexo 3**Outlook**

The growth of the South African economy is forecast at about 3% and, with the general economic indicators being positive, we expect sales to improve.

We continue to be optimistic about our portfolio of African businesses and, although certain of them may be vulnerable to factors such as economic volatility, prospects for growth remain good.

Our momentum in Europe is well established, with our underlying businesses performing well. With continuing economic growth in our European markets, this good progress will be enhanced by the addition of the Pilsner Urquell family of brands.

The outlook in China is very positive as the economy continues to grow strongly.

With our joint venture partner, we are well positioned to expand sales in the regions where we currently operate and into the regions adjacent to them, while we are alert to the possibility of purchasing more breweries which provide a strategic fit.

We believe our strategy positions us well for the coming year and we are determined to continue to drive it forward in order to optimize the opportunities identified in our key markets.

GRAHAM MACKAY Chief Executive