

# UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA



**UNIVERSIDAD  
IBEROAMERICANA**  
CIUDAD DE MÉXICO

## **“INTEGRACION DE LAS ECONOMIAS EN BUSCA DEL CRECIMIENTO EN EL MERCADO GLOBAL: SOUTH AFRICAN BREWERYIES”**

**Estudio de caso**

Que para obtener el grado de

**MAESTRO EN ADMINISTRACION**

Presenta

**RODRIGO ESCOBAR SEPÚLVEDA**

Director: Mtro. Jorge Smeke Zwaiman.

Lectores: Mtro. Carlos Sedano Martínez.

Dr. Gil Armando Sánchez Soto.

# INDICE

I. INTRODUCCION.....	4
II. ANTECEDENTES.....	5
III. ANALISIS DEL ENTORNO SOCIAL.....	6
IV. ANALISIS DEL ENTORNO ECONÓMICO.....	7
V. ANALISIS DE LA COMPETENCIA.....	8
VI. DIFERENCIACION DEL PRODUCTO.....	10
VII. FILOSOFÍA DE LA EMPRESA.....	11
VIII. ANÁLISIS FODA.....	12
IX. ANALISIS PORTER DE LAS CINCO FUERZAS.....	14
X. PROPUESTA DE ALTERNATIVAS.....	17
XI. EVALUACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS.....	17
XII. CONCLUSIONES.....	20
XIII. BIBLIOGRAFÍA.....	21
XVI. ANEXOS.....	22

## I. INTRODUCCIÓN

Debido a la tendencia que hoy en día observamos en la integración de las economías nacionales en una economía de mercado global obliga a las empresas a buscar un crecimiento no solo regional sino un crecimiento global que pueda permitir permanecer en el mercado, siendo esto un reto bastante importante que implica hacer cambios políticos, culturales y sociales en un mundo cada vez más exigente.

Esto lleva a la mayoría de las compañías a tomar decisiones tales como adquisición de nuevas empresas que quizá no son del mismo giro o que se encuentran aun en un mercado en desarrollo, o buscar fusiones con otras empresas más desarrolladas con la intención de lograr incrementar sus ingresos y su participación de mercado.

Este tipo de decisiones implican un cambio importante en cualquier compañía como es un cambio cultural en el que se tendría que tropicalizar el producto o bien cambios en aspectos gubernamentales como las restricciones que existen en la gran mayoría de los países en un producto que aunque es en cierto punto nutritivo, es nocivo para la salud.

Este fenómeno socioeconómico llamado globalización obliga a South African Breweries a alcanzar el mismo crecimiento que habían estado logrando pero con ganancias en divisas fuertes que tenían sus competidores globales, siendo en ese momento cuando decidió trasladar su casa matriz a Londres, donde así mismo registró sus acciones en la bolsa de valores (London Stock Exchange) con la intención de asegurar una calificación importante a nivel internacional buscando ser más competitiva.

La industria cervecera a pesar de estar bastante fragmentada (Anexo 4) ya se pensaba en el proceso de consolidación, y aunque South African Breweries estaba altamente relacionada con el mercado sudafricano (Anexo 2) el Director Ejecutivo Graham Mackay observó tres alternativas estratégicas de la compañía;

- Tratar de fusionarse con una cervecera que estuviera bien posicionada dentro de un mercado desarrollado para así obtener más fácilmente el escalón al crecimiento y obtener mayores aptitudes y fortaleza geográfica.
- Adquirir una cervecería grande de mercado en desarrollo.

- Concentrarse en las oportunidades de crecimiento de mercado en desarrollo, esperando se presentara el bajo riesgo político.

Tomando en cuenta la situación en la que se encuentra la compañía South African Breweries, es sumamente importante fijar una estrategia que permita lograr el mismo crecimiento, pero tomando en cuenta que ya es una empresa en el mercado global que quiere no solo permanecer sino crecer.

## II. ANTECEDENTES

Año	Lugar	Acontecimiento
1895	Johannesburgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jacob Letterstedt funda South African Breweries.</li> <li>• Bebida local predominante : licor de papa cruda mezclado con jugo de tabaco y pimienta</li> </ul>
1896		<ul style="list-style-type: none"> <li>• SAB abre un bar en terreno de la compañía</li> </ul>
1898		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lanzamiento de Castle Lager</li> </ul>
1899-1902		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segunda Guerra Anglo Boer</li> <li>• Utilidades de SAB ascienden a 100,000 libras esterlinas, siendo la empresa no minera de más rápido crecimiento en la localidad</li> </ul>
1940-1950		<ul style="list-style-type: none"> <li>• SAB incluye pequeños hoteles a su cartera</li> </ul>
1950		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disminución de la demanda de cerveza debido a impuestos</li> <li>• Unión de las 3 mayores cervecerías Ohlsson's, United Breweries y SAB</li> <li>• Adquiere el 90% del mercado de la cerveza Lager esta nueva empresa</li> </ul>
1960-1970		<ul style="list-style-type: none"> <li>• SAB adquiere el control de la Stellen Bosch Farmer's Winnery</li> </ul>
1962		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se elimina la restricción para los Sudafricanos de raza negra</li> </ul>
1978-1990		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tazas altas de crecimiento orgánico en Sudáfrica</li> <li>• Diversificación</li> </ul>
1966		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se lanzó una división hotelera, muebles, calzado y comercio detallista</li> </ul>
1974		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquiere embotelladora de Pepsi en Sudáfrica y los intereses del grupo Rembrandt Group</li> </ul>
1979		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtiene participación del 49% en Appletizer</li> </ul>
1982		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consigue el control total de Appletizer</li> </ul>
1981 y 1982		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entra al sector detallista con la compra de Scotts stores group y Edgar's</li> </ul>
1987		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Invierte en Lion Match Company</li> </ul>
1989		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Invierte en Dagama textiles</li> </ul>

1992		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Invierte en Plate Glass</li> </ul>
1987-1992		<ul style="list-style-type: none"> <li>• SAB tiene el 98% del mercado Sudafricano</li> </ul>
1970-1980		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Extiende operaciones en África (Swazilandia, Bostwana, Lesotho) (Anexo 1)</li> </ul>
1990-2000		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poseía intereses en Zimbabwe, Tanzania, Mozambique, Angola, Gahna, Uganda, Kenia y Zambia.</li> <li>• Mayor fabricante cervecero en África</li> </ul>
1980		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquiere Sundoor (compañía EUA) vendiéndola en 1987 a Procter &amp; Gamble</li> <li>• Adquiere The Rolling Rock una de las cervezas universitarias más famosas en EUA vendiéndola más tarde debido a la legislación anti Apartheid</li> </ul>
1990-2000		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquiere interés en Hungría, China, Polonia y Rumania</li> </ul>
1996		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Graham Mackay es designado director</li> </ul>
1999		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mackay es designado director general</li> <li>• Se venden intereses no medulares</li> <li>• Control de cervecerías Checas Radegast y Pilsner Urquell, para convertirse en la cervecería más grande de Europa Oriental</li> <li>• Participación en China y la India</li> </ul>
1999		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Traslada casa matriz a Londres</li> <li>• Registra acciones en la bolsa de Londres</li> </ul>

### III. ANÁLISIS DEL ENTORNO SOCIAL

A pesar de la importante participación con la que contaba en Sudáfrica (Anexo 2), el entorno que vivía en aquel momento South African Breweries afectaba gravemente sus operaciones.

Esto se derivó de aspectos tales como:

- Cambios legislativos ocurridos entre 1990-2000 (basados en cuestiones laborales y de competencia).
- Empowerment otorgado a la población negra.
- Nueva regulación mercantil de los licores.
- Proporcionar concesiones de licencias en un mercado formal, agregando la importación al sector informal.

Esto trajo como consecuencia una caída del consumo per cápita de cerveza en Sudáfrica incluyendo así mismo la lenta economía que estaban pasando, la apertura de nuevos casinos, la legalización del juego, creación de la lotería nacional, el impactante mercado ante la innovación de teléfonos celulares y finalmente el síndrome de inmunodeficiencia adquirida, a pesar del esfuerzo realizado por South African Breweries de mantenerse en constante crecimiento.

## IV. ANÁLISIS DEL ENTORNO ECONOMICO

Ante el crecimiento de la globalización recién entrado el año 2000, la industria cervecera estaba en la disyuntiva de seguir la tendencia de alcanzar capacidad mundial en un eslabón de la cadena de valor, consiguiendo así ventajas de escala debido a los bajos costos en las transacciones, logrando un mayor acceso al mercado y la desregulación.

Las marcas locales tendían a ser dominantes ya que por tradición transportar y almacenar cerveza hacia que la mayor cantidad de cerveza se comprara, vendiera y consumiera localmente.

El ingresar a un nuevo mercado global podía ser bastante burocrático para obtener licencias de las autoridades locales siendo que en muchos de los casos ocupaban la infraestructura de compañías cerveceras optando mejor por conceder la licencia de su producción, distribución y marketing, como fue el caso de South African Breweries.

Los analistas identificaron 4 indicadores que marcaban el ritmo creciente de la globalización:

### **1. Convergencia en la elección del consumidor**

Las preferencias del consumidor final cambiaban de manera radical, en cuanto a gustos, sabores, presentaciones e incluso los canales de entrega.

### **2. Acceso mas fácil a los consumidores**

Debido a las asociaciones que había entre cervecerías locales y extranjeras, aranceles más bajos permitían un fácil acceso a los consumidores

### **3. Especialización en áreas de industrias de alto valor que antes estaban integradas verticalmente**

La especialización de los productos les permitía ganar una mayor participación de mercado y convertirse en el producto dominante

### **4. Beneficios de escala intangibles**

Al dejar de ser una característica distintiva la escala física, los valores de activo intangible se volvieron más importantes, siendo estos los que lograron apalancar y levantar marcas.

## V. ANALISIS DE LA COMPETENCIA (ANEXO 4)

<b>Anheuser Busch</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor cervecería del mundo</li> <li>• Controla el 46% de la industria en EU</li> <li>• Una de las mejores campañas de publicidad, precios, producción y distribución</li> <li>• La número uno en ventas por volumen en 1999</li> <li>• Obtenía un mayor crecimiento del mercado en EU a un ritmo de 3% anual</li> <li>• Ventaja de economías de escala, producción, administración y marketing</li> <li>• Su marca global Budweiser logra un gran crecimiento mundial frente a las cervezas líderes</li> </ul>
<b>AmBev/ Brahma</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor cervecería de Brasil</li> <li>• Participación en el mercado Brasileño del 50%</li> <li>• Después de la fusión de Brahma con su principal competidor cervecero, Antarctica consolidando American Beverage Company obtiene el 70% del mercado.</li> <li>• La administración y control de costos fue un punto importante a principios del 99 a pesar de la devaluación de la moneda Brasileña.</li> </ul>
<b>Carisberg</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produce y distribuye cerveza principalmente</li> <li>• 88% de sus ventas se efectuaban fuera de Dinamarca</li> <li>• Su principal estrategia se basó en la expansión</li> <li>• En términos de ventas era la no.7 del mundo, teniendo como objetivo estar entre las 5 primeras</li> <li>• Probabilidad de expansión en los países Bálticos</li> </ul>
<b>Adolf Coors Co.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento en su participación de mercado y su rentabilidad</li> <li>• Excelente administración que le permitió crecer su flujo de efectivo y recuperar acciones</li> <li>• Empresa familiar</li> <li>• Producto de calidad y gran reconocimiento en nombre y marcas</li> <li>• Su objetivo principal para mejora continua eran la mano de obra, productividad y transportación</li> </ul>
<b>FEMSA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bebidas no alcohólicas</li> <li>• Con operaciones en cerveza</li> <li>• Tenía participación en varias cerveceras siendo el segundo miembro del duopolio cervecero de México con un 45%</li> </ul>
<b>Foster's Brewing Group</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Líder en Australia 55.9% de participación de mercado</li> <li>• La 8va. Cerveza de mayor consumo en Europa</li> <li>• Número uno en Londres y 2nda. En el Reino Unido</li> <li>• Compañía con crecimiento seguro</li> </ul>
<b>Grupo Modelo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Líder en el mercado cervecero Mexicano con 55% de</li> </ul>

	<p>participación de mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exporta cerveza a más de 140 países</li> <li>• Su principal marca global, Corona, era la líder en el sector de cervezas importadas de EU.</li> <li>• El 50 % era propiedad de Anheuser Busch aunque sin tener control operativo</li> <li>• Se veía beneficiada por los bajos costos de mano de obra en México</li> <li>• Su principal objetivo ser una de las 5 principales cervecerías del mundo</li> </ul>
<b>Guinness Anchor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productor dominante con más del 90% del mercado Malayo</li> <li>• Contaba con tres productos de cervezas claras clave: Anchor, Heineken y Tiger</li> <li>• Tiger una de las cervezas de más rápido crecimiento en Malasia con un promedio de 22.5%</li> <li>• Inversión importante en sus marcas y en equipo nuevo</li> </ul>
<b>Heineken</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segundo mayor grupo cervecero del mundo y el más grande fuera de EU</li> <li>• La mayor firma en el ramo premier</li> <li>• Su estrategia se basaba en la reducción de costos, estabilización de precios y mejoramiento de la mezcla en marcas Premium como Heineken</li> <li>• Buscaba oportunidades de adquisición buscando un valor agregado</li> <li>• Heineken 20% del mercado de importación en EU</li> </ul>
<b>Interbrew</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debido a sus 30 adquisiciones en los 90's adquiere un 6to. Lugar mundial y 2do. En volúmenes internacionales</li> <li>• Su sede se encuentra en Bélgica con una participación del mercado del 56% y 45% en Canadá</li> <li>• Líder en el mercado en Bulgaria con un 42% de participación (Pleven)</li> <li>• Se veía como "la cervecería local del mundo", siendo este un método para expandirse</li> <li>• Su objetivo era encontrar sinergias en las compras globales e intercambio de procedimientos entre sus operaciones</li> </ul>
<b>Scottish &amp; Newcastle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor cervecería en el Reino Unido con un 29% de participación de mercado</li> <li>• Sus marcas importantes eran Foster's, Kronenbourg, Miller, Bech's y John Smith's</li> <li>• Tenía los derechos del Reino Unido y continentales Europeos en la marca Foster's, pagando regalías a la cervecería de Australia por la marca</li> </ul>
<b>Whitbread</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La tercera cervecera más grande del Reino Unido con una participación del 15%</li> <li>• La cervecería más diversificada dentro del Reino Unido</li> <li>• Tuvo mucho éxito con Stella Artois convirtiéndola en altamente rentable en el mercado premium</li> </ul>

## VI. DIFERENCIACION DEL PRODUCTO

SABMiller tiene como slogan de diferenciación “Making a difference around the world”

Buscaban crear una percepción especial y única en su producto con la intención de diferenciarse claramente de la competencia agregando valor a los mercados y comunidades donde operan.

- *Making a difference through our business performance:* Se trata hacer diferencia a través de nuestro rendimiento de negocio, se traduce en la gran expansión de portafolio de negocios donde se ha obtenido un gran crecimiento reflejado a su vez en la generación de empleos, sustento a proveedores, distribuidores, etc.
- *Making a difference by encouraging informed choices about alcohol.* Busca diferenciarse en base a las decisiones con conocimiento de causa acerca del alcohol. Los consumidores deben de estar informados acerca de los beneficios o riesgos que produce el beber alcohol por eso la decisión de lanzar su pagina web Talkingalcohol.com donde otorga una guía acerca de sus materias primas y asegurarse de que el consumidor final aprenda a tomar con responsabilidad, así mismo la pagina ya esta por ser traducida además del Ingles a otros idiomas como alemán, checo, húngaro, italiano, polaco, español y ruso.
- *Making a difference by supporting local economies.* Busca diferenciarse por medio del empleo y la economía. SAB actualmente emplea 8,780 trabajadores que venían de grupos desfavorecidos, también impulsa la economía invirtiendo en campañas de responsabilidad social, etc.
- *Making a difference by improving environmental impact.* Crear diferencia respecto al impacto ambiental, esto en base a la reducción de agua para la elaboración de cerveza, a principios de los 90's se requerían 11 litros de agua para la elaboración de tan solo 1 litro de cerveza ahora SAB requiere tan solo 4.6 litros de agua. Se fomentan las buenas prácticas de gestión ambiental incluyendo reciclar el agua (para líquidos de limpieza de pisos, lavados de cajas y riego) y mejorando su tecnología de elaboración del producto y el uso de la energía.
- *Making a difference by building local and internacional brands.* Se traduce en el crecimiento a nivel local y global de sus marcas, tal es el ejemplo que vemos en el crecimiento que ha tenido en 49 países de su marca Peroni Nastro Azzurro.
- *Making a difference by developing young entrepreneurs.* Marca diferencia en el desarrollo de jóvenes empresarios, traducido esto en subsidios a sus empleados, ayudándolos con la formación y orientación para establecer su propio negocio, formando así más empleos.
- *Making a difference by transferring knowledge and skills.* Haciendo la diferencia a través del desarrollo de habilidades, programas y conocimientos para mejorar las operaciones.

- *Making a difference through social investment.* SAB invierte el 10% para el financiamiento de proyectos tales como el del VIH / SIDA específicamente ayudando a la creación de proveedores de salud, así mismo otorgan becas a estudiantes, escuelas virtuales para apoyo a la educación.

## VII. FILOSOFÍA DE LA EMPRESA

### *Visión;*

- Ser considerada una de las cinco compañías cerveceras más grandes del mundo.

### *Misión;*

- Dedicarse a la elaboración y comercio de cervezas de buena calidad.
- Empresa socialmente responsable y progresista.
- Servicio al interés público a manera de proporcionar un excelente servicio, vigilando el ambiente y asegurarse del buen estado de salud y seguridad en sus empleados.

### *Valores;*

- Servicio al cliente; básicamente enfocado a la calidad y valor de sus productos.
- Calidad del producto; buscar siempre cubrir las necesidades del consumidor.
- Mejora continua; la creatividad y la innovación es la parte fundamental en este valor.
- Respeto, dignidad e igualdad de oportunidades
- Participación y empowerment, otorgamiento de poder en toma de decisiones
- Creación de riqueza, recompensa y reconocimiento
- Comunicación
- Desarrollo del empleado
- Ambiente de trabajo seguro y sano
- Compromiso ambiental y con la comunidad

## VIII. ANALISIS FODA

ANALISIS FODA	
<div style="background-color: #003366; color: white; text-align: center; padding: 5px;"><b>FORTALEZAS</b></div> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Capacidad de valor agregado y líder en costos bajos</li> <li>2.- 98% del mercado cervecero en Sudafrica</li> <li>3.- Empresa con grandes valores como: servicio al cliente, calidad, mejora continua, Empresa socialmente responsable desarrollo de personal</li> <li>4.- Participación de mas del 50% de cerveza en Africa</li> <li>5.- Fuerzas de Nacionalismo</li> <li>6.- Sistema de distribución</li> </ol>	<div style="background-color: #003366; color: white; text-align: center; padding: 5px;"><b>OPORTUNIDADES</b></div> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Expansión Geográfica</li> <li>2.- Incremento de exportaciones a mercados atractivos</li> <li>3.- Mayor presencia de marca en el mercado global</li> <li>4.- Incremento en ventas</li> <li>5.- Empresa Líder en el mercado</li> </ol>
<div style="background-color: #003366; color: white; text-align: center; padding: 5px;"><b>DEBILIDADES</b></div> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Legislación anti Apartheid y sentimiento negativo a Sudáfrica</li> <li>2.- Mercado en desarrollo con miras a un mercado global</li> <li>3.- Economía inestable</li> <li>4.- Dificultad de expansión debido al mal concepto sobre la calidad de los productos o servicios provenientes de Africa</li> </ol>	<div style="background-color: #003366; color: white; text-align: center; padding: 5px;"><b>AMENAZAS</b></div> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Inestabilidad política reflejada en multiples guerras en el continente Africano</li> <li>2.- Baja paridad del rand Sudafricano ante el dólar Estadounidense</li> <li>3.- Globalización</li> <li>4.- Competencia agresiva en busqueda de crecimiento global</li> <li>5.- Apertura de nuevos casinos y loteria nacional</li> <li>6.- SIDA</li> </ol>

Este análisis FODA nos permite conocer la situación actual de la empresa (Anexo 3 y 5) para obtener un diagnostico acertado y poder tomar decisiones en cuanto al rumbo que se desea tomar.

Las fortalezas son todas las capacidades con las que cuenta una empresa y podría hacer frente a la diferenciación ante la competencia, en este caso South African Breweries es una empresa bastante consolidada en el mercado local y en el continente Africano que tiene inmerso además una fuerte estructura de valores que permiten generar valor a la marca y dar un sentimiento muy importante de nacionalismo y pertenencia.

Las oportunidades son aquellos aspectos positivos que la compañía puede explotar con la intención de obtener una ventaja competitiva o un crecimiento importante en un campo que no ha sido explorado, en el caso de South African Breweries es importante expandirse geográficamente incrementando su cobertura en todo el territorio sudafricano, también es una oportunidad, el incremento de exportación a nuevos países y mercados atractivos, así mismo marcando una mayor presencia de marca, ocupando la posición número uno en el mercado.

Como sabemos las debilidades son aquellos aspectos que provocan una posición desfavorable ante la competencia que en gran parte de los casos es imposible dar solución sin embargo se tiene que ver la manera de sobrevivir con ellos, es el caso de South African Breweries yo determiné 4 principales debilidades por las que se encuentra la compañía, en primer lugar la legislación antiapartheid que trajo consigo un rechazo importante ante todos aquellos productos y o servicios provenientes de África, por otro lado Sudáfrica se encuentra en una economía bastante inestable en la que un buen día su divisa puede quedar por los suelos.

Finalmente las Amenazas son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a ser fatales para cierto sector, país o compañía. En este caso es muy importante mencionar la crisis política que vivía África en esos momentos como fue la guerra civil en Angola, la inestabilidad política en Zimbabwe y grandes inundaciones en la región Africana como fue el caso de Mozambique, por otro lado debido a estos sucesos a la par se veía afectada la economía del país viéndose reflejado en la caída del rand sudamericano. Aunado a estos hechos el fenómeno de la Globalización era un foco rojo para aquellas empresas en crecimiento en mercados en desarrollo, que tendrían que tomar en cuenta aspectos para poder competir a nivel global, entonces en ese momento se vuelve así mismo una amenaza importante la competencia. Por último vemos que la caída del consumo de cerveza se atribuía en gran parte a un gran amenazante en ese momento como eran la legislación del juego, el establecimiento de casinos, la creación de una lotería nacional, un impactante mercado de celulares y el impacto que generó el síndrome de inmunodeficiencia adquirida SIDA.

## IX. ANALISIS PORTER DE LAS CINCO FUERZAS

Este modelo nos va a describir las cinco fuerzas que influyen de en gran importancia dentro de la estrategia competitiva que a su vez se ve reflejado en la rentabilidad a largo plazo de la compañía.

Las cinco diferentes tipos de fuerzas que marcan el éxito o fracaso en el rumbo de una empresa según Porter son las siguientes;

- *Amenaza de entrada de nuevos competidores.* Este aspecto va muy de la mano con la calidad del producto y la innovación del mismo, ya que ante un mercado cada vez más exigente no se tiene que dejar descubierto ningún punto que pueda ser abarcado con un nuevo competidor, aunque su participación de mercado sea mínima y el segmento muy pequeño.
- *La rivalidad entre los competidores.* Es muy importante tomar en cuenta que al entrar a un mercado global o incluso en desarrollo las compañías se enfrentan ante diversos problemas que surgen para adquirir un mejor posicionamiento en el mercado como son la guerra de precios, la publicidad agresiva de nuestros competidores directos o productos sustitutos o la entrada a nuevos productos.
- *Poder de negociación de los proveedores.* Una empresa depende de manera importante de sus proveedores ya que no puede vivir sin insumos, y por lo tanto tampoco sin proveedores. Hay proveedores que no son cruciales, pero otros son de vital importancia puesto que repercuten en los resultados de costos de la empresa, la negociación se convierte en un factor clave para conseguir productos de calidad a un buen precio. Es importante tomar en cuenta elementos de negociación como son: el precio, condiciones de pago, calidad y servicio, buscando establecer lazos de participación y relación con el proveedor en términos de sus operaciones y capacidades, enfocándonos al beneficio mutuo.

<sup>(1)</sup>"El desarrollo empresarial es una parte integral de nuestro negocio" El crecimiento sostenido a largo plazo, ayudando a crear empleo y riqueza en las comunidades donde operamos ", dice Janine van Stolk, Directora de Comunicación del SAB. "Fomentar el desarrollo de la empresa en nuestra cadena de valor es una prioridad clave de desarrollo sostenible para SAB, y nuestras actividades en este ámbito son numerosos y bien integrado en nuestro día a día empresarial."



Ella explica que el desarrollo de la empresa SAB tiene tres iniciativas principales: la inversión en la empresa para apoyar la cadena de valor de los proveedores locales, el fomento del espíritu empresarial más amplio en las comunidades locales y el apoyo a los pequeños agricultores.

- *Poder de negociación de los compradores.* Para tener una relación exitosa con nuestros clientes es importante hacer de nuestro producto un producto único diferenciado de los demás con ventajas en cuanto a calidad y precio. A una mayor organización de los clientes resulta una mayor exigencia en el producto.
- *Amenaza de ingreso de productos sustitutos.* No solamente es importante observar el comportamiento en nuestra competencia directa si no también nuestros productos sustitutos. Estos pudieran estar con avances tecnológicos importantes o un esquema agresivo en costos y esto puede repercutir en el crecimiento en ventas de nuestra organización.

**ANALISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER**

<p><b>Amenaza de entrada de nuevos competidores</b></p> <p>Calidad e innovación del producto</p> <p>Barreras de entrada (legislaciones)</p> <p>Economías de escala (producir más con menos costo) entre mas se produce menor costo por unidad</p> <p>Valor de Marca</p> <p>Acceso a la distribución local</p> <p>Mejoras en la tecnología</p>	<p><b>La rivalidad entre los competidores</b></p> <p>SAB lucha para obtener un mejor posicionamiento en un mercado global</p> <p>Aunque SAB era líder en precios, la guerra de precios es un factor importante de rivalidad</p> <p>Publicidad Agresiva que establecia Anheuser Busch en su marca Budweiser</p> <p>Atención a la entrada de nuevos productos</p> <p>Productos sustitutos tales como refrescos (FEMSA) Alcohol (Bacardi)</p>
	<p><b>Poder de negociación de los proveedores</b></p> <p>Obtener Lazos de participacion con el proveedor como hasta ahora lo ha realizado SAB</p> <p>Factor clave la negociación para obtener producto de la mejor calidad a un buen precio</p> <p>Acercamiento con proveedores y hacerlos participes de las operaciones de la empresa</p> <p>Negociación en condiciones de pago como medio de apalancamiento</p>
<p><b>Poder de negociación de los compradores</b></p> <p>Ofrecer mayor calidad a un menor precio como hasta ahora SAB se ha podido distinguir</p> <p>Diferenciación de productos por parte de SAB para entrar a un mercado global</p> <p>Lanzamiento de nuevas marcas premium</p>	<p><b>Amenaza de ingreso de productos sustitutos</b></p> <p>Cerveza de sorgo</p> <p>Licores importados</p> <p>Vinos de mesa</p> <p>Refrescos</p> <p>Ron</p> <p>Vodka</p> <p>Tequila</p> <p>Whisky</p>

## **X. PROPUESTA DE ALTERNATIVAS**

Ante la presión de South African Breweries de entrar en el mercado de países desarrollados decidió trasladar su casa matriz a Londres donde la economía y a su vez la moneda se encontraban estables.

Graham Mackey anunció “SAB esta buscando la expansión en los mercados de primer mundo... Nuestra estrategia de largo plazo es básicamente participar en la consolidación y las oportunidades de crecimiento en el primer mundo, así como en los mercados en desarrollo (29 Marzo de 2000).

El Director ejecutivo de SAB Graham Mackey considero básicamente 3 opciones para su estrategia de crecimiento internacional de SAB.

- Que SAB se fusionara con una cervecera importante de un país desarrollado como un medio para asegurar el éxito global.
- Adquisiciones en mercados en desarrollo.
- Seguir concentrándose en el crecimiento orgánico en mercados en desarrollo, cultivando la presencia y redondeando la cartera, mejorando la eficiencia de la organización, buscando eficiencia en costos para el logro de mayores utilidades. Esperando así llegara el ciclo de un bajo riesgo político.

## **XI. EVALUACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS**

Es muy importante hacer mención que dentro de estas diferentes alternativas que tenemos, la decisión tiene que ir encaminada a los objetivos de la empresa, a sus principios, esto con la finalidad de obtener un mayor crecimiento, rendimiento y productividad.

Para South African Breweries dentro de sus objetivos principales era consolidarse en el mercado desarrollado o global para así tener una mayor presencia y reconocimiento internacional y estar dentro de las 5 mejores cerveceras a nivel mundial.

Dentro de esta evaluación me gustaría presentar un análisis de cuales son las ventajas y desventajas de cada una de las alternativas.

ALTERNATIVAS	VENTAJAS	DESVENTAJAS
<p><b>FUSIÓN</b></p>	<p><i>Puerta importante para la entrada a un mercado global</i></p>	<p><i>Problemas de integración cultural entre las compañías que se fusionan</i></p>
	<p><i>Disminución importante en los gastos de operación y producción, al haber reducción en personal</i></p>	<p><i>Reducción de empleos</i></p>
	<p><i>Mayor poder económico y beneficios</i></p>	<p><i>Creación de Monopolios</i></p>
	<p><i>Mayor rentabilidad y reducción de costos</i></p>	<p><i>Puede favorecer al alza de precios en el producto</i></p>
	<p><i>Solidez y prestigio en el mercado financiero</i></p>	<p><i>Pánico y confusión en los consumidores</i></p>
	<p><i>Una administración centralizada que permite operar más eficientemente</i></p>	
	<p><i>Estar dentro de las 5 cervecerías más fuertes del mundo (logro de objetivo estratégico)</i></p>	
	<p><i>Fiscalización centralizada</i></p>	
<p><b>ADQUISICIONES EN MERCADOS EN DESARROLLO</b></p>	<p><i>Importante crecimiento de infraestructura para la compañía</i></p>	<p><i>Aunque obtenga un buen crecimiento sigue inmersa en un mercado en desarrollo</i></p>
	<p><i>Mayor fuerza y solidez en el mercado en desarrollo con miras a un mercado global en el largo plazo</i></p>	<p><i>Complejidad en la consolidación de procesos y regulaciones legales en este nuevo país en desarrollo</i></p>
	<p><i>Enfocarse exclusivamente a las preferencias y tendencias de un mercado local ya conocido</i></p>	<p><i>SAB se encuentra en el tope máximo de participación de mercado local 98% no hay opción de incrementar de manera importante su participación</i></p>
	<p><i>Bajo riesgo económico y político</i></p>	<p><i>Dificultad para ingresar a un mercado emergente con diferentes culturas y costumbres como es el caso de China, Rusia e India</i></p>
<p><b>CRECIMIENTO ORGANICO EN MERCADOS EN DESARROLLO</b></p>	<p><i>Importante incremento en la cartera de productos</i></p>	<p><i>Crecimiento lento</i></p>
	<p><i>Mejoramiento importante en la eficiencia operativa protegiendo así el mercado actual en Sudáfrica</i></p>	<p><i>Estancamiento en participación de mercado e incluso pérdida de la misma</i></p>
	<p><i>Bajo riesgo político</i></p>	<p><i>Limitante a entrar a un mercado global en el corto plazo</i></p>
	<p><i>Optimización de procesos operativos de producción</i></p>	
	<p><i>Escenario Conservador</i></p>	

Después de haber elaborado dicho análisis y conociendo sus ventajas y desventajas de cada una de las posibles alternativas, mi decisión va encaminada a la fusión.

Principalmente el objetivo estratégico de South African Breweries era consolidarse en un mercado global, realmente la fusión con Anheuser Busch llevaría a la compañía a tener la participación, presencia, solidez, prestigio, de una empresa global, siendo Anheuser Busch la cervecera número uno en el mundo en volumen de ventas y una participación del 46% en Estados Unidos.

Así mismo esta fusión ayudaría a South African Breweries a una disminución importante en los costos y gastos de operación ya que se consolidaría y como consecuencia se centralizan los costos operativos en una sola administración y se reduciría gastos importantes como la nómina.

Al formarse una nueva compañía se retroalimentan entre ambas para mejorar los procesos de producción, elaboración y distribución y al mismo tiempo se obtienen beneficios mucho más importantes como créditos bancarios para crecimiento de infraestructura y con esto obtener un mayor posicionamiento en el mercado.

El buscar adquisiciones en mercados en desarrollo me parece que resultaría un crecimiento más lento y buscar globalizarse sería un proyecto a largo plazo, incluso apostándoles a mercados como China, Rusia e India. Que aunque esto ayudaría a ganar mayor posicionamiento y expansión de la compañía, seguiría South African Breweries en un mercado en desarrollo que probablemente se comenzara a globalizar a un largo plazo. Esta es una buena alternativa por el bajo riesgo económico y político y porque el segmento que atacarían sería más reducido y les permitiría especializarse en las preferencias de ese mercado local más reducido.

El crecimiento orgánico en mercados en desarrollo podríamos decir que su riesgo es nulo, aquí básicamente South African Breweries se enfocaría a mejorar aspectos locales como son su cartera de productos, eficiencia operativa y buscando seguir controlando el mercado local en Sudáfrica, que aunque es un escenario muy conservador con un riesgo político y económico muy bajo, no está dentro de los objetivos estratégicos de South African Breweries de llegar a estar entre las 5 cerveceras más grandes del mundo.

Este fenómeno económico llamado globalización obliga a South African Breweries a buscar un crecimiento no solo regional sino un crecimiento global que pueda permitir entrar en el mercado global de forma inmediata para poder lograr sus objetivos mejorar sus aptitudes y adquirir una fuerza geográfica importante.

## XII. CONCLUSIONES

Hoy en día las exigencias del mercado se vuelven cada día mayores, esto es en consecuencia de los grandes cambios en el consumidor y su entorno.

Las empresas globales tendrán que estar preparadas ante dichos cambios y no sólo preparadas, deberán anticiparse a las exigencias del mercado para estar siempre a la vanguardia buscando ser siempre más competitivos permitiendo así el incremento sostenido en la utilidad de operación de la empresa (Anexo 6) preparándose siempre ante la amenaza de los competidores directos o indirectos.

En el caso de South African Breweries al buscar ser una empresa global, se ha enfocado a la estrategia de expansión hacia mercados totalmente nuevos (Anexo 1), donde lo complicado es entender las diferencias que existen en la cultura, las costumbres, las leyes de los diferentes consumidores finales. Esto es el principal reto ante el crecimiento de una empresa que busca expandirse y no sólo ser una empresa global si no estar dentro de las cinco mejores cerveceras a nivel mundial.

Como lo menciona el caso el objetivo principal estratégico de South African Breweries es consolidarse en un mercado global y la mejor opción es la fusión con Anheuser Busch ya que así ganaría una mayor participación de mercado, presencia, prestigio y solidez, además que ayudaría a disminuir considerablemente los costos y los gastos de operación al consolidar en una sola administración, trabajando de forma eficiente (hacer más con menos).

Una vez concluida dicha fusión es muy interesante analizar, comparar y mejorar los diferentes procesos de ambas compañías, buscando seleccionar la mejor forma de trabajar y al personal más adecuado de acuerdo a los nuevos objetivos establecidos por esta nueva empresa global fusionada.

También es importante observar el nivel de crecimiento que ha obtenido South African Breweries del 1995 al 2000 Anexo (6);

- Empresa sólida y con excelente ritmo de crecimiento constante del 4.45% mensual aproximadamente.
- La relación existente en el EBIT vs. El Capital obtenido observamos que se ha ido generando valor a los accionistas sin necesidad de obtener apalancamiento externo.
- El incremento de la acción a valor contable de 1995 al 2000 ha incrementado en un 70% aproximadamente.

### XIII. BIBLIOGRAFIA

- <http://www.sabmiller.com/>
- [http://en.wikipedia.org/wiki/South\\_African\\_Breweries](http://en.wikipedia.org/wiki/South_African_Breweries)
- Planeación Estratégica, Steiner George, Primera Edición (1983).
- Administración por valores, Ken Blanchard y Michael O'Connor, Grupo Editorial Norma.
- Empowerment, Ken Blanchard, John P. Carlos y W. Alan Randolph, Grupo Editorial Norma.
- <http://www.lotsofessays.com/viewpaper/1688889.html>
- <http://www.uncoversouthafrica.com/gauteng/indoors/brewery-tours/south-african-breweries/>
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Concepto\\_de\\_globalizacion](http://es.wikipedia.org/wiki/Concepto_de_globalizacion)
- <http://us.smetoolkit.org/us/en/content/es/2229/Expanding-Your-Small-Business-Internationally>
- <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2008/06/12/patriotismo-eu-el-dilema-de-budweiser>
- <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Empresarios/foda.htm>
- <http://www.sabmiller.com/index.asp?pageid=149&newsid=821>

## XIV. ANEXOS

### OPERACIÓN DE SOUTH AFRICAN BREWERIES A NIVEL MUNDIAL (1)



#### ▶ África y Asia

- ▶ Angola
- ▶ Botswana
- ▶ Ghana
- ▶ Lesoto
- ▶ Malawi
- ▶ Mozambique
- ▶ Suazilandia
- ▶ Tanzania
- ▶ Uganda
- ▶ Zambia
- ▶ Australia
- ▶ China
- ▶ India

#### ▶ Europa

- ▶ Islas Canarias
- ▶ República Checa
- ▶ Hungría
- ▶ Italia
- ▶ Polonia
- ▶ Rumania
- ▶ Rusia
- ▶ Eslovaquia
- ▶ Los Países Bajos
- ▶ Reino Unido
- ▶ Ucrania

#### ▶ América Latina

- ▶ Colombia
- ▶ Ecuador
- ▶ El Salvador
- ▶ Honduras
- ▶ Panamá
- ▶ Perú

#### ▶ América del Norte

#### ▶ Sur África

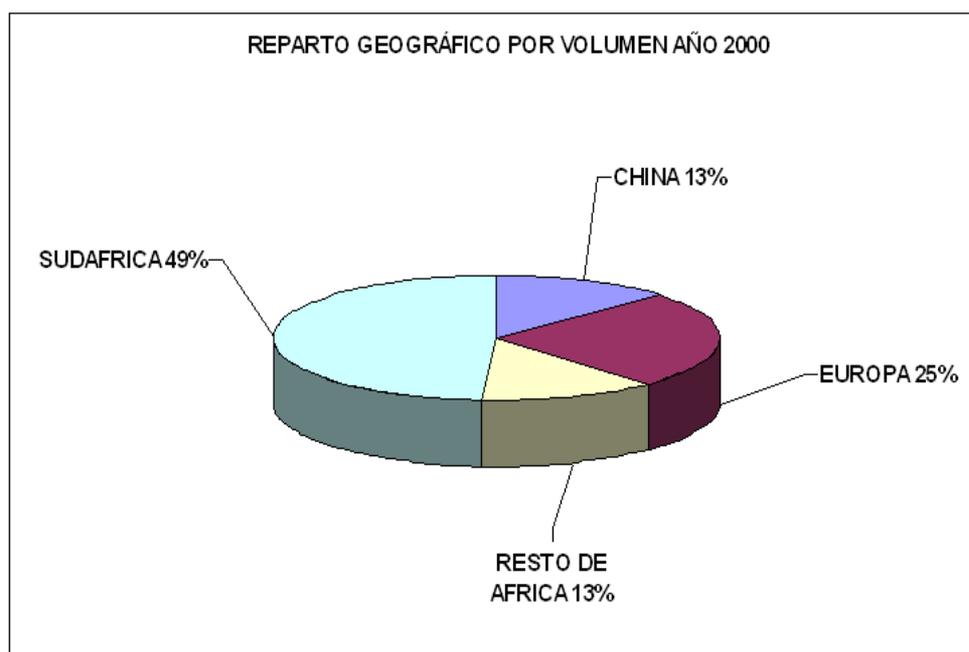
Fuente: [www.sabmiller.com](http://www.sabmiller.com)

## PRESENCIA EN AFRICA Y ASIA (2)

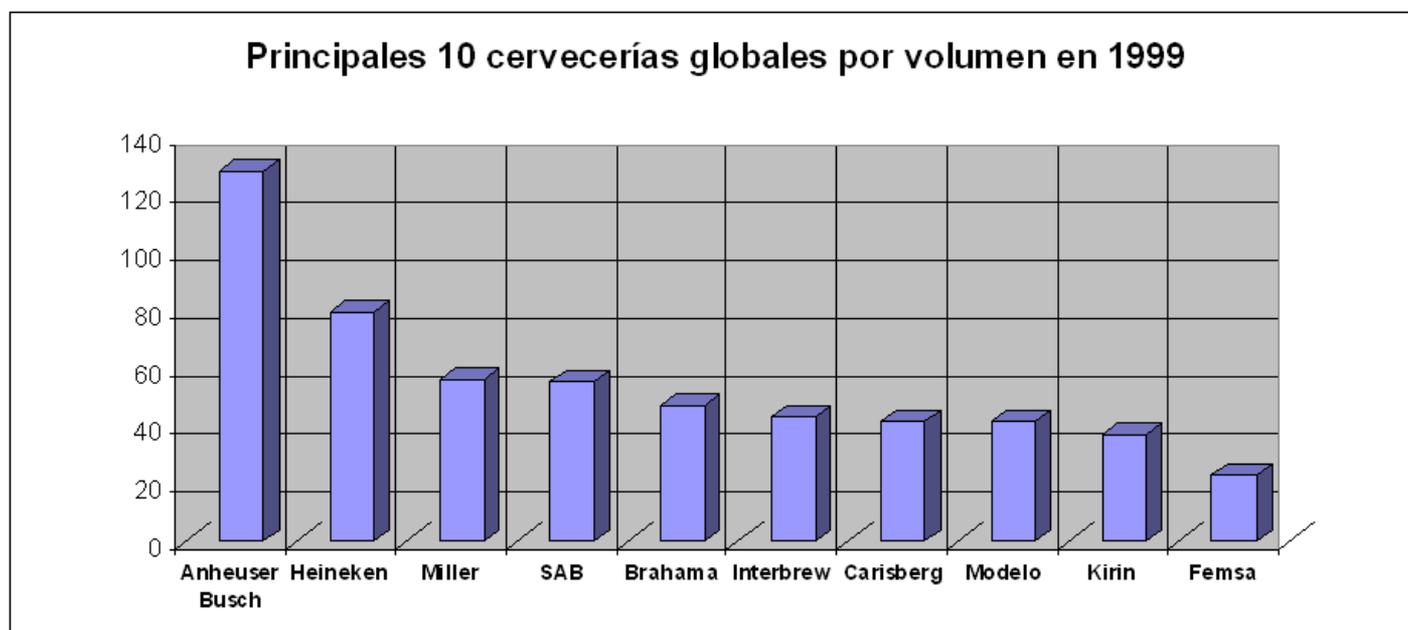


Fuente: [www.sabmiller.com](http://www.sabmiller.com)

### ANEXO (3)

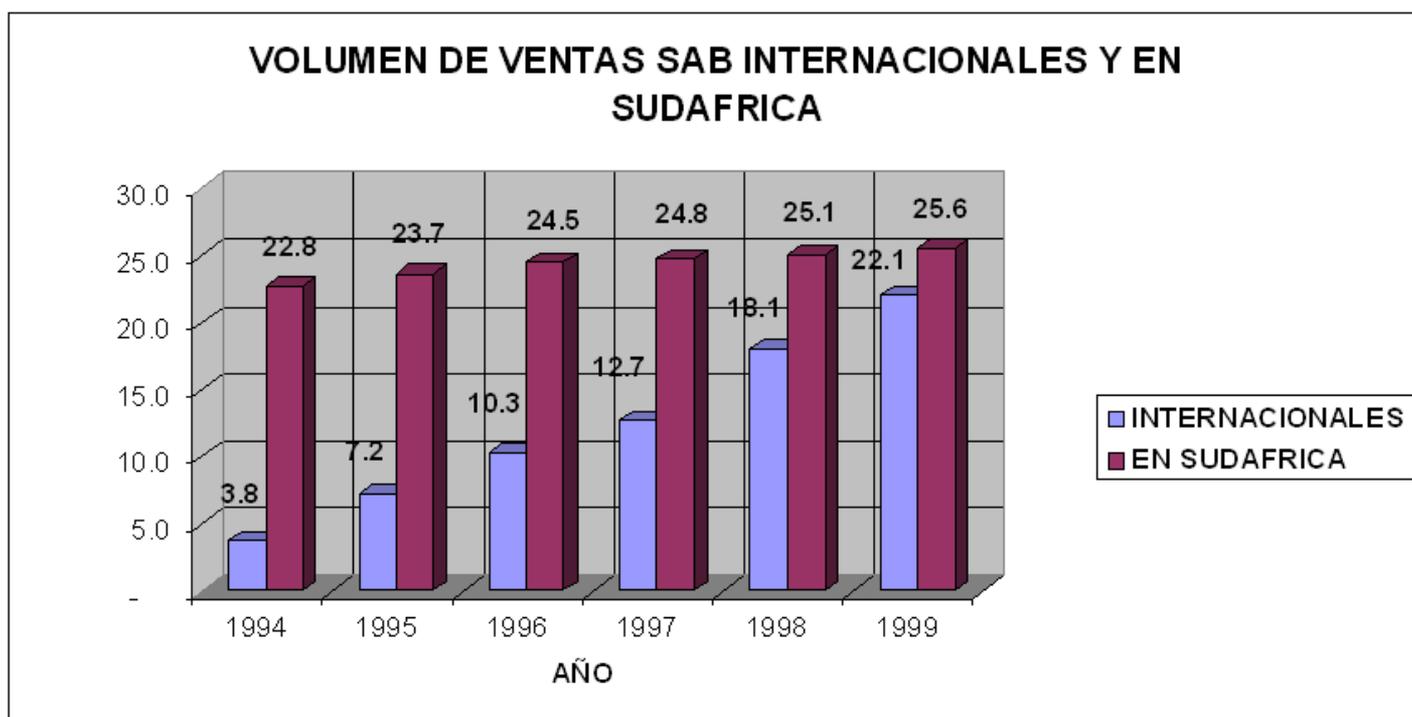


### ANEXO (4)



*Fuente: Caso Práctico*

**ANEXO (5)**



*Fuente: Caso Práctico*

**ANEXO (6)**
**INFORMACIÓN FINANCIERA SOUTH AFRICAN BREWERIES 1995-2000  
(MILLONES DE RAND AUSTRALIANOS)**

CONCEPTO FINANCIERO	95/96	96/97	97/98	98/99	99/00E
<b>Flujo de Efectivo</b>					
EBIT (ganancias antes de intereses e impuestos)	3,511.00	3,742.00	3,929.00	4,012.00	4,177.00
Depreciación	1,086.00	1,169.00	1,379.00	1,439.00	1,700.00
Incremento, Decremento (en provisión o reservas)	50.00	54.00	1.00	- 322.00	64.00
Flujo de efectivo operante	4,290.00	4,305.00	4,881.00	4,860.00	7,576.00
Intereses pagado (- y recibido)	- 603.00	- 425.00	- 343.00	- 464.00	- 531.00
Impuesto pagado	- 889.00	- 942.00	- 1,002.00	- 1,042.00	- 1,043.00
Dividendo pagado	- 29.00	- 263.00	- 375.00	-	- 272.00
Gastos de capital	- 1,956.00	- 1,824.00	- 2,562.00	- 3,451.00	- 2,936.00
Otras inversiones netas	- 245.00	- 625.00	- 1,614.00	- 1,309.00	- 927.00
Otros conceptos relacionados con el flujo de efectivo	44.00	116.00	389.00	1,184.00	2,489.00
Cambio en el neto de efectivo (+) de deuda (-)	551.00	1,918.00	- 1,380.00	1,412.00	- 621.00
<b>Hoja de Balance</b>					
Capital operante neto	1,282.00	1,317.00	- 229.00	- 3,154.00	- 1,591.00
Neto financiero de efectivo (+) de deuda (-)	- 3,218.00	- 1,301.00	- 2,681.00	- 1,269.00	- 1,890.00
Activo Fijo tangible bruto	12,876.00	14,676.00	16,486.00	18,358.00	22,221.00
Activo fijo tangible neto	8,480.00	9,284.00	10,329.00	11,711.00	13,407.00
Activo Intangible	1,094.00	1,454.00	3,040.00	2,971.00	2,080.00
Otras partidas del activo a largo plazo	227.00	401.00	413.00	2,025.00	-
Otras provisiones o reservas a largo plazo	405.00	459.00	460.00	138.00	2,550.00
Otras obligaciones a largo plazo	-	-	-	-	-
Capital contable declarado de tenencia de acciones	6,364.00	8,654.00	9,613.00	13,389.00	10,936.00
Minoritarias (participaciones)	2,510.00	3,010.00	2,159.00	1,001.00	1,641.00
Total de valor neto	8,874.00	11,664.00	11,772.00	14,390.00	12,577.00
Capital contable de la tenencia de acciones despues de descontar el activo intangible	5,270.00	7,200.00	6,573.00	10,418.00	8,856.00

Fuente Deutsche Bank, "Emerging markets brewing", 1999, p.79; Reportes anuales de SAB, 1999, 2000.

## ANEXO (7)

### Resumen de 5 años

#### Para el año terminado el 31 de marzo

La información incluida en el resumen de cinco años para el año terminado el 31 de marzo de 2004 es el Reino Unido publica bajo principios de contabilidad generalmente aceptados y no se ha vuelto a las NIIF.

	NIIF				Principios de contabilidad generalmente aceptados del Reino Unido	
	2008 EE.UU. \$ m	2007 EE.UU. \$ m	2006 EE.UU. \$ m	2005 EE.UU. \$ m	2005 EE.UU. \$ m	2004 EE.UU. \$ m
<b>Estados de ingresos</b>						
Ingresos (incluyendo los asociados cuota)	23.828	20.645	17.081	14.543	14.543	12.645
Ingresos (excluidos los socios la cuota)	21.410	18.620	15.307	12.901	12.901	11.366
Beneficio de explotación	3.448	3.027	2.575	2.547	2.104	1.383
Financiar los costes netos	(456)	(428)	(299)	(143)	(143)	(152)
Cuota de asociados después de impuestos <sup>2</sup> resultados	272	205	177	148	159	115
Fiscalidad	(976)	(921)	(779)	(823)	(776)	(534)
Intereses minoritarios	(265)	(234)	(234)	(208)	(203)	(167)
Beneficio del ejercicio	2.023	1.649	1.440	1.521	1.141	645
Ingresos ajustados	2.147	1.796	1.497	1.224	1.251	925
<b>Balances</b>						
Activos no corrientes	31.686	25.683	23.951	12.869	12.287	11.483
Activo corriente	4.127	3.053	2.825	2.778	2.941	2.316
Total activos	35.813	28.736	26.776	15.647	15.228	13.799
Los instrumentos financieros derivados	(531)	(209)	(178)	--	--	--
Empréstitos	(9.658)	(7.231)	(7.582)	(3.340)	(3.339)	(3.707)
Otros pasivos y provisiones	(7.380)	(6.295)	(5.417)	(3.552)	(3.586)	(3.108)
Total del pasivo	(17.569)	(13.735)	(13.177)	(6.892)	(6.925)	(6.815)
Los activos netos	18.244	15.001	13.599	8.755	8.303	6.984
Total fondos propios	17.545	14.406	13.045	8.077	7.665	6.165
Los intereses minoritarios en el patrimonio neto	699	595	554	678	638	819
Total de capital	18.244	15.001	13.599	8.755	8.303	6.984
<b>Estados de flujo de efectivo</b>						
EI EBITDA	4.518	4.031	3.348	2.736	2.740	2.185
Los movimientos de capital de trabajo neto	(242)	(13)	(57)	56	52	107
Efectivo neto generado por las operaciones	4.276	4.018	3.291	2.792	2.792	2.292
Interés neto pagado (neto de los dividendos percibidos)	(410)	(385)	(248)	(79)	(79)	(132)
Impuestos pagados	(969)	(801)	(869)	(625)	(625)	(456)
Netas de efectivo de actividades operativas	2.897	2.832	2.174	2.088	2.088	1.704
Los gastos netos de capital	(1.927)	(1.351)	(984)	(738)	(738)	(549)
Inversiones netas	5	(2)	(2)	456	456	(211)
Adquisición neta de filiales y empresas asociadas	(1.439)	(429)	(2.644)	(897)	(897)	(515)

Netas de efectivo antes de la financiación y los dividendos	(464)	1.050	(1.456)	909	909	429
Gestión de recursos líquidos (PCGA del Reino Unido solamente)	--	--	--	--	(658)	(16)
Netas de efectivo / (salida) de financiación	1.240	(455)	1.733	(271)	(272)	(142)
Dividendos pagados	(769)	(681)	(520)	(412)	(412)	(309)
Efecto de los tipos de cambio	(113)	(18)	11	(56)	--	--
(Disminución) / aumento de efectivo y equivalentes de efectivo	(106)	(104)	(232)	170	(433)	(38)
<b>Por compartir la información (EE.UU. centavos por acción)</b>						
Las ganancias por acción	134,9	110,2	105,0	125,5	94,1	54,1
El beneficio diluido por acción	134,2	109,5	104,3	121,2	91,1	53,0
Ajustado las ganancias por acción básicas	143,1	120,0	109,1	101,0	103,2	77,6
Valor del activo neto por acción	1,108.3	912,0	828,1	599,9	569,2	484,4
Número total de acciones en circulación (millones)	1,583.1	1,579.6	1,575.2	1,346.5	1,346.5	1,272.7
<b>Otros resultados de explotación y financieras</b>						
Rentabilidad de los recursos propios (%)	12,2	12,5	11,5	15,2	16,3	15,0
Margen de EBITA (%)	17,4	17,4	17,2	16,4	14,0	12,2
Margen operativo de efectivo (%)	21,1	21,6	21,9	21,2	21,2	19,3
PBIT interés cubrir	8,2	7,6	9,2	14,2	12,2	8,2
Total de préstamos a los activos totales (%)	27,0	25,2	28,3	21,3	21,9	26,9
El flujo de caja con el total de préstamos (%)	44,3	55,6	43,4	83,6	83,6	61,8
Ingresos por empleado (dólares de los EE.UU. 000s)	309,8	278,1	284,7	315,5	315,5	287,2
Promedio mensual de los empleados	69.116	66.949	53.772	40.892	40.892	39.571

1. Reexpresado de los ajustes realizados a los valores razonables provisionales relativos a la transacción Grupo Baviera.
2. Principios de contabilidad generalmente aceptados del Reino Unido para compartir la información de los asociados los resultados se ha presentado sobre la misma base que las NIIF para facilitar la comparabilidad.

	NIIF				Principios de contabilidad generalmente aceptados del Reino Unido	
	2008 EE.UU. \$ m	2007 EE.UU. \$ m	2006 EE.UU. \$ m	2005 EE.UU. \$ m	2005 EE.UU. \$ m	2004 EE.UU. \$ m
<b>Ingresos (incluyendo parte de los asociados)</b>						
América del Norte	5.251	4.887	4.912	4.892	4.892	4.778
América Latina	5.248	4.392	2.165	521	521	531
Europa	5.120	4.078	3.258	2.909	2.909	2.420
África y Asia	3.367	2.674	2.221	1.937	1.937	1.555
Sudáfrica:						
- Bebidas	4.446	4.274	4.204	3.995	3.995	3.135
- Hoteles y Juegos de Azar	396	340	321	289	289	226
	23.828	20.645	17.081	14.543	14.543	12.645

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

# FOTOS (8)





