

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA



**UNIVERSIDAD
IBEROAMERICANA**
CIUDAD DE MÉXICO

“SOUTH AFRICAN BREWERIES: ESTRATEGIA DE
CRECIMIENTO GLOBAL”

ESTUDIO DE CASO
Que para obtener el grado de
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN
Presenta:

JUAN ARTURO PAREDES DEL REY

Lectores:

Presidente: Maestro Jorge Smeke Zwaiman
Vocal: Maestra María Caridad Mendoza Barron
Secretario: Doctor Sergio Levin Kosberg

ÍNDICE

Introducción.....	2
Contexto desde el mes de enero hasta el mes de Abril del año 2000:	3
Diagrama de Cobertura de SAB en Africa:	4
Matriz de correlación PIB y consumo de cerveza per cápita.....	5
Diagrama de Cobertura de SAB en Africa:	6
Evaluación de la Información:	8
Diagrama de Análisis de los Hechos	9
Diagrama de síntesis de los hechos.....	10
Aplicación del modelo de las cinco fuerzas de Porter	11
Análisis Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.....	13
Evaluación de Alternativas	17
POSICIÓN ESTRATEGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN “PEYEA”.	17
Propuestas	21
Evaluación de Decisiones	25
Conclusiones.....	27
BIBLIOGRAFIA	30

Introducción.

Mayo del 2000, Graham Mackay quien es el Chief Executive Officer de South African Breweries se encuentra ante la disyuntiva de establecer la estrategia de crecimiento global, ante la inminente y contundente presión de las Cerveceras Globales líderes en el mercado. El entorno de las cerveceras se encontraba bajo alta presión para realizar fusiones y adquisiciones entre ellas, con el fin de obtener los beneficios de la economía de escala y la globalización. SAB, se encontraba posicionado en el Cuarto lugar Mundial en producción en volumen de Hectolitros de cerveza, y requiere de una estrategia que le permita permanecer como cervecera líder en el mercado y hacer frente a la competencia.

Existe una gran diferencia entre las naciones del mundo, las diferencias no solo son económicas, sino que van más allá: la calidad y esperanza de vida, los niveles de educación, la inversión en investigación y desarrollo para nuevas tecnologías, la responsabilidad del Estado por el ciudadano, su entorno, los programas a mediano, corto plazo y largo plazo con fines sociales, su desarrollo intelectual y económico.

Cabe hacer mención que en el 2000 la tendencia de la globalización se hacía extensiva a la mayoría de las industrias, entendiéndose por globalización a la tendencia entre conglomerados para proveer bienes y servicios desde las diferentes localidades del mundo con el fin de tomar ventaja de los costos y calidad de los factores de producción (mano de obra, costo de los energéticos, valor de la tierra, costo del capital), haciendo más eficiente su estructura de costos y operación financiera.

Los grandes conglomerados serán cada vez más grandes debido a que se están llevando a cabo fusiones y adquisiciones. Las empresas que han roto los paradigmas existentes en su segmento de mercado han creado nuevos modelos y maneras de hacer negocios, han adquirido empresas muy grandes y han aprovechado su posicionamiento global para obtener ventaja de economía de escala. Sólo podrán subsistir quienes desarrollen tecnologías y nuevas maneras de comunicación o de hacer negocios.

Al analizar el caso, se me presentaron las siguientes interrogantes:

¿South African Breweries (SAB) perderá participación de mercado producto de la globalización de mercados y productos?

¿Será una limitante de crecimiento global para SAB, el no tener acceso a capitales y economías estables, que den certidumbre a la operación en el corto, mediano y largo plazo?

¿SAB se verá afectada en su posicionamiento, producción en hectolitros y participación de mercado, en lo referente a las adquisiciones o posibles fusiones con cerveceras importantes a nivel global, por el hecho de no haber tomado a tiempo acciones necesarias y suficientes?

Con objeto de tener una amplia visión de lo que acontecía en el mundo antes de mayo del 2000 y situarnos en ese momento, se hará mención de los hechos trascendentales relevantes hasta el mes de abril del 2000

Contexto desde el mes de enero hasta el mes de Abril del año 2000:

Enero del 2000

Es su octavo y último informe de gobierno, el presidente Bill Clinton anuncia una ofensiva de alcance mundial contra el lavado de dinero, la corrupción y el tráfico de drogas al atacar, según sus palabras, lo que más valoran los varones de la droga: “su dinero”. La iniciativa atribuye al poder judicial norteamericano diversos poderes sobre el secreto bancario y las cuentas que tenían los políticos corruptos de diversos países, en Estados Unidos.

Marzo.

Taiwán.- la victoria en las elecciones del candidato pro independencia, Chen Shuibian, tensó nuevamente las relaciones entre China y Taiwán. El gobierno chino incrementó las ya de por sí agrias amenazas de guerra ante una posible declaración de independencia, haciendo extensiva sus advertencias a Estados Unidos de América y otros países.

Europa.- Las Bolsas de París, Ámsterdam y Bruselas anunciaron su fusión en una sola entidad que se llamará Euronext y que tiene como objetivo estimular la creación de una entidad paneuropea, que compita con Wall Street y proporcione al Viejo Continente una parte sustancial del creciente negocio financiero mundial.

Alemania.- Negociadores de Alemania, Estados Unidos de América, Israel, empresas alemanas, organizaciones judías independientes y cinco países del Este (Rusia, Belarús, República Checa, Polonia y Ucrania) reunidos en Berlín, llegaron a un acuerdo para el reparto de 10,000 millones de marcos en compensación económica para los trabajadores esclavos del nazismo. De 800,000 a un millón de sobrevivientes de las fábricas y campos de concentración alemanes, fueron indemnizados.

Rusia.- Vladimir Putin es elegido Presidente de Rusia al obtener el 52.3 por ciento de los votos emitidos. Putin, quién sustituyera interinamente a Boris Yeltsin, había aumentado considerablemente su popularidad a partir de su actuación con respecto a la guerra de Chechenia. El resultado de la votación, que dejó al comunista Ziuganov a menos del 30 por ciento de las preferencias, evitó una segunda vuelta electoral.

España.- Anuncia la condonación de 200 millones de dólares de deuda exterior en créditos oficiales de ayuda al desarrollo de los países subsaharianos. Al mismo tiempo, reveló un aumento del 100% de la ayuda no reembolsable que dirige a los países africanos.

Diagrama de Cobertura de SAB en África:

PARTICIPACIÓN DE MERCADO SAB EN ÁFRICA AÑO 2000



Información Demográfica y Económica de los países que forman parte del mercado potencial

País	PIB Per Cápita USD ¹	Número de Habitantes	Edad Promedio
Sudáfrica	3,170	43,568,097	15 años
Gabon	3,300	1,221,175	15 años
Egipto	1,380	69,536,644	15 años
Marruecos	3,540	1,189,825	29 años
Libia	6,700	5,240,599	15 años
Argelia	1,550	31,736,053	15 años
Tunez	2,090	27,757,092	29 años
Namibia	1,890	1,797,677	15 años

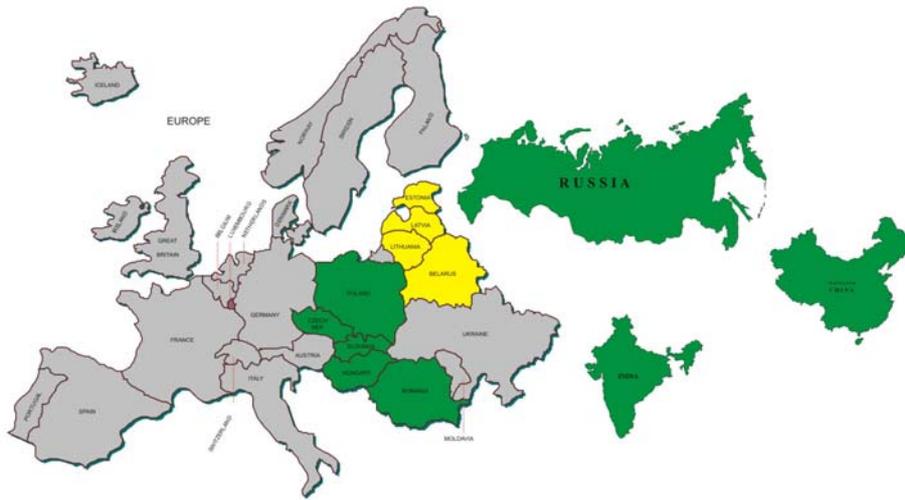
Matriz de correlación PIB y consumo de cerveza per cápita:



¹ Almanaque Mundial 2001, Grupo Editorial Televisa

Diagrama de Cobertura de SAB en Africa:

**PARTICIPACIÓN DE MERCADO SAB
EN EUROPA DEL ESTE AÑO 2000**



Cobertura de South African Breweries

Mercado potencial en África



Información Demográfica y Económica de los países que forman parte del mercado potencial

País	PIB Per Cápita USD ²	Número de Habitantes	Edad promedio
Bielorrusia	2,620	10,350,354	30-44 años
Lituania	2,640	6,610,535	30-44 años
Letonia	2,420	2,385,231	30-44 años
Estonia	3,400	1,423,316	15-29 años

² ibidem Almanaque mundial 2001, Grupo Editorial Televisa

Análisis de los hechos del caso.

Evaluación de la Información:

En Mayo del 2000 Graham Mackay quien es el Chief Executive Officer de la empresa South African Breweries, se enfrenta a la decisión con respecto al estrategia global de la compañía, para lo cual presenta tres alternativas:

1. Fusión con una cervecera de importancia en un mercado desarrollado
2. Adquirir una cervecera importante en un mercado en desarrollo
3. Optimizar su operación con el fin de generar masa crítica y desarrollo de sus marcas con el fin de realizar pequeñas adquisiciones.

South African Breweries es una empresa que ha estado vigente en el mercado Sudafricano desde el año 1896, surgió como una empresa cervecera apareciendo como un producto sustituto para la bebida local, que consistía en papa cruda con jugo de tabaco y pimienta. En sus inicios (1900) SAB tuvo un crecimiento considerable y fue la industria con más crecimiento después de la minería.

Entre los años de 1940-1950 SAB inició su diversificación, invirtiendo en una pequeña cadena de Hoteles. En estos años también enfrentó un alza en los precios de la cerveza lo que trajo como consecuencia una disminución en el consumo, este hecho provocó la unión con las tres cerveceras de importancia, manteniendo el nombre de SAB.

En los años posteriores SAB continuo con su tendencia de diversificación agregando muebles, calzado, comercio detallista de descuento, industria refresquera (inicialmente Pepsi) para después convertirse en Coca Cola, Industria del vidrio, vestido, y textiles.

En los años de 1980's SAB incurre en la adquisición de empresas en Estados Unidos, adquiriendo Sundoor, la cual años después vendió a Procter & Gamble. Su incursión en el mercado de Estados Unidos no paró, adquiriendo una pequeña empresa cervecera Rolling Rock, la cual tuvo que vender debido a la legislación antiapartheid y al sentimiento negativo hacia Sudáfrica que acompañaba esas leyes.

El fin de las sanciones Antiapartheid se dio entre los años de 1990-2000 en donde hechos como la liberación de Nelson Mandela, abrió las oportunidades de negocio para las industrias Sudafricanas y en especial para SAB. En estos años llega a la Dirección y Presidencia de SAB Graham Mackay, quien se encuentra actualmente ante la disyuntiva de elección de alternativas para la estrategia global y futuro de SAB.

Los hechos que conforman la síntesis mostrada anteriormente son, en mi opinión, los más relevantes, dado a las circunstancias que prevalecían en el año 2000.

La alianza con una cervecera que pertenezca a una economía desarrollada como la de Estados Unidos proporcionará acceso a capitales de inversión, todo esto es posible aprovechando el crecimiento de la Economía Estadounidense en el último año de la administración de Bill Clinton (año 2000), ya que en los últimos años de su administración se consiguieron indicadores de crecimiento en la economía Estadounidense del 4% en promedio.³

undamental comentar es el agresivo plan por parte de la competencia en lo relativo a las fusiones y adquisiciones, ya que como se cita en el caso, “No avizoramos un escenario futuro de Coca Cola; se espera que un puñado de cerveceras y marcas globales sigan ensanchando la brecha entre ellas y el resto de la legión”⁴

Se tomaron en consideración las opiniones de los consultores externos del mercado Deutsche Bank, McKinsey Quarterly, y ABN-AMRO como referencia para la creación de las estrategias a seguir. Asimismo se consideraron las opciones planteadas por Graham Mackay el actual CEO de South African Breweries.

Aplicación del modelo de las cinco fuerzas de Porter

Primera Fuerza: Poder de Negociación de los proveedores (-)

Los proveedores pueden tomar acciones que conduzcan a que:

- Exista el riesgo de que por tener el 98% del mercado los proveedores suban sus precios, lo que tendría como consecuencia un incremento en el precio de los productos o bien una disminución en las utilidades
- Exista el riesgo de que los proveedores suministren menor cantidad de insumos, con lo cual el volumen de producción caería.
- Exista el riesgo de que algunos insumos sean importados, los cuales se verán afectados por las inundaciones y guerra en los países vecinos.

Segunda Fuerza: Poder Negociador de los compradores (+)

SAB dirige sus productos a diferentes segmentos de mercado. 49 de las 50 marcas de cerveza existentes son producidas por SAB, predominando prácticamente la totalidad de los segmentos dirigidos al mercado de consumo.

El poder negociador les proporciona:

- El tener el 98% del mercado Sudafricano.
- Capacidad de poder enfrentar a diversos proveedores con el fin de obtener un mejor precio, condiciones de pago y servicios adicionales.
- La imperante necesidad de reducción de los precios de compra

Tercera Fuerza: Productos Sustitutos (+)

³ Fuente <http://economagic.com>

⁴ Deutsche Bank, “Emerging Markets Brewing”, Diciembre 1999

Las empresas que participan en el mercado de las bebidas alcohólicas ofrecen en este mercado productos similares y competitivos sin tener la penetración, calidad y precio.

Existe un universo de productos sustitutos entre los cuales podemos encontrar:

- Importación ilegal de cervezas Premium
- Micro cervecerías
- Bebidas Alcohólicas (No Cerveza)
- Cerveza de Sorgo

Cuarta Fuerza: Barreras de Entrada (+)

Para el segmento de mercado de cerveza en Sudáfrica, se tiene como principales barrera de entrada:

- El excelente sistema de distribución
- El alto nivel de inversión para la construcción y operación de una Planta
- El alto número de requisitos y procesos burocráticos para inicio de operaciones y distribución.

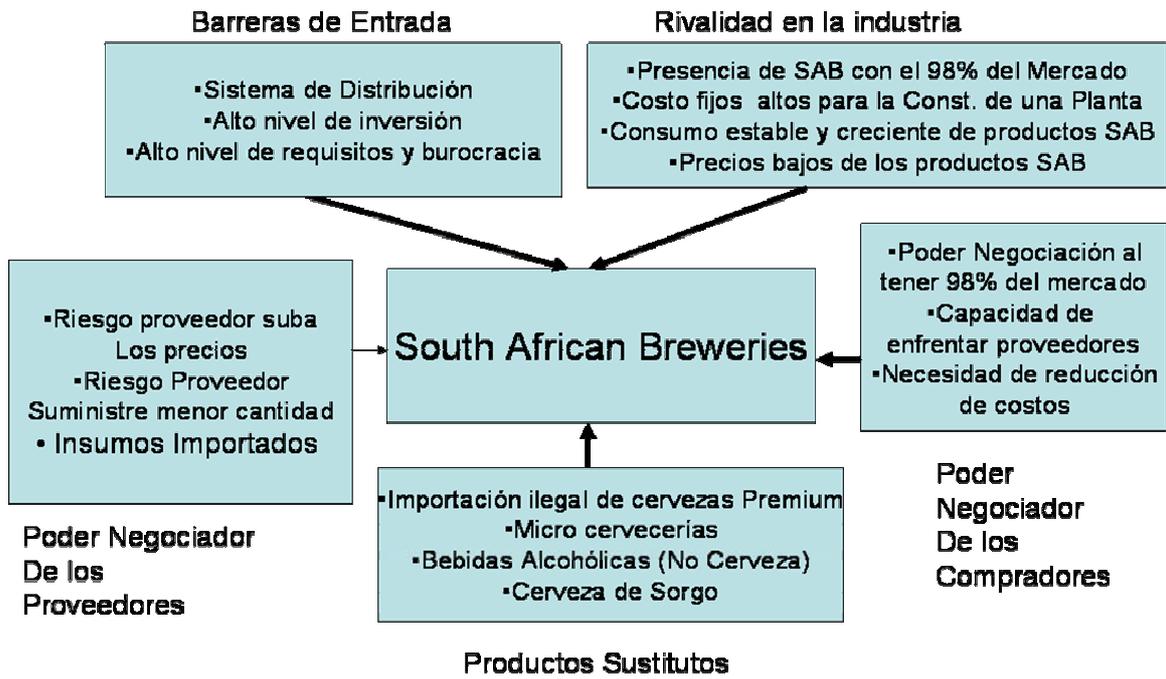
Dada la gran penetración y aceptación de los productos de SAB en el mercado, solo existe un 2% en manos de los competidores del sector.

Quinta Fuerza: Rivalidad Interior (+)

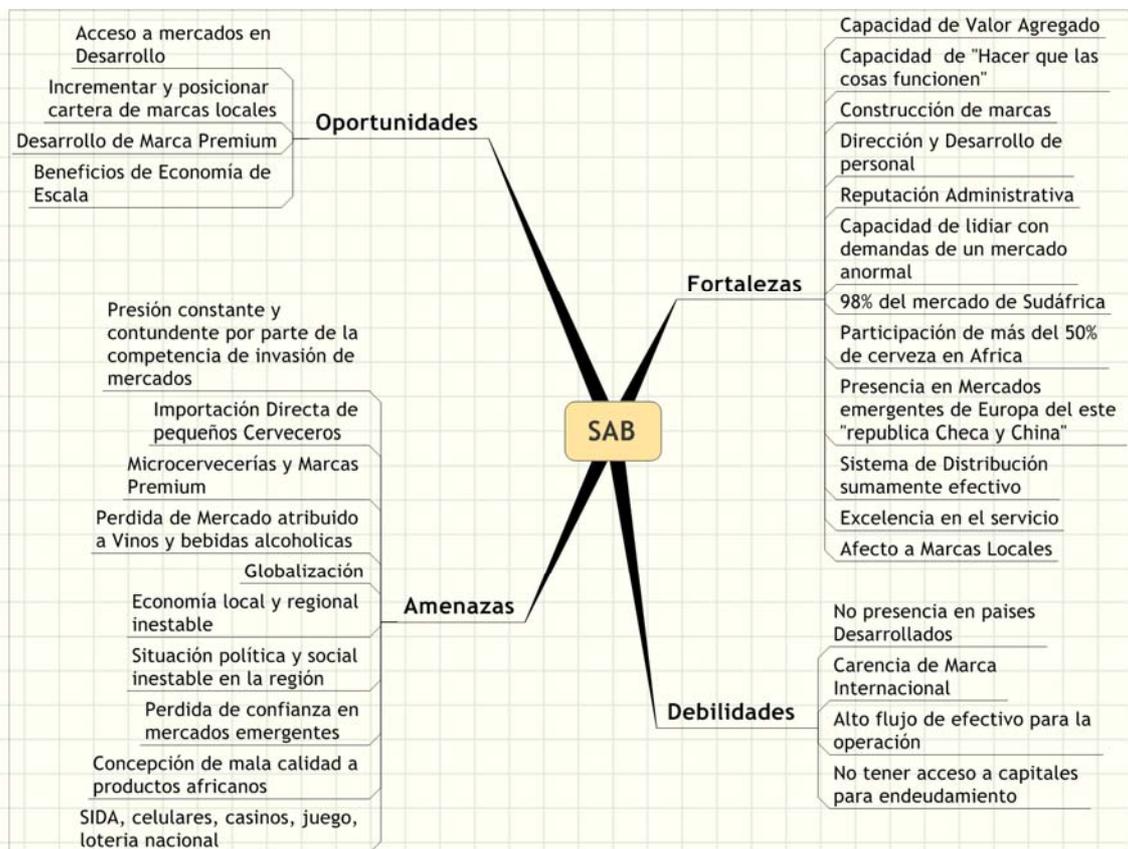
Este es un mercado muy atractivo pero de muy difícil competencia dada la gran participación de mercado de SAB, debido a:

- La presencia de SAB con el 98% del Mercado
- Los costos fijos muy altos para la Construcción de una Planta
- El consumo estable y creciente de productos SAB
- Los precios bajos de los productos SAB

DIAGRAMA DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER



Análisis Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas



SAB presenta un esquema muy interesante dado a la gran capacidad y experiencia de generación de marcas, adecuando estas a los diferentes nichos de mercado, lo cual la pone en posición competitiva para seguir con esta estrategia en los mercados emergentes de Europa del este. Cabe hacer mención de la capacidad de venta que tiene SAB, lo cual se muestra con las siguientes cifras

Año	95	96	97	98	99
VOLUMEN DE VENTAS EN MILLONES DE HECTOLITROS	30.9	34.8	37.5	43.2	47.7

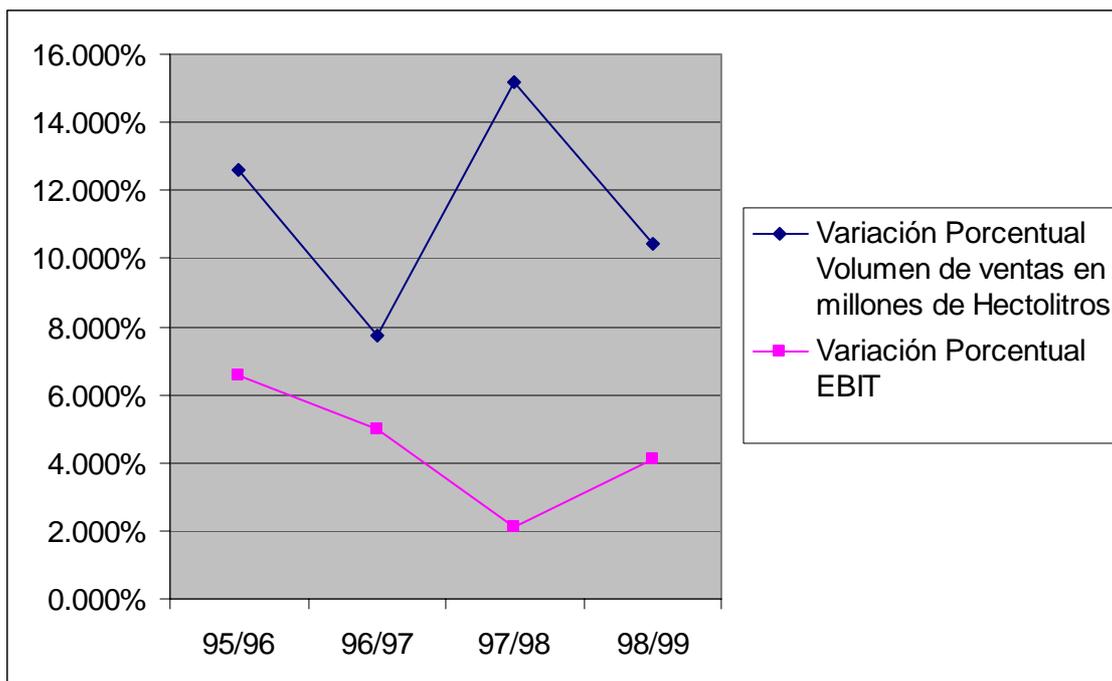
La permanencia en países como China es sumamente importante ya que el mercado de la cerveza en China esta creciendo al 10% anual lo cual representa un crecimiento constante dadas las condiciones actuales del mercado Chino.

Como se observa en las amenazas, es urgente que se establezca una alianza estratégica ya que para contrarrestar los efectos de la globalización de mercados y la economía de escala, así como poder hacer frente a las importaciones ilegales de cervezas Premium, a los productos sustitutos, dado a la disminución de participación de minoristas que se muestran en los estados financieros:

Año	96	97	98	99
Minoritarias	3010	2159	1001	1641

Asimismo es urgente tomar acciones para hacer mas rentable a la empresa, ya que se muestran crecimientos interesantes en las ventas, pero las utilidades EBIT decrecen o permanecen constantes, lo cual se traduce en una ineficiencia operativa, lo cual se ilustra con la siguiente gráfica:

Año	95/96	96/97	97/98	98/99
Variación Porcentual Volumen de ventas en millones de Hectolitros	12.610%	7.750%	15.200%	10.417%
Variación Porcentual EBIT	6.579%	4.997%	2.112%	4.113%

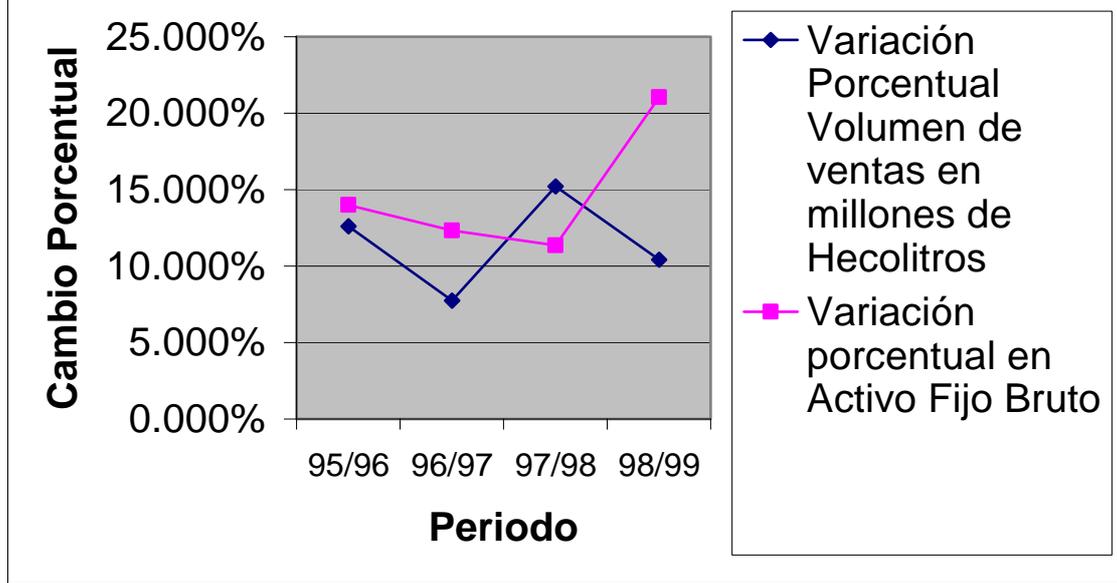


Otra cifra interesante de observar es la comparación entre las ventas y los activos. El incremento de ventas no es proporcional al incremento de activos, tomando en cuenta que se reenfocaron en el negocio de la cerveza durante 1996 y 1999, vendiendo los negocios no medulares. Se debería de observar una disminución en los activos, lo cual no se observa en las siguientes cifras y es producto de las adquisiciones que realizaron en las cerveceras Checas Radegast y Pilsner Urquell, lo que se demuestra en las adquisiciones de Europa del Este

Año	95	96	97	98	99
VOLUMEN DE VENTAS EN MILLONES DE HECTOLITROS	30.9	34.8	37.5	43.2	47.7
Activo Fijo Tangible Bruto	12876	14676	16486	18358	22221

Año	95/96	96/97	97/98	98/99
Variación Porcentual Volumen de ventas en millones de Hectolitros	12.610%	7.750%	15.200%	10.417%
Variación porcentual en Activo Fijo Bruto	13.979%	12.330%	11.355%	21.043%

Diagrama de Ventas vs. Activo



El flujo de efectivo operante se ha incrementado considerablemente en el último período, esto puede ser reflejo de la debilidad del Rand Sudafricano ante el dólar, la inflación, la inestabilidad económica, la política, la guerra y a las posibles inundaciones en la región.

Año	95/96	96/97	97/98	98/99	99/00
Flujo de efectivo Operante					
Millones de Rand	4290	4305	4881	4860	7576

Evaluación de Alternativas

Analizado FODA, se identificaron los elementos internos y externos que afectan a South African Breweries, es trascendental el poder analizar los posibles enlaces entre los elementos internos y externos con el fin de establecer la estrategia de crecimiento Global más adecuada para SAB, para lo cual se hará uso de de la matriz PEYEA.

POSICIÓN ESTRATEGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN “PEYEA”.

La matriz “PEYEA” (POSICION ESTRATEGICA Y EVALUACION DE LA ACCION)⁵ Tiene como objetivo determinar cuáles son las estrategias más adecuadas para SAB, una vez definidas sus posiciones estratégicas interna y externa.

En este caso, se seleccionaron las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que a mi juicio son las más importantes, así como el producto del Análisis FODA.

MATRIZ PEYEA

	Fortalezas	Debilidades
	F1 Capacidad de dar Valor Agregado F2 Capacidad de “Hacer que las cosas Funcionen” F3 Construcción de marcas F4 Dirección y desarrollo del personal F5 Reputación Administrativa F6 Capacidad de lidiar con demandas de un mercado anormal F7 Participación del 98% en Sudáfrica F8 Presencia en Mercados emergentes F9 Sistema de distribución sumamente efectivo F10 Excelencia en el servicio F11 Afecto a marcas locales	D1 No presencia en países desarrollados D2 Carencia de marca internacional D3 Alto Flujo de efectivo para la operación D4 No tener acceso a capitales para endeudamiento
Oportunidades	Cruce Fortaleza y Oportunidades	Cruce de Debilidades y Oportunidades
O1 Acceso a Mercados en desarrollo	F1,F2,F3,O1 Asociación Estratégica con cervecera	D4,O2 Colocar paquete de acciones en Bolsa de

⁵ A. Rowe, R. Mason y K. Dickel. “Strategic Management and Business policy: A Methodological Approach”. Addison-Wesley, 1982.

O2 Incrementar y posicionar cartera de marcas locales O3 Desarrollo de Marca Premium O4 Beneficios de Economía de Escala	de Mercado en Desarrollo. F6,O2 Lanzamiento de marcas locales en las cerveceras de Europa del Este F8,O3 Distribución de marca premium F10,O4 Optimización operativa	Londres. D2,O3 Convertirse en su propia competencia importando cervezas Premium D3,O4 Hacer más eficiente la operación, aprovechando economías de escala
Amenazas	Cruce de Amenazas y Fortalezas	Cruce de debilidades y amenazas
A1 Presión Constante y contundente por parte de la competencia de invasión de mercados A2 Importación directa de pequeños cerveceros A3 Importación Ilegal de cerveza A4 Perdida de mercado producto de Vinos y bebidas alcoholicas A5 Globalización A6 Economía local y regional inestable A7 Situación política y social inestable en la región A8 Perdida de confianza por parte de inversionistas, en mercados emergentes A9 Concepción de mala calidad a productos Africanos A10 SIDA, celulares, juego, lotería nacional	F1,F2,A1,A2 Hacer más eficiente la operación protegiendo el mercado actual de sudáfrica F7,F8,A4,A5 Realizar adquisiciones de cerveceras en mercados potenciales en desarrollo F6,A1,A2 Introducción de marca de marca Premium importada en Sudáfrica y mercados vecinos.	D1,D2,A1 Adquisición estrategica con cervecera de mercado desarrollado D3,D4,A5,A6,A7 Hacer más eficiente la operación, realizando una reducción de costos basada en investigación y desarrollo de material alternativo de empaque, embalaje. D3,A4 Análisis del portafolio de productos.

Del análisis de la matriz de PEYEA, haciendo el cruce de fortalezas y oportunidades, se pueden establecer las siguientes estrategias:

- 1.- Asociación con una cervecera de mercado en desarrollo.
Replicando el exitoso modelo de identificación de nichos de mercados y aprovechar la correlación del 93% existente entre PIB y consumo per capita de cerveza.
- 2.- Lanzamiento de marcas locales en las cerveceras de Europa del Este
Tomando ventaja de la gran capacidad de generación de marcas y su visión para detección de nichos de mercado, desarrollar marcas locales que representen el estilo de vida y consumo de la población.
- 3.- Distribución de marca premium

Utilizando el eficiente sistema de distribución y la capacidad de venta de South African Breweries, será conveniente la introducción de una marca premium del mercado, con lo cual se evitará la inversión en investigación y desarrollo del producto.

4.- Optimización Operativa

Invertir en investigación y desarrollo para hacer más eficiente la operación, material de envase, control de procesos, sistema de distribución con el fin de hacer una reducción de costos que impacte positivamente a las utilidades.

Haciendo el cruce entre Debilidades y Oportunidades se deduce que es necesario:

1.- Colocar paquete de acciones en Bolsa de Londres.

Al colocar un paquete de acciones en la Bolsa de Londres, se tendrá acceso a capitales de deuda con la desventaja de la debilidad del Rand Africano ante las monedas de economías en desarrollo tal como la libra esterlina., adicionalmente el premio que se tiene que dar a los inversionistas dada la desconfianza en una economía en desarrollo.

2.-Convertirse en su propia competencia importando marcas Premium

Al ser su propia competencia y distribuir una marca de cerveza premium en el mercado podemos satisfacer la demanda existente y hacer frente a las importaciones ilegales.

3.-Hacer más eficiente la operación, aprovechando economías de escala.

Con el fin de tomar ventaja de los costos y calidad de los factores de producción de otras geografías (mano de obra, costo de los energéticos, valor de la tierra, costo del capital), haciendo más eficiente su estructura de costos y operación financiera.

Del Cruce entre Fortalezas y Amenazas, obtuve las siguientes alternativas:

1.- Hacer más eficiente la operación, protegiendo el mercado actual de sudáfrica.

Llevar a cabo una reducción de costos operativos, con el fin de generar masa crítica que permita realizar adquisiciones.

2.- Realizar adquisiciones de cerveceras en mercados potenciales en desarrollo.

Aprovechar la ubicación geografía del actual territorio de cobertura y realizar adquisiciones de cerveceras locales en países vecinos, tomando en cuenta la correlación entre PIB y consumo per cápita de cerveza, así como del comportamiento a la alzas en los precios en economías no desarrolladas.

3.- Introducción de marca de marca Premium importada en Sudáfrica y mercados vecinos.

Aprovechar el eficiente sistema de distribución así como el potencial de ventas para la introducción de una marca Premium reconocida.

Del Cruce entre Amenazas y Debilidades se deduce que debe tomarse en cuenta:

1.- Adquisición estratégica con cerveceras de mercado desarrollado

La adquisición estratégica con cerveceras de mercado desarrollado, puede deberá de estar enfocada a que SAB se convierta en su propia competencia y sea el distribuidor de las marcas líderes de la empresa con que se realice la fusión.

2.-Hacer más eficiente la operación, inversión en investigación y desarrollo para materiales alternativos de envase, materias primas y procesos productivos, con el fin de hacer frente a las marcas internacionales.

3.- Analizar el portafolio de productos.

Al manejar 49 de 50 marcas existentes en el mercado, nos lleva a tener grandes costos de activos intangibles, proveedores, logística y flujo de efectivo.

Interrogantes presentadas en la introducción del caso:

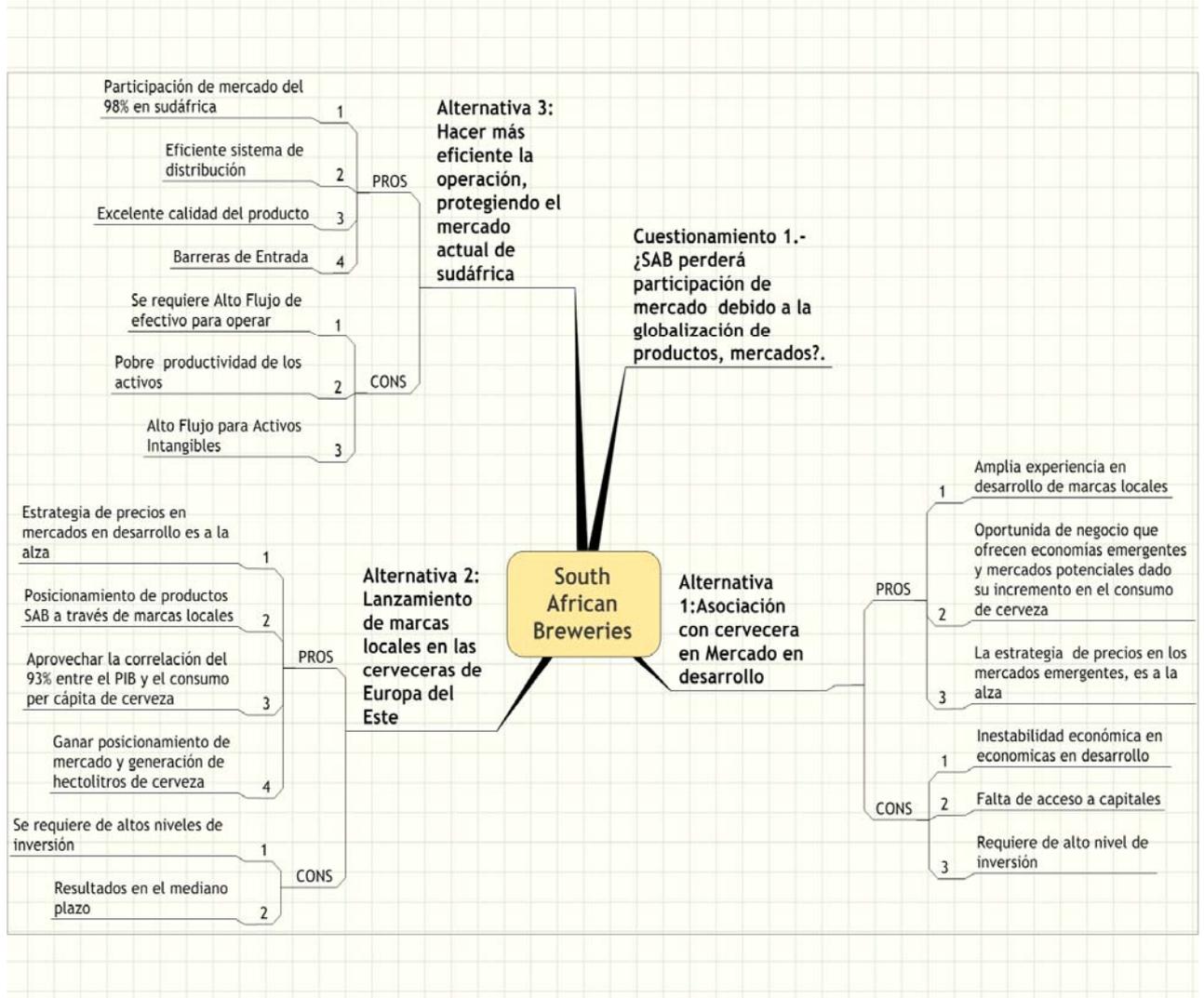
¿SAB perderá participación de mercado debido a la globalización de mercados y productos? Esto se empieza a reflejar en la disminución de minoristas en el estado financiero, en la importación ilegal de cervezas, así como la importación legal de los micro cerveceros y en la aparición de productos sustitutos.

¿Será una limitante de crecimiento global para SAB, el no tener acceso a capitales y economías estables, que den certidumbre a la operación en el corto, mediano y largo plazo? Es una realidad y urgencia el poder lograr la fusión o participación en alguna empresa y economía de mercados desarrollados, esto es con el fin de mitigar el riesgo sistémico de operar en una economía subdesarrollada y altamente impactada por los hechos acontecidos en África (inundaciones, guerra, debilidad ante el dólar, no confianza por parte de inversionistas en economías emergentes).

¿SAB se verá afectada en su posicionamiento, producción en hectolitros y participación de mercado, en lo referente a las adquisiciones o posibles fusiones con cerveceras importantes a nivel global, por el hecho de no haber tomado a tiempo acciones necesarias y suficientes?

Propuestas

El siguiente diagrama muestra la relación entre el primer cuestionamiento “¿South African Breweries (SAB) perderá participación de mercado producto de la globalización de mercados y productos?” y los pros y contras de las alternativas

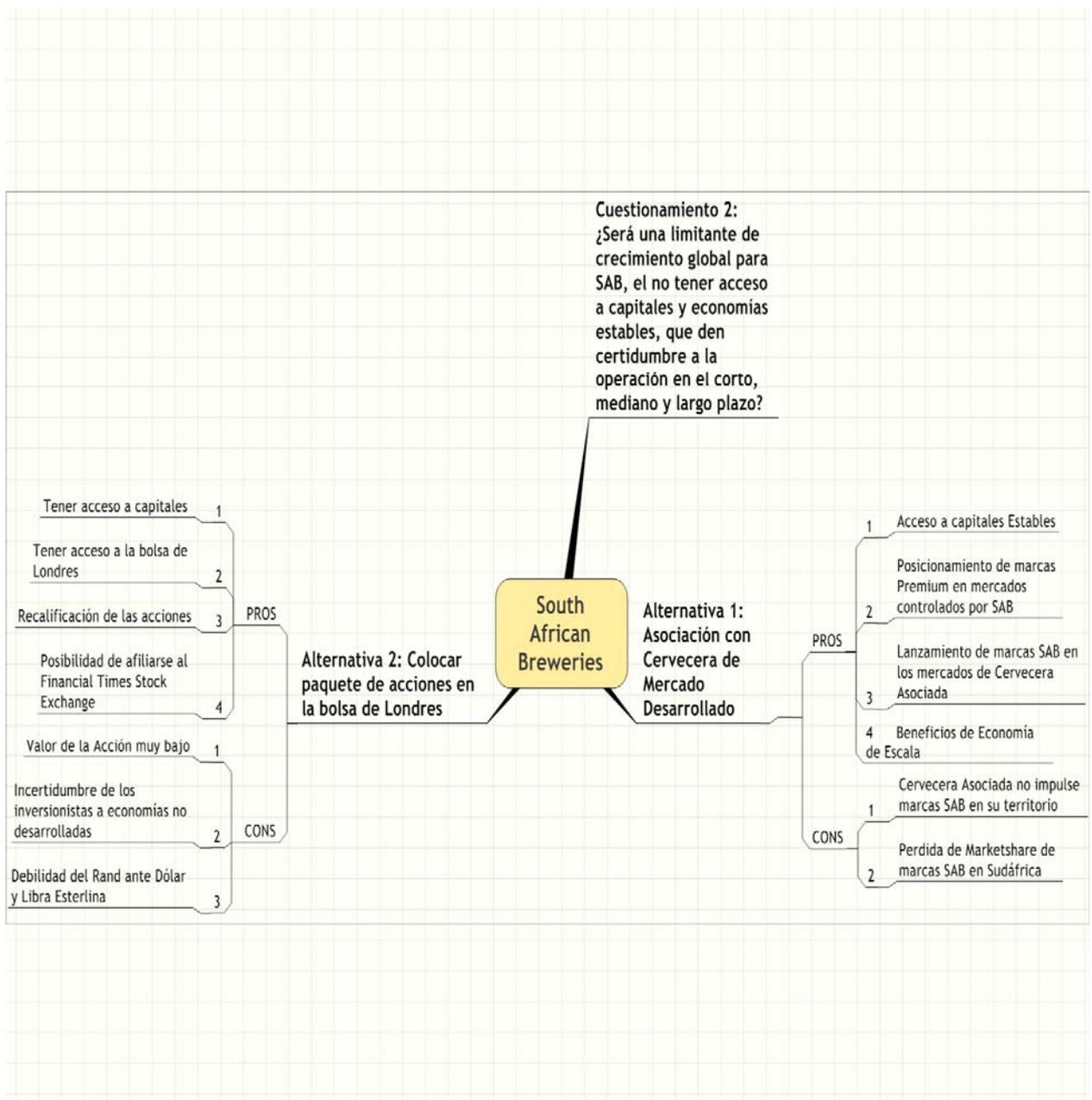


La optimización de la operación en el mercado sudafricano y el lanzamiento de marcas Premium posicionadas a nivel global, son factores a realizar en el corto plazo, ya que la importación ilegal de cerveza, pequeños cerveceros, bebidas alcohólicas substitutas y hasta la misma cerveza de sorgo harán disminuir la participación de mercado que hasta ahora mantiene al 98%

Si uno de los objetivos de Graham Mackay es el de permanecer entre los primeros productores de cerveza, se debe de cuidar inicialmente la participación de mercado local (Sudáfrica y países con cobertura South African Breweries) y actuar de manera muy rápida con la introducción de marcas Premium, así como el desarrollo de los mercados potenciales.

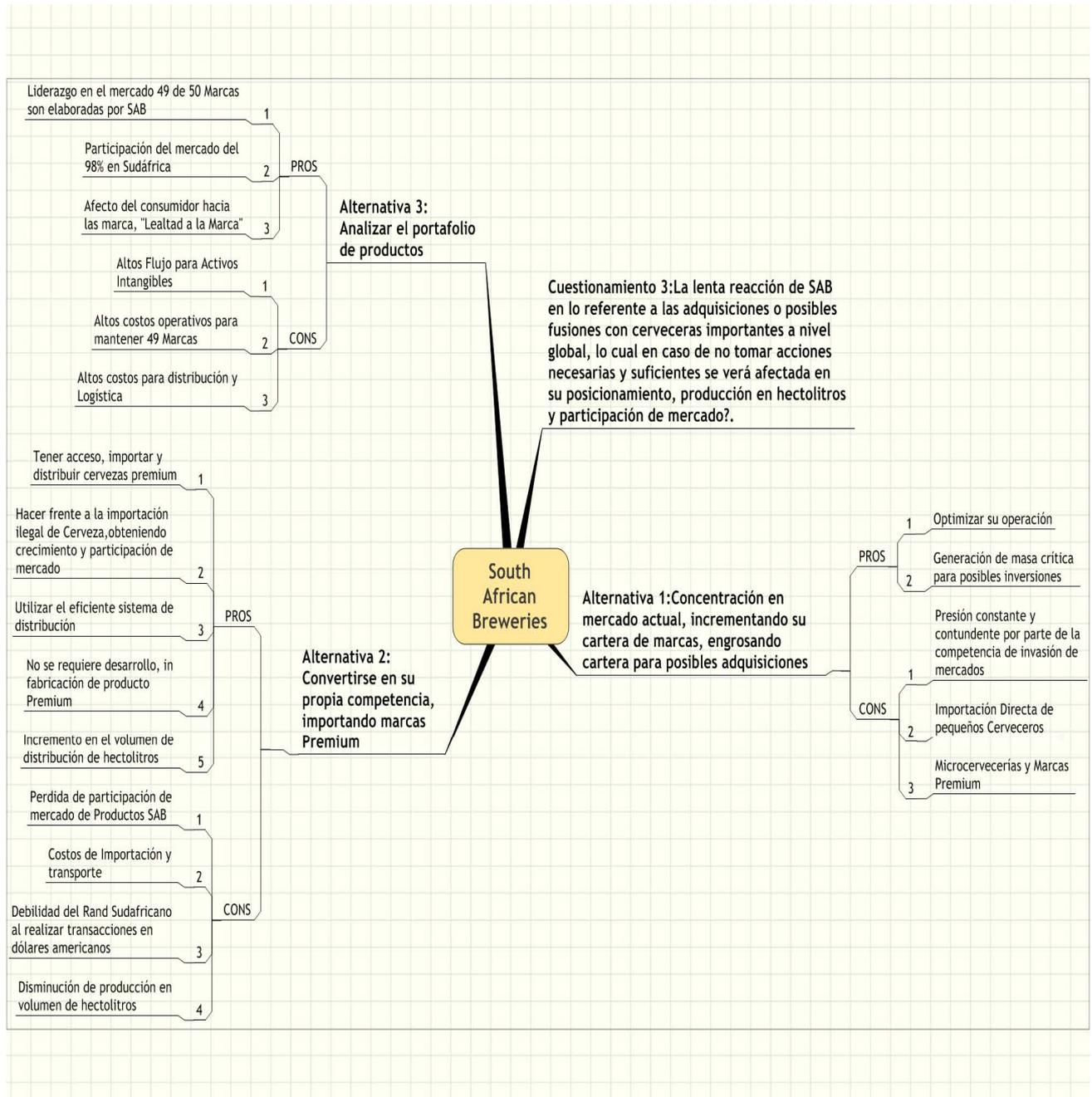
La estrategia de precios en los mercados emergentes se encuentran a la alza, en comparación con los mercados desarrollados, en donde la estrategia de precios permanece constante.

El siguiente diagrama muestra la relación entre el segundo cuestionamiento “¿Será una limitante de crecimiento global para SAB, el no tener acceso a capitales y economías estables, que den certidumbre a la operación en el corto, mediano y largo plazo?”. y los pros y contras de las alternativas:



Del análisis de las posibles alternativas cabe hacer énfasis en que la alianza con una cervecera líder de mercado, con economía desarrollada, es una de las alternativas más convenientes, dado a que es mejor realizar una adquisición estratégica con el fin de comercializar marcas Premium y SAB teniendo a su vez acceso a capitales, que colocar un paquete de acciones en donde si bien se tiene acceso a capital para deuda, no se tiene acceso a marcas Premium de cerveza con lo que no se satisface la demanda del mercado.

El siguiente diagrama muestra la relación entre el tercer cuestionamiento “¿SAB se verá afectada en su posicionamiento, producción en hectolitros y participación de mercado, en lo referente a las adquisiciones o posibles fusiones con cerveceras importantes a nivel global, por el hecho de no haber tomado a tiempo acciones necesarias y suficientes?” y los pros y contras de las alternativas:



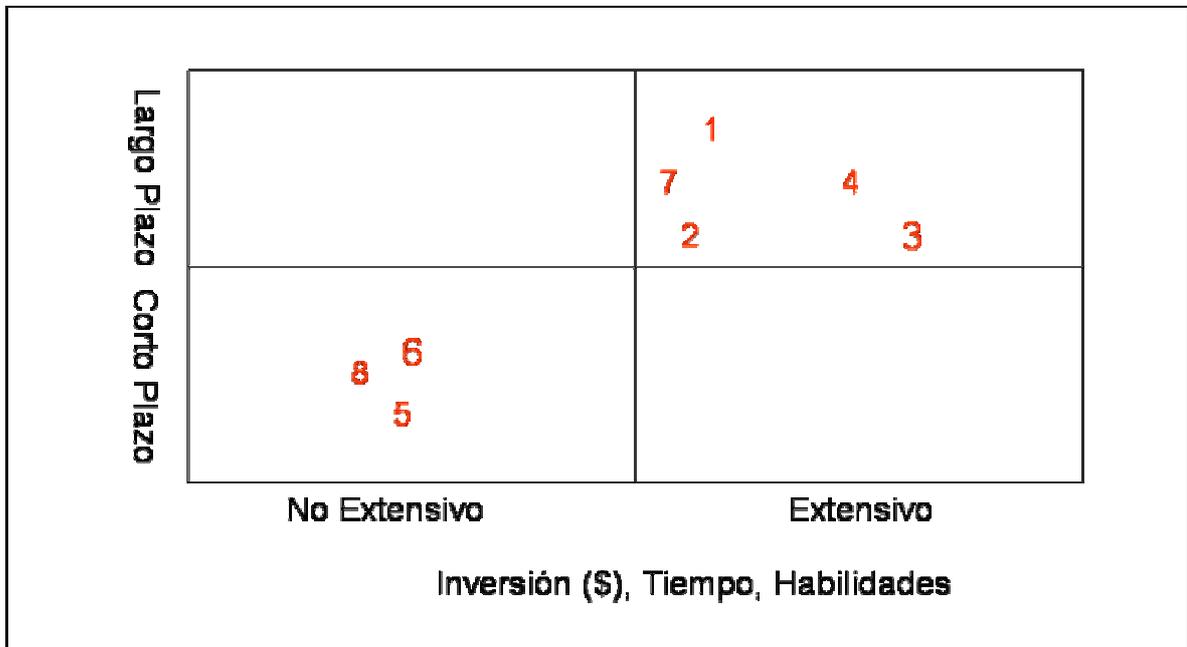
Se tiene que poner especial énfasis en hacer más eficiente la operación, el análisis del portafolio de productos y evaluando la contribución marginal por marca, así como la participación de mercado de cada una, nos puede dar un panorama de las marcas que aportan el 80 por ciento de las ventas de SAB.

El poder introducir marcas Premium en Sudáfrica a través de SAB, ocasionará la pérdida de participación de mercado de productos propios, pero se podrá hacer frente a la importación ilegal aprovechando la ventaja de contar con un eficiente sistema de distribución y mantener el liderazgo en el mercado, integrando marcas extranjeras en el portafolio de productos.

Evaluación de Decisiones

Para tener una imagen clara acerca de los recursos, tiempo, habilidades necesarias para priorizar la estrategia global para SAB, se realizó el siguiente Cuadrante de Análisis de Alternativas, en donde se plasma la estrategia a largo y corto plazo en conjunto con la demanda de recursos necesarios para la implementación de cada una de ellas:

Cuadrante de Análisis de Alternativas



Alternativas:

1. Asociación con Mercado Desarrollado
2. Colocar paquete de acciones en la bolsa de Londres
3. Asociación con cervecera en Mercado en Desarrollo
4. Lanzamiento de Marcas Locales en cervecera de Europa del Este
5. Hacer más eficiente la operación, protegiendo mercado actual de Sudáfrica
6. Concentración en el mercado actual
7. Convertirse en su propia competencia importando marcas Premium
8. Analizar Portafolio de Productos

Como producto del presente análisis, según mi percepción y visión de la solución es inminente la alianza con una empresa cervecera posicionada en un mercado desarrollado y líder en el posicionamiento de sus marcas.

Después de analizar a cada uno de los competidores mi decisión fue realizar una alianza con Anheuser-Busch e integrar a la marca Budweiser al mercado Sudafricano y países de cobertura SAB en África, teniendo la posibilidad de comercializar la cerveza Corona dada la alianza comercial existente entre ambas empresas (Anheuser-Busch y Grupo Modelo), esto me permite atacar al mercado con dos marcas reconocidas “Premium” a nivel global y cubrir las necesidades del mercado.

Al contar con capitales de deuda, producto de la alianza con Anheuser-Busch, será posible seguir la expansión en mercados potenciales apoyando a las marcas locales y replicar el modelo tan exitoso de creación de marca y lealtad hacia la misma.

Es necesario el hacer una revisión al portafolio de productos, poder identificar las marcas que están aportando el 80 por ciento de los ingresos de SAB, y establecer una estrategia de outsourcing con las marcas restantes, la visión es enfocarse en optimizar las utilidades.

Conclusiones.

Como conclusión se establece que South African Breweries deberá focalizarse en tres actividades, inicialmente deberá de realizar la alianza estratégica con Anheuser-Busch, esto es con dos fines:

1. Tener acceso a capitales blandos para la inversión.
2. Acceso a Marcas Premium para introducirlas en Mercado Sudáfrica

Ya establecida la alianza y teniendo acceso a capitales de inversión, realizar inversiones en Mercados Potenciales, que en base a la información demográfica presentada, serían los países de Europa del Este.

Por último, realizar el análisis del Portafolio de Productos y poder establecer la identificación de las marcas que aporten a SAB el 80 por ciento de sus ventas.

A continuación se detallan mis conclusiones:

Fusión Estratégica con Anheuser-Busch

La adquisición estratégica de empresas es fundamental para sostener la estrategia de crecimiento y participación global

Para la fusión estratégica con Anheuser-Busch, se refiere a un intercambio de acciones entre compañías, es decir, SAB cederá a favor de Anheuser-Busch un porcentaje de sus acciones a Anheuser-Busch, quienes a su vez cederán a SAB el número de acciones equivalente a su favor. El monto en dólares americanos a intercambiar por acciones se desprende del siguiente análisis.

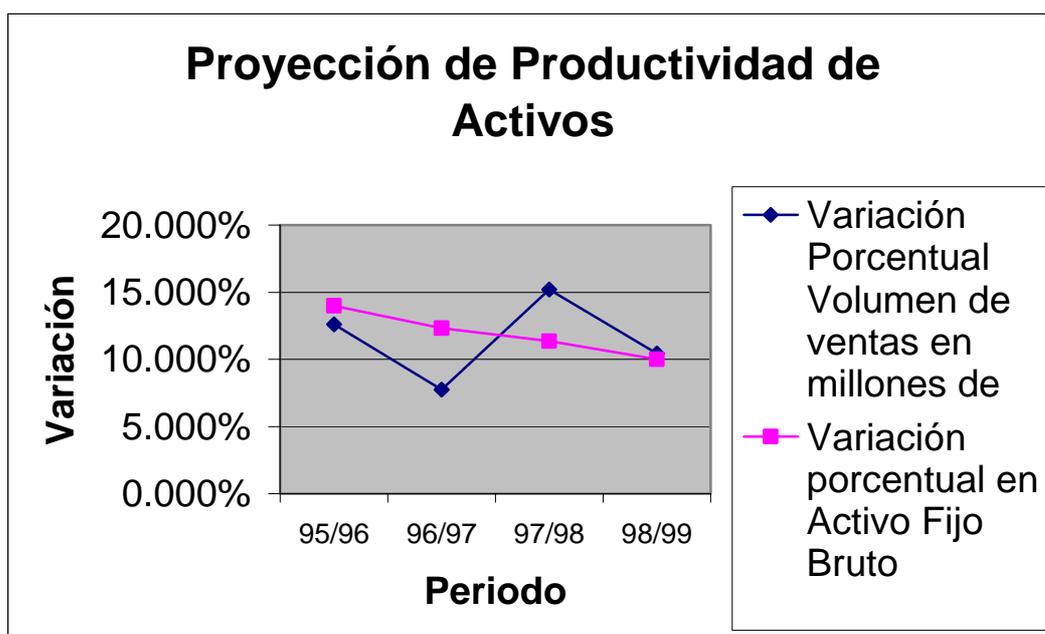
Partiendo del supuesto que la productividad del activo, es eficiente, y los activos solo crecen en 10% en el período 98/99 se tienen entonces los siguientes datos:

Año	95	96	97	98	99
VOLUMEN DE VENTAS EN MILLONES DE HECTOLITROS	30.9	34.8	37.5	43.2	47.7
Activo Fijo Tangible Bruto	12876	14676	16486	18358	20193.8

Año	95/96	96/97	97/98	98/99
Variación Porcentual Volumen de ventas en millones de Hectolitros	12.610%	7.750%	15.200%	10.417%
Variación porcentual en Activo Fijo Bruto	13.979%	12.330%	11.355%	10.000%

Esto nos permite el poder hacer un intercambio de acciones por un total de \$ 2,027.20 Millones de Rands Sudafricanos, que a un tipo de cambio de \$ 5.83 Rands⁶ por un Dólar Americano, se traduce en \$ 347.8 Millones de Dólares Americanos.

⁶ Almanaque Mundial 2001, Grupo Editorial Televisa



Esto representa una ventaja para ambas compañías ya que un intercambio de acciones no involucra incurrir en planes de inversión, financiamiento o crecimiento en activos

SAB al momento de contar con marcas Premium dentro de su portafolio de productos, podrá atacar los segmentos de mercado en los que no tenía presencia, adicionalmente se deberá de buscar una estrategia de precios, en donde los productos Budweiser y Corona se encuentren enfocados a una estrategia de precios altos.

Estrategia de adquisiciones de cerveceras en Mercados Potenciales

El arribo de grandes trasnacionales como SAB a mercados de economías emergentes, ponen en grave peligro la permanencia en el mercado de compañías locales, sin embargo, al momento de la adquisición de las mismas, se adquiere también el conocimiento profundo de los usos y costumbres, los hábitos de consumo, estilo de vida. Aunando esto con la basta experiencia de SAB en los mercados del este de Europa, y replicando su exitoso modelo de operación, solo puede representar un beneficio al consumidor ya que estará recibiendo productos de excelente calidad, de marca local y bajos costo, lo cual es una característica de la empresa.

Los países de Europa del Este que conforman el mercado potencial son:

País	PIB Per Cápita USD	Número de Habitantes	Edad promedio
Bielorrusia	2,620	10,350,354	30-44 años
Lituania	2,640	6,610,535	30-44 años
Letonia	2,420	2,385,231	30-44 años
Estonia	3,400	1,423,316	15-29 años

De la correlación existente entre PIB per cápita y el consumo de cerveza, página 9, se deduce que estos países representan una ventana de oportunidad para SAB en Europa del Este.

Cabe hacer mención de la cultura organizacional de SAB y de la alta calidad de sus valores:

1. Servicio al cliente
2. Calidad del producto
3. Mejoramiento Continuo
4. Respeto, Dignidad e igualdad de oportunidades
5. Participación y empowerment
6. Creación de riqueza, reconocimiento y recompensa
7. Comunicación
8. Desarrollo del empleado
9. Ambiente de trabajo seguro y sano
10. Compromiso Ambiental y con la sociedad.

Se demuestra un interés de SAB por su entorno, sus integrantes y por la sociedad, lo cual generará lealtad hacia la compañía en los diferentes mercados en donde se establezca.

Análisis del Portafolio de Productos

Realizar un análisis que contemple la contribución marginal por marca, es decir, que marca esta aportando a SAB mayores utilidades, en conjunto ver la participación de mercado de cada una de las marcas.

Teniendo este análisis me enfocaría a seleccionar las marcas que aporten el 80 por ciento de los ingresos de SAB.

Se tiene que maximizar los recursos mediante la disminución de marcas, evitar inversiones orientadas a satisfacer mercados pequeños, orientando a micro cerveceros la maquila o outsourcing de este segmento.

Con las marcas que representen el 20 por ciento, tomaría una estrategia de outsourcing con micro cerveceros, con el fin de hacer más eficiente mi operación, ya que el manejo de 49 marcas representa un elevado flujo de operación y activos intangibles.

Año	95/96	96/97	97/98	98/99	99/00
Flujo de efectivo Operante	4290	4305	4881	4860	7576
Activos Intangibles millones de rands	1094	1454	3040	2971	2080

BIBLIOGRAFIA

Horne, V (1997) Administración Financiera. 10 Edición. Editorial Pearson Educación. México

Steiner, G.A.(1994). Planeación Estratégica. 17 Edición. Editorial CECSA. México

McCarthy, E.J. Perrault W.D. (2001), Marketing Un Enfoque Global. 13 Edición. Editorial Mc Graw Hill. México

Hill W.L.C. (2002). Internacional Business Competing in the Global Market. 3 Edición. Editorial. Mc Graw Hill. México

A. Rowe, R. Mason y K. Dickel. “Strategic Management and Business policy: A Methodological Approach”. Addison-Wesley, 1982

Almanaque Mundial 2001, Grupo Editorial Televisa

Deutsche Bank, “Emerging Markets Brewing”, Diciembre 1999

Páginas de Internet consultadas:

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

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