



“SOUTH AFRICAN BREWERIES: SINERGIA PARA LOGRAR EL
CRECIMIENTO EN EL MERCADO GLOBAL DE LA CERVEZA”

ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

Presenta

ROGELIO RAMÓN RAMOS MOLINA

Director: Mtro. Ramiro Martínez Gutiérrez

Lectores: Mtra. Rocío Gutiérrez Fernández

Mtro. Gil Armando Sánchez Soto

CONTENIDO

I. Introducción	3
II. Síntesis y análisis de los hechos relevantes	5
III. Análisis de la situación	9
IV. Análisis de la problemática	17
V. Características ganadoras de una empresa cervecera global	22
VI. Entorno competitivo y posibles socios de S.A.B.	23
VII. Propuestas de solución	25
VIII. Propuesta Final	27
IX. Bibliografía	29
X. Anexos	30

I. INTRODUCCIÓN

Cuando se inició el Siglo XX, apoyado por los últimos inventos sobre todo en el ámbito de las comunicaciones, el mundo ingresaba a un proceso de globalización económica que se vio frenado repentinamente por la Primera Guerra Mundial y la depresión económica de fines de los años 20, que provocaron una vuelta a un proteccionismo radical, que se impuso a través del incremento de los aranceles existentes, establecimiento de cuotas y prohibiciones a la importación, controles de cambios en la moneda y a la entrada de capitales.

Al terminar la Segunda Guerra Mundial, el mundo quedó dividido por el dominio de dos potencias: Los Estados Unidos y la Unión Soviética. Alrededor de éstas, los demás países del planeta se fueron "alineando", situación que dio lugar a la formación de dos bloques, el bloque occidental o capitalista, liderado por los Estados Unidos y el bloque oriental o socialista, liderado por la Unión Soviética. Las tensiones entre estos bloques, originaron la Guerra Fría. También existía lo que entonces se llamaba Tercer Mundo, o países en vías de desarrollo.

Pero, tras la caída de la Unión Soviética y la disolución del bloque socialista, los Estados Unidos se convirtieron en la única superpotencia mundial, sin que nadie pudiese disputarle su liderazgo. Económicamente, el mundo se organizó alrededor de los grandes centros del capitalismo, que son los Estados Unidos, Japón y Europa Occidental, en los que se toman las decisiones que marcan el rumbo de la economía y la política mundiales.

El comercio se expandió y se hizo mundial. En la actualidad no circulan solo bienes de consumo, sino también capitales, seguros, licencias, patentes, productos culturales y artísticos,

servicios bancarios, etc. Los medios de comunicación ofrecen una información "al instante" de todo lo que pasa en cada lugar del planeta, lo que permite conocer las necesidades de cualquier región y, por ende, producir para ese mercado, por lejano que se encuentre, utilizando según la conveniencia, materias primas de un país y mano de obra de otro. Este proceso se ve facilitado por el desarrollo de los transportes, ya que los fletes se tornaron más seguros, más rápidos y más baratos. Al finalizar el siglo, la humanidad vuelve a vivir un proceso de globalización, impulsado también por el comercio y apoyado fuertemente en la innovación tecnológica, principalmente de las telecomunicaciones. La Internet hace que las distancias entre personas prácticamente desaparezcan.

La industria de la cerveza no es ajena a toda esta globalización, y es por eso que en la resolución de este caso es de gran importancia analizar lo que estaba pasando en el mundo en el tiempo en que se desarrolla (mayo de 2000). Para la resolución, no pretendo entrar a la Internet y dar una solución acorde con lo que realmente se hizo contando con información actualizada a la fecha, sino ver el contexto de la última década del siglo XX, la situación de la compañía y analizar los datos del caso, de las compañías cerveceras que aparecen como posibles soluciones y otros datos disponibles, y con base en eso sugerir una alternativa para ser considerada por los ejecutivos de South African Breweries (S.A.B.) para permanecer y crecer en un mercado cambiante.

II. SÍNTESIS Y ANÁLISIS DE LOS HECHOS RELEVANTES

- South African Breweries (S.A.B.) es fundada en Johannesburgo en 1895.
- En 1898 lanza Castle Lager, que llegaría a ser su cerveza líder.
- En la década de 1940 a 1950 empieza a diversificar sus negocios, incluyendo hoteles.
- En 1950 el incremento en los impuestos hace que la demanda de la cerveza disminuya. Esto obliga a que Ohlsson's, United Breweries y S.A.B., las tres mayores cervecerías de Sudáfrica se unan, consiguiendo que el nombre de la fusión lleve el nombre de South African Breweries. La participación en el mercado de la cerveza lager alcanza el 90%.
- En los 60's se adquirió el control de las Stellenbosc Farmer's Winery.
- En agosto de 1962 se elimina la restricción en el consumo de alcohol para los sudafricanos de raza negra, lo que crea una extraordinaria oportunidad de mercado para S.A.B.
- Desde mediados de la década de 1960 hasta principios de 1990 siguió su estrategia de crecimiento por medio de la diversificación, lanzando en 1966 su división hotelera y participando en muebles, calzado y comercio detallista de descuento con OK Bazaars. En 1974 adquiere la división embotelladora de Pepsi y los intereses cerveceros del Rembrandt Group.
- En 1979 Adquiere 49% de Appletiser y en 1982 obtiene el control, con lo que incursiona en los mercados de Estados Unidos, Reino Unido y Europa. En 1982 entra al mercado detallista del vestido con la compra de Scotts Stores Group y Edgars.

- En la década de 1970 a 1980 extiende sus operaciones a tres países vecinos: Swazilandia, Botswana y Lesotho, comenzando con una cervecería en cada uno.
- En 1980 adquiere Sundoor en Estados Unidos y lo vende en 1987 a Procter and Gamble.
- A mediados de la década de 1980 a 1990 adquiere su primera cervecería en Estados Unidos: Rolling Rock.
- En 1996 Graham Mackay fue designado Director, y en 1999 Director General enfocándose en las actividades de cervecería y vendiendo los intereses no medulares.
- En la década de 1990 a 2000, cuando se levantan las sanciones antiapartheid, S.A.B. empezó a impulsar sus operaciones internacionales de expansión en Hungría, Polonia, Rumania y China.
- En 1999 adquiere el control en dos cervecerías Checas, (Radegast y Pilsner Urquell) con lo que se convierte en la empresa cervecera más grande de Europa oriental. Compra una compañía Eslovaca y otra en Moscú. En Asia tiene actividad en China y en la India.
- En 1999 se inscribe en el mercado de valores de Londres para financiar su expansión vía adquisiciones.
- A fines de 1999 era la cuarta cervecera más grande del mundo medida por volumen. Tenía un 98% de participación de mercado en Sudáfrica. La carrera por la consolidación de los mercados por parte de las grandes cerveceras da inicio. Las cervecerías está bajo presión para apresurarse a hacer adquisiciones, o bien podrían ser ellas las adquiridas.

ANÁLISIS DE LOS HECHOS

La estrategia de diversificación de S.A.B. es una consecuencia del aislamiento político de Sudáfrica y de hecho que la empresa ya tenía una penetración del mercado sudafricano de cerveza del 98%, lo cual limitaba su crecimiento en el segmento cervecero y es por eso que decide incursionar en otros sectores.

En la década de 1970 a 1980 decide expandir sus operaciones cerveceras en tres países vecinos y en la década de 1990 a 2000 ya tenía intereses además en Zimbabwe, Tanzania, Mozambique, Angola, Ghana, Uganda, Kenia y Zambia convirtiéndose en la empresa cervecera más grande de África con más del 50% de la producción del continente

En sus esfuerzos por incursionar en mercados desarrollados, adquiere a mediados de los 80's una pequeña cervecería en los Estados Unidos, la cual se ve forzada a vender debido a la legislación antiapartheid y al sentimiento negativo hacia Sudáfrica que secundaba a estas leyes. Esto hace que se de cuenta que su crecimiento se limita al mercado nacional ante las sanciones antiapartheid que amenazaban cualquier movimiento ultramarino suyo.

En 1989 – 1990 S.A.B. hace una revisión de su estrategia de globalización debido a la caída del muro de Berlín, y a la liberación de Nelson Mandela, pues se veía venir un proceso de privatización en África, por lo que hay que reforzar sus posiciones en estos mercados ya que visualizaban un crecimiento en los mercados desarrollados y mucha competencia. Es por esto que S.A.B. decide apostarle a los mercados en desarrollo en Asia y Europa oriental, pensando

que estos a la larga formarían parte de Europa, además que sus habilidades se adecuaban mejor a los mercados en desarrollo.

Al levantarse las sanciones entre los años 1990 – 2000 en África por la eliminación del apartheid, S.A.B. vuelve a impulsar sus operaciones en ultramar adquiriendo intereses en Hungría en 1993, en China en 1994 y en Polonia y Rumania en 1996. Graham Mackay es nombrado director en 1996 y Director General en 1999. En esos años el nuevo director propone la estrategia de reenfocarse en sus actividades medulares de cervecería y venden los intereses que tenían en textiles, muebles, fosforería y ventas detallistas.

Se adquiere la cervecería Pilsner Urquell, una marca Premium en la República Checa, con la intención de explotar marcas selectas en forma global.

En Asia se tienen actividades en China e India. En 1999 se inscriben las acciones en la Bolsa de Valores de Londres para facilitar la obtención de divisas fuertes para las adquisiciones de su estrategia de expansión. Otra buena razón es la de tener una calificación en el Financial Times Stock Exchange Index, lo que acrecentaría su competitividad internacional y obtención de capital. Con esto la base de inversionistas internacionales de incrementó de 15% a 30 %. Dentro de los beneficios de este incremento están el acceso a capital contable y de deuda para el crecimiento, así como una recalificación de las acciones de la compañía.

III. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

1.- Modelo de Porter.

La información disponible en el caso se clasifica de acuerdo al Modelo de Porter:

1.1 Amenaza de Nuevos Competidores.

El desarrollo de la economía de Sudáfrica hace que los mercados sudafricanos se vuelvan atractivos para las cervecerías internacionales. S.A.B. tiene el 98% del mercado en Sudáfrica, pero la entrada de nuevos competidores internacionales podría impactar con un decremento de participación.

En el año 2000 la tendencia en todas las industrias a la globalización era inminente, y la industria cervecera no sería la excepción. Las empresas cerveceras con planes de globalización prefirieron como objetivos a poblaciones de consumidores en desarrollo que mostraran patrones similares en términos de sabor, presentación de envasado y preferencia para la ubicación del consumo de bebidas. En el caso de los mercados estancados, las empresas cerveceras buscaban desarrollo en nuevos mercados, con marcas Premium para catalizar el crecimiento.

La consolidación de los mercados en límites nacionales había alcanzado un patrón de retención inmovilizante. Esto hizo que las compañías cerveceras pusieran objetivos en

ultramar en búsqueda de oportunidades para mejorar sus márgenes de ganancia. La capitalización de mercado era un indicador de los recursos financieros de la empresa, los cuales podían sostener el crecimiento y la expansión. En cambio la falta de recursos indicaría vulnerabilidad para cambios de poder o propietarios.

1.2 Competencia Interna del Mercado.

La mayoría de las cervecerías principales dominaban sus mercados nacionales, pues la dificultad de transportar y almacenar cerveza daba por resultado que la mayoría se vendiera y consumiera localmente. Las marcas locales dominaban las redes de distribución mayorista. Todo esto eran factores determinantes para que no hubiera un participante que dominara la industria cervecera. El sabor, la presentación y los canales de entrega eran factores determinantes para el éxito de una cerveza y empezaban a estandarizarse a través de fronteras nacionales.

Si la industria cervecera iba a consolidarse en una escala global, había la posibilidad de que un número pequeño de participantes dominaran los mercados mundiales. Los ahorros globales de escala serían factor decisivo. Con la demanda de cerveza en los países en vías de desarrollo y la adopción global de los mejores procedimientos, se pronosticaba que el fondo internacional de utilidades de la cerveza crecieran de 18 mil millones de dólares en 1999, a 28 mil millones de dólares en el año 2010.

Si China continuara su ritmo de crecimiento de 10% anual, el país se volvería el mayor mercado de cerveza del mundo.

En los países en desarrollo, los costos de mano de obra disminuirían y los márgenes de ganancia aumentarían. 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 se mantendrían en los mercados desarrollados más maduros, y en los países en desarrollo se incrementarían.

Los factores diferenciadores más importantes entre los mercados desarrollados y los que están en desarrollo serían precio y volumen.

1.3 Poder de Negociación de los Compradores

Las preferencias de los consumidores de cerveza en todo el mundo habían empezado a converger de manera gradual. Se prefiere la presentación en lata sobre la presentación en botella, y la cerveza Lager sobre la cerveza Ale.

El número de consumidores en los países en desarrollo va en aumento, pues los ingresos van en aumento. Hay una correlación del 93% entre el crecimiento per cápita del PIB y el consumo de cerveza.

El crecimiento de volumen es más fácil de lograr en los mercados en desarrollo, pero la fuerza de asignación de precios es baja. En cambio en los mercados desarrollados, el volumen plano o declinante es contrarrestado por una mezcla de producto que presentan las marcas Premium de más alto precio.

1.4 Poder de Negociación de los Proveedores.

Quienes deseen ingresar a los mercados tienen que obtener licencias de las autoridades locales, lo que puede ser un trámite en exceso burocrático. Los desembolsos de capital de inversión requeridos para el establecimiento de operaciones son demasiado grandes, tanto para inversionistas locales como extranjeros.

Los aranceles más bajos y las asociaciones entre cervecerías locales y marcas extranjeras les permiten tanto a los consumidores como a las compañías multinacionales llegar a los mismos mercados.

Al tiempo que los contendientes obtienen amplio conocimiento y pericia de una sola parte del negocio, se crea una ventaja específica en tecnología o proceso. La sola escala física ya no es suficiente para tener ventaja competitiva, los valores de activo intangible se vuelven más importantes.

Es muy redituable tomar cualquiera de los dos papeles: operar como una cervecería de nicho o convertirse en una de las más importantes, asegurando una participación de mercado

dominante, pero las cervecerías medianas a menudo sufren de baja rentabilidad. Agregar marcas de calidad de excelencia a una cartera aumenta significativamente el margen de utilidad en el tiempo.

Las cervecerías internacionales descubrieron que se puede 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 requiere de innovación, desarrollo de marca o presencia global. Mediante asociaciones estratégicas se puede llegar a nuevos mercados sin tener que invertir enormes capitales.

1.5 Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

Estos pueden ser vino, cerveza de sorgo y otras bebidas alcohólicas.

2. Análisis FODA.

Así como con el modelo de Porter, de la información disponible en el caso se identifican las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de S.A.B.

2.1 Fortalezas.

- Capacidad de la compañía de sostener y mejorar en dos áreas: capacidad de valor agregado y liderazgo en costo.
- Aptitud para la construcción de marcas.
- Operaciones de bajo costo.
- Dirección y desarrollo de personal.
- Reputación administrativa.
- Se mantiene cerca del propio desempeño y de sus clientes.
- Está en sintonía con el ambiente sudafricano y es sensible a los problemas locales.
- Cuerpo directivo muy experimentado.
- Habilidad para mejorar la calidad y potabilidad de la cerveza.
- Habilidad técnica similar a cualquier otra compañía cervecera del mundo.
- Capacidad de hacer que las cosas funcionen.
- Experiencia obtenida en el sur de África puede ser aplicable en países en desarrollo.
- Habilidad en producción, ventas y distribución.

2.2 Oportunidades.

- La tendencia de la globalización se ha extendido a la mayoría de las industrias.
- Acceso más fácil a un creciente número de consumidores de países en desarrollo que ahora pueden permitirse el consumo de cerveza gracias a un incremento en sus ingresos.
- En caso de que China, donde ya se tiene presencia, continúe su actual ritmo de crecimiento de 10% anual, será el mayor mercado de cerveza del mundo.

- Posibilidad de llegar a nuevos mercados sin tener que invertir enormes capitales, mediante asociaciones estratégicas.
- Los mercados de cerveza de Europa oriental no están maduros, lo que brinda oportunidades de adquirir posiciones.

2.3 Debilidades.

- El proceso de internacionalización de ganancias se va desarrollando muy lentamente, por lo que S.A.B. se sigue apoyando en el mercado de África para el sostén esencial de utilidades.
- La transferencia de los mejores procedimientos y para dominar los asuntos globales del negocio se va dando muy lentamente.
- Se ha mostrado un método muy poco uniforme para mejorar el desempeño.
- Se reconoce que no es posible reproducir los factores de éxito base de los logros en África en otros mercados como los de Europa oriental. En esos mercados no se reconoce como productos de alta calidad a los provenientes de África.
- La moneda local (Rand) pesa enormemente en los resultados actuales y en las perspectivas de crecimiento futuro.
- El precio de la acción se comercializa debajo de su valor verdadero, lo que hace que reunir capital sea una tarea costosa.
- La compañía carece de flujos de efectivo en divisas fuertes.

2.4 Amenazas.

- La empresa sigue siendo vulnerable a cambios de poder o adquisiciones y otras fuerzas del mercado, las cuales sustraen gran cantidad de las utilidades en divisas blandas
- El alto riesgo político y la volatilidad del Rand van adheridos a las economías de mercados en desarrollo y las calificaciones de S.A.B. en los mercados financieros internacionales se ven irremediabilmente afectadas.
- El desarrollo de la industria cervecera se ve incierto toda vez que el ritmo de la consolidación fluctúa.
- Hay varias empresas que ya han realizado adquisiciones o asociaciones: Scottish & Newcastle, Interbrew, Carlsberg, Albany Brewer.
- Anheuser - Busch parece estar determinada a globalizar la marca Budweiser, pero la empresa podría también cambiar de táctica y lanzar una licitación por cervecerías locales.
- Cervecería Modelo ha declarado su intención de convertirse en una cervecería global y ocupar un lugar entre las primeras cinco.
- Existen todas las probabilidades de que AmBev pueda emprender algún movimiento internacional.
- Foster's ha realizado adquisiciones en Asia.
- Kirin ha empezado sus adquisiciones internacionales en Nueva Zelanda y ha creado una asociación con Anheuser – Busch.
- Heineken tiene una marca reconocida mundialmente, presencia extendida en 170 países (por sí misma y con alianzas) y habilidades confirmadas en marketing y producción.

IV. ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA

1 Entorno sociopolítico y socioeconómico desfavorable.

En el año 2000 el entorno de producción de S.A.B. se complicó debido por una parte, a los desastres naturales que asolaron el continente africano y por otra, los conflictos sociopolíticos regionales que iban desde enfrentamientos físicos entre la población de algunas localidades hasta las guerras civiles a nivel nacional. Esto generó un ambiente de incertidumbre económica tanto para los inversionistas locales como para los extranjeros, lo que a su vez produjo una depreciación del “Rand” sudafricano y otras divisas locales, frente al dólar principalmente y frente a otras monedas fuertes, consecuentemente.

2 Caída en el valor de capitalización

Como podemos ver en el reporte anual del año 2000, S.A.B. presentó una caída de 18.3% en el capital contable declarado de tenencia de acciones. Esta contracción se presentó no obstante que en 1999 S.A.B. trasladó su casa matriz a Londres y a su vez registró sus acciones en el London Stock Exchange. La caída en el valor de capitalización (suponiendo un número constante de acciones) es un reflejo de la incertidumbre mencionada en el punto anterior, ya que 47% de las ganancias de SAB antes del pago de intereses e impuestos (EBIT por sus siglas en inglés), proviene de las ventas de cerveza en el mercado nacional y solamente 23% de las ventas de cerveza a nivel internacional. Esto significa que en un entorno enrarecido por problemas políticos y afectado por desastres naturales, los ingresos por ventas de cerveza en el mercado local podrían sufrir una caída, lo que se vería reflejado en las utilidades de la empresa y por tanto en el valor de la acción. Cabe señalar que en el periodo 1995-2000, el EBIT creció

en promedio 4%, lo que posiblemente deterioró las expectativas de los inversionistas y por tanto redujo el valor de la acción hacia el año 2000.

3 La competencia acrecentada en el ámbito internacional

A pesar de que en 1999 S.A.B. era la cuarta empresa cervecera a nivel mundial, medida en volumen de producción, sus ventas en el año 2000 se localizaron en el continente africano principalmente y en países en desarrollo tanto de Europa Oriental como en Asia, es decir, en países cuya estabilidad macroeconómica no estaba totalmente afianzada y cuyas monedas no son demandadas como medio de cambio en los mercados internacionales, es decir, no son monedas fuertes. En cambio, las empresas competidoras globalizadas como Anheuser Busch, Heineken, Miller e Interbrew, participan tanto en mercados desarrollados como en mercados en desarrollo, lo que permite una mayor diversificación de su riesgo y por tanto mayor estabilidad de sus ingresos.

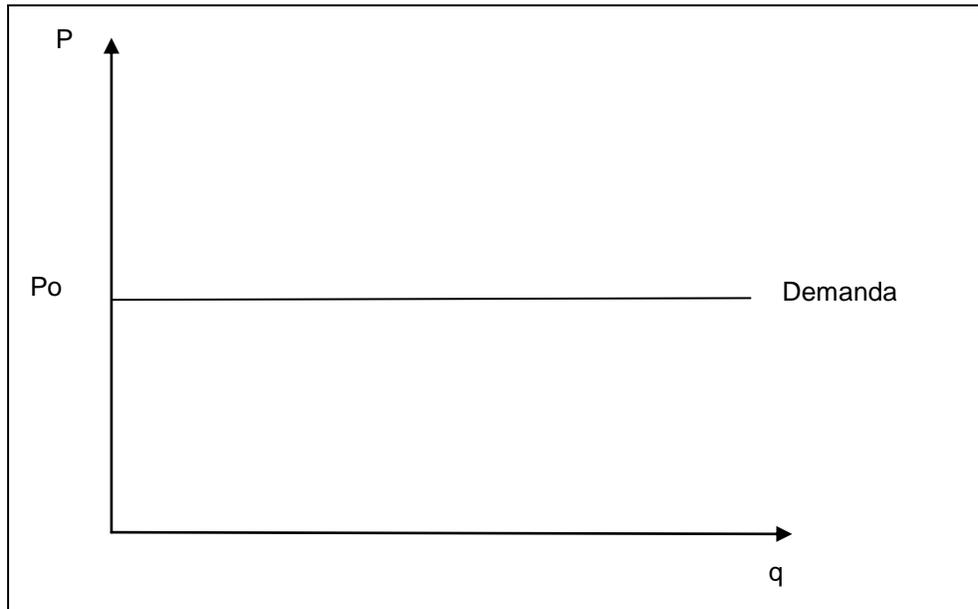
4 Características del mercado de cerveza en países desarrollados

En los países desarrollados y por tanto con mayor ingreso per cápita, la cerveza se puede clasificar como un bien “normal”, es decir, cuando aumenta el ingreso per cápita en cierto porcentaje, el consumo de cerveza se incrementa en el mismo porcentaje, por tanto, a pesar de que el crecimiento en el ingreso de un país desarrollado, sea modesto, siempre el crecimiento en el consumo de cerveza será en la misma proporción.

Con respecto al mercado cervecero en los países desarrollados, se puede decir que cada productor enfrenta una demanda perfectamente elástica, es decir, no puede elevar el precio de su producto arbitrariamente y si lo hace corre el riesgo de no vender su cerveza (ver Gráfica

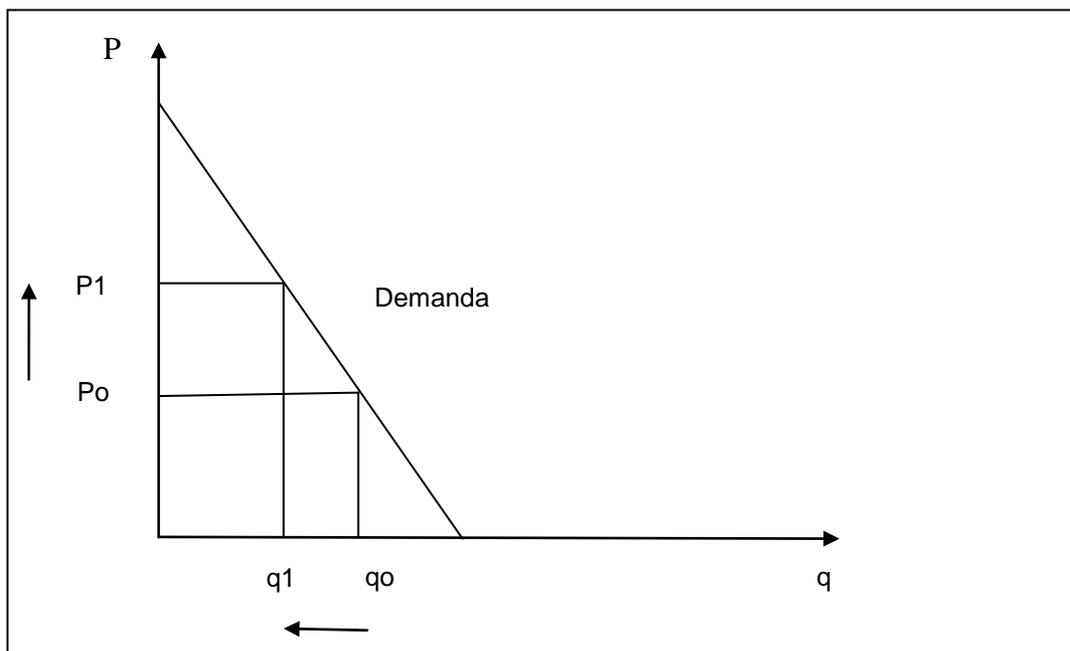
1). Esto significa que al precio P_0 , puede vender todo lo que quiera, pero no puede subir sus precios, ya que tiene muchos competidores.

Gráfica 1



Sin embargo, al pensar en la “cerveza” como un producto genérico en un país desarrollado o bien como si todos los productores se hubiesen puesto de acuerdo para determinar precios, la demanda que enfrentaría este producto genérico sería “inelástica”, es decir, un aumento en el precio de la cerveza no generaría una caída de la misma proporción en su consumo (ver Gráfica 2).

Gráfica 2



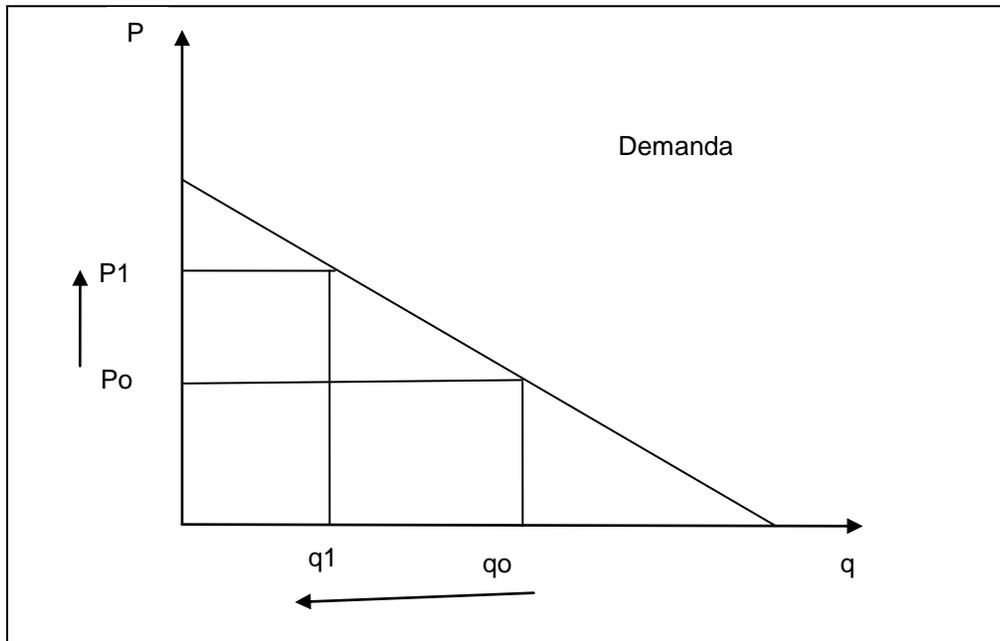
Esta característica de la demanda por el producto genérico “cerveza”, permite que aún cuando se eleven los precios ligeramente en los mercados desarrollados, ya sea por factores internos o externos, el consumo no caerá drásticamente porque la demanda del mismo es inelástica.

5 Características del mercado de cerveza en países en desarrollo

A diferencia de los países desarrollados, en los países en desarrollo la cerveza es un bien superior, es decir, si aumenta el ingreso de los consumidores, el consumo de la cerveza se incrementará más que proporcionalmente.

Sin embargo, la demanda que enfrentan tanto los productores de cerveza individualmente como en su conjunto, es una demanda elástica, es decir, un incremento en el precio de la cerveza, provocará una caída más que proporcional (ver Gráfica 3).

Gráfica 3



Esta característica de los mercados en desarrollo, es fundamental al analizar una inversión en producción y venta de cerveza, ya que si bien es un bien superior en términos de ingreso, también un incremento en el precio de la cerveza puede generar una caída importante en su consumo, por ejemplo, una devaluación de la moneda local puede generar incrementos en el precio de la cerveza debido a la utilización de insumos importados de los países desarrollados en la producción de dicha bebida.

V. CARACTERÍSTICAS GANADORAS DE UNA EMPRESA CERVECERA GLOBAL.

Los analistas de Deutsche Bank identifican las siguientes:

- Una marca que pudiera convertirse en marca de corriente principal global, con una cartera de marcas fuertes locales de corriente principal.
- Dirección fuerte, con la voluntad de reubicar los mercados en desarrollo, y una orientación importante al mercado en desarrollo.
- Acceso a capital
- Estrategia fuerte de adquisición, que impulse a la expansión global.
- Socios locales fuertes para facilitar las transiciones de las marcas nacionales a las globales

De las características mencionadas, S.A.B. presenta todas aunque en distintos grados de fortaleza, lo que requiere la empresa fundamentalmente es un mayor acceso a capital en monedas fuertes ya que la emisión de deuda en mercados internacionales y por tanto en moneda fuerte extranjera, no es una opción debido a que la mayor parte de sus flujos los obtiene en monedas débiles.

VI. ENTORNO COMPETITIVO Y POSIBLES SOCIOS DE S.A.B.

El Cuadro 1 muestra los mercados en que participan tanto S.A.B. como sus principales competidores

Cuadro 1

CONSUMO TOTAL DE CERVEZA EN 2000 PARA PAISES SELECCIONADOS Y PARTICIPACIÓN DE MERCADO O PRESENCIA DE LAS DISTINTAS COMPAÑÍAS ANALIZADAS															
	Consumo total de cerveza en el año 2000 (Toneladas métricas)	MS Mundial	SAB	Anheuser-Busch	AmDev-Brahma	Carlsberg	Adolf Coors, Co.	Femsa	Foster's Brewing Group	Grupo Modelo	Guinness Anchor	Heineken	Interbrew	Scottish & Newcastle	Whitbread
1	Estados Unidos	25,431,440	20.73%		46%		x					x	x		
2	China	22,925,255	18.69%	x	x				x			x	x		
3	Alemania	10,218,110	8.33%			x									
4	Brasil	6,454,902	5.26%		50%										
5	Reino Unido	5,626,334	4.59%		x				x			x	5%	29%	15%
6	Japón	5,446,930	4.44%												
7	Rusia	5,187,934	4.23%	x									17%		
8	México	4,980,376	4.06%		x			45%		55%					
9	España	2,814,202	2.29%		x							x			
10	Polonia	2,549,080	2.08%	x								x			
11	Canadá	2,226,102	1.81%		x								45%		
12	Venezuela	1,854,968	1.51%												
13	Sudáfrica	1,844,048	1.50%	98%								54%			
14	Holanda	1,820,551	1.48%			x							16%		
15	Australia	1,731,466	1.41%						56%						
16	Francia	1,701,532	1.39%		x							33%	x	44%	
17	Rep. Checa	1,628,192	1.33%	x											
18	Corea del Sur	1,611,490	1.31%										49%		
19	Italia	1,488,716	1.21%		x							36%		29%	
20	Rumania	1,236,400	1.01%	16%									9%		
21	Argentina	1,219,290	0.99%		x										
22	Bélgica	1,041,992	0.85%										56%	16%	
23	Ucrania	1,038,242	0.85%										23%		
24	Austria	881,384	0.72%												
25	Filipinas	778,316	0.63%		x										
26	Irlanda	743,922	0.61%		x										
27	Hungría	726,700	0.59%	x									26%		
28	Colombia	665,992	0.54%												
29	Turquía	665,208	0.54%												
30	Portugal	645,171	0.53%												
31	Dinamarca	532,154	0.43%			x									
32	Suecia	517,189	0.42%			x									
33	Vietnam	514,160	0.42%						x						
34	Eslovaquia	468,527	0.38%	x											
35	Finlandia	435,059	0.35%			x									
36	Bulgaria	411,258	0.34%										42%		
37	Grecia	410,384	0.33%		x							76%			
38	Croacia	378,045	0.31%												
39	India	357,465	0.29%	x					x						
40	Suiza	340,977	0.28%												
41	N. Zelanda	306,840	0.25%												
42	Noruega	243,685	0.20%			x									
43	Bielorusia	193,198	0.16%												
44	Kasajistán	137,495	0.11%												
45	Malasia	99,969	0.08%								90%				
46	Gabón	81,595	0.07%												
47	Costa Rica	45,449	0.04%												
48	Chipre	34,500	0.03%												
	Total	122,692,194	100.00%	9	12	1	6	1	5	1	1	9	13	4	1
	Africa en desarrollo	3,642,666		30%											

Fuente: FAO STAT y Caso 18: South African Breweries: logro del crecimiento en el mercado

Del cuadro anterior se desprende que SAB solamente podría considerar tres empresas para su asociación: Anheuser-Busch (A-B), Heineken e Interbrew, debido a que la participación en diversos mercados del mundo desarrollado, les permite tener una base de ingresos diversificada en una canasta de monedas fuertes y por tanto, podría disminuir su exposición al riesgo cambiario y a su vez, estabilizar el precio de su acción en el London Stock Exchange y acceder más rápidamente a capital fresco para pensar en posteriores adquisiciones de empresas en los países en desarrollo.

VII. PROPUESTAS DE SOLUCIÓN

1. Anheuser-Busch

La tendencia de esta empresa ha sido penetrar en mercados locales mediante asociaciones, si se diera el caso de que S.A.B. decidiera asociarse con Anheuser-Busch podría adquirir capital fresco, para a su vez continuar sus adquisiciones en países en desarrollo, sin embargo, esto no significa que pudiera diversificar las monedas en las cuales se denomina su ingreso, hacia monedas fuertes, porque no existiría un interés explícito de A-B por impulsar las exportaciones o la producción de cerveza sudafricana en otros países bajo una licencia. A pesar de lo anterior A-B es una empresa poderosa en términos de costos medios de producción y podría contribuir a una reducción de los mismos en S.A.B., sin embargo, la empresa sudafricana ya es muy eficiente y no está buscando una reorganización sino un fortalecimiento de sus estados financieros.

2. Heineken

Esta empresa está concentrada en países desarrollados y su participación en países en desarrollo ha sido cautelosa principiando con países de Europa oriental y en mercados de Asia con menor incertidumbre. Sin embargo, esta empresa siempre ha buscado asociaciones que representen un incremento en el valor de Heineken para sus accionistas, lo que en el corto plazo no sucedería asociándose con S.A.B.

3. Interbrew

A diferencia de Anheuser -Busch y Heineken, esta compañía es menor en tamaño (Volumen de producción) que S.A.B. y tiene participación en Canadá, Reino Unido y Holanda, países

con monedas fuertes. Esto representa una ventaja interesante para S.A.B., porque una asociación con Interbrew, le permitiría colocarse como la segunda empresa del mercado cervecero en términos de volumen de producción. Otro beneficio sería el acceso para ambas empresas a nuevos mercados, con la experiencia que individualmente tiene cada una en sus lugares de producción y venta respectivos, es decir, para Interbrew significaría entrar de lleno al mercado sudafricano y acceder a 30% del mercado de África en desarrollo. Y para S.A.B. sería tener acceso inmediato a mercados con monedas fuertes.

Esta compañía internacional es privada y tiene su sede en Bélgica, por tanto no cotiza en el mercado de valores aunque anunció su intención de buscar un registro en el año 2000, mismo que S.A.B. ya posee; esto hace atractiva una asociación entre ambas empresas, debido a la experiencia adquirida durante el proceso de listado. Aunque el proceso requeriría un deslistamiento de S.A.B. en el mediano plazo, para proceder a una asociación entre ambas empresas que generara títulos con mejor precio en el mercado de valores.

Una ventaja adicional de esta asociación sería que al generarse nuevos títulos, los términos de intercambio entre las acciones de S.A.B. y de Interbrew, podrían ser más equitativos que los que surgirían de una asociación con A-B o Heineken.

Interbrew se considera a sí misma como la “Cerveza local del mundo”, esto significa que se enfoca en asociarse con empresas locales, respetando sus marcas y S.A.B. no perdería su identidad Sudafricana al asociarse con esta empresa, pero tendría el respaldo de un grupo europeo y muy posiblemente acceso rápido a otros mercados, especialmente a los mercados de monedas fuertes.

VIII. PROPUESTA FINAL

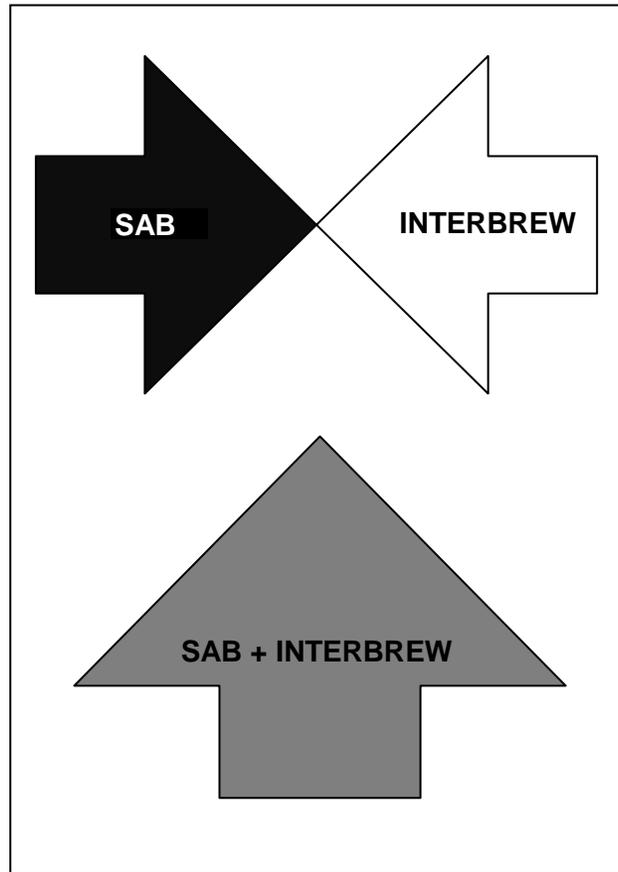
Si bien S.A.B. podría asociarse con cualquiera de las tres empresas mencionadas anteriormente, no es muy claro que Anheuser –Busch o Heineken tuvieran interés en hacerlo debido a su diversificación de mercados y a su posicionamiento.

En cambio, una asociación con Interbrew, representa una estrategia ganadora debido a que ambas empresas entrarían a mercados nuevos en la mayoría de los casos o bien harían sinergias en los que tienen presencia ambas.

Por otra parte, el acceso a mercados desarrollados con monedas fuertes, le permitiría a S.A.B. mejorar sus estados financieros, sin la necesidad de emitir deuda corporativa.

Finalmente, al ser empresas de tamaño similar S.A.B. e Interbrew, podrían tener una negociación equitativa con respecto al valor de cada una de dichas empresas. Esto permitiría que ninguna de las dos empresas domine sobre la otra y que aprovechen las ventajas comparativas y competitivas de ambas.

Gráfica 4



IX. BIBLIOGRAFÍA

STEINER, George A. Planeación Estratégica. Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V. México, Vigésima Reimpresión 1996.

SITIOS DE INTERNET

South African Breweries: going global, being accountable. Consultado el 27 de Junio de 2009.
http://www.ccbriefing.co.uk/ccb/briefings/issue_49/south_african_breweries_going_global_being_accountable.

South African Breweries: Corporate Accountability Review. Consultado el 11 de Julio de 2009.
<http://www.sabmiller.com/files/reports/ar2000/pdfs/corpaccountreview/managingnonfin.pdf>.

South African Breweries.
<http://www.sablimited.co.za>.

FAOSTAT. Consultado el 26 de Septiembre de 2009
<http://faostat.fao.org/site/609/default.aspx#ancor>

Anexo I

**South African Breweries plc
Corporate Citizenship Review**

31 March 2000



**SAB is the leading global brewer
in emerging markets, with
investments in 21 countries**

**Adjusted earnings up 8% to US\$426 million (or
14% at constant exchange rates)**

**SAB's investment in the welfare of local
communities amounted to US\$12 million – 1.8%
of pre-tax profit**

**Of the some 48,000 employees, 57.4% have been
with the group for five years or more**

**SAB is an international company committed to
achieving sustained commercial success –
principally in beer and other beverages, but also
with strategic investments in hotels and gaming.
We achieve this by meeting the aspirations of our
customers through quality products and services
and by sharing fairly among all stakeholders the
wealth and opportunities generated.**

**Thereby, we fulfill our goals of business growth
and maximised long-term shareholder value,
while behaving in a socially responsible and
progressive manner.**

**Castle Lager was voted 'Best Bottled and
Canned Lager' at the Brewing Industry
International Awards at Burton-on-Trent,
England**

**Beer South Africa achieved International
Standards Organisation (ISO) 14001
certification at six of its seven breweries**

•

SAB formalises and enhances its monitoring of group compliance and progress in ethical, social and environmental performance

“Committed to meeting the challenges underlying good corporate citizenship”

In today’s global economy, there is a growing business case for measuring and accounting for responsible wealth creation, building and managing stakeholder relations and allowing public perception to be formed by reality.

The reality for us is that we operate principally in emerging markets, where business is expected to play a pivotal role in shaping not only economic development, but also social, ethical and environmental progress.

We cannot currently meet all the expectations or standards associated with international best practice – to the extent, indeed, that this has been articulated in any practical and unambiguous form.

Nevertheless, we are committed to meeting the challenge of combining product quality, operating skills and competitiveness with good corporate citizenship.

Over the past year we have formalised and broadened our internal accountability reporting systems and have initiated a review of the structure, scope and function of the Corporate Accountability Committee. In addition to its present role, the committee will take responsibility for monitoring the non-financial aspects of internal control and risk management.

We continue to apply ourselves to the ongoing task of inculcating our values and business principles in all our staff to guide their conduct and practice, while taking account of the diverse socio-cultural traditions and local conditions in each of the twenty-one countries in which we operate.

This year’s Review provides interested readers with an overview of our activities – our shortcomings and our progress.

We have provided a form for readers’ comments and I would welcome your opinion on what we have put forward.

GRAHAM MACKAY

Chief Executive

20 June 2000

Operating Highlights

Beer South Africa

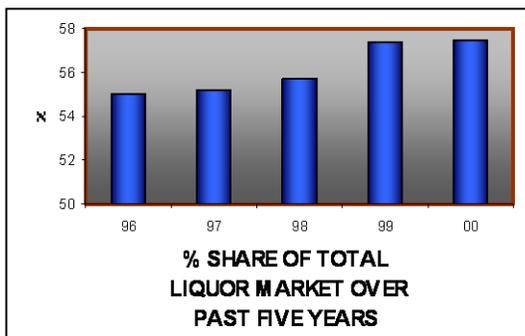
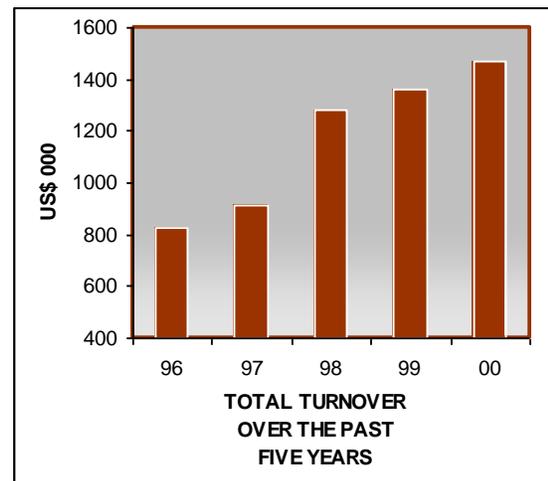
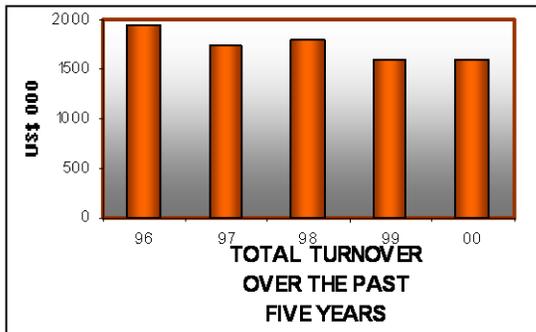
SAB Ltd, the beer division of SAB plc in South Africa, is the founder component of the group and has been operating since 1895, when it became the first industrial company to list on the Johannesburg Stock Exchange.

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 hectolitres 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.

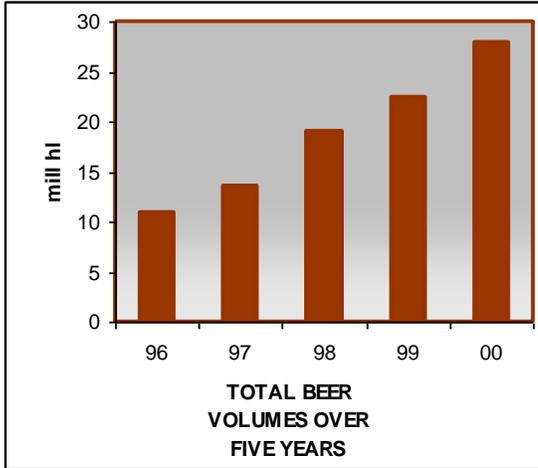
Through SABI, the group has extensive brewing interests in Africa, central and eastern Europe and Asia.

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 hectolitres.



Beer International (SABI)



Anexo II

South African Breweries plc Corporate Citizenship Review

1999

Mission Statement:

SAB IS AN INTERNATIONAL COMPANY COMMITTED TO ACHIEVING SUSTAINED COMMERCIAL SUCCESS, PRINCIPALLY IN BEER AND OTHER BEVERAGES, BUT WITH STRATEGIC INVESTMENTS IN HOTELS AND GAMING. WE ACHIEVE THIS BY MEETING THE ASPIRATIONS OF OUR CUSTOMERS THROUGH QUALITY PRODUCTS AND SERVICES AND BY SHARING FAIRLY AMONG ALL STAKEHOLDERS THE WEALTH AND OPPORTUNITIES GENERATED. THEREBY, WE FULFIL OUR GOALS OF BUSINESS GROWTH AND MAXIMISED LONG-TERM SHAREHOLDER VALUE, WHILE BEHAVING IN A SOCIALLY RESPONSIBLE AND PROGRESSIVE MANNER.

*WEALTH IS NOT CREATED IN A VACUUM.
OUR COMMITMENT TO GENERATING PROFITS
IS MATCHED BY OUR REGARD FOR GOOD
CORPORATE CITIZENSHIP*



Last year my report focused on the foundations of the Company – our proud history of over 100 years, the knowledge and skills of our people and the values and principles – which have underpinned our growth.

Message from the Group

Chief Executive

Building on this heritage, SAB continues to follow a strategy of development, as evidenced last year by restructuring our core businesses with significant additional investments in beer in emerging markets, and

the Company's primary listing on the London Stock Exchange (LSE).

These changes have given rise to many challenges, not only in terms of maintaining total shareholder returns, but also in meeting our responsibilities to all our newly acquired and existing stakeholders, in compliance with the LSE Combined Code's Principles of Good Governance and Code of Best Practice and in our ongoing acceptance of corporate responsibilities around the world.

We consider this second edition of our Corporate Citizenship Review to be transitional, while formal systems are being developed for monitoring and measuring our ethical, social and environmental performance. It is intended that in future this process will involve all of our operations, but this year we have only included aspects of each of the four main operating companies in the Review. Our associated company, Delta Corporation in Zimbabwe, publishes its own social, health, safety and environmental, as well as employee reports.

Continual attention is being given to central issues, including:

- • Managing the social aspects of products and services, particularly alcohol and gaming abuses.
- • Responding to human rights issues, such as equity in the workplace and in community relations.

- • Communicating openly and transparently, utilising strong and trusted in-depth stakeholder relations, accountability and corporate communication teams to address:

- internal communication,
- external communication, and
- stakeholder inclusivity.

- • Providing service excellence in addition to manufacturing safe, quality products.
- • Managing the Group's environmental impact in such areas as waste, emissions, discharges and the effective use of energy.
- • Maintaining preventative health and safety structures for employees and support for surrounding communities.
- • Binding our stakeholders and partners to our ethics.
- • Adhering to legislative and regulatory compliance, for example, in our market behaviour, competition policies, accounting standards and reporting.
- • Contributing actively to the well-being of the communities in which the Group operates (in addition to the economic contributions generated by business operations) through, inter alia, sound corporate social investment programmes.
- • Identifying, monitoring and managing all known forms of risk.

In line with these concerns, and bearing in mind that the fundamental purpose of business is to create wealth, we have again included a Group Value Added statement, which outlines the components of value added and

distributed among our shareholders and various stakeholders – our employees, customers, consumers, suppliers, communities, lenders of capital and, in terms of the environment, future generations.

Wealth is not created in a vacuum. Our commitment to generating profits is matched by our regard for good corporate citizenship. To give meaning to this, I have established a Corporate Accountability Committee which will oversee the work of a dedicated Group accountability department, as a reflection of senior management's commitment to the development of best practice in ethical, social, economic and environmental accountability.

Accepting that it will not always be possible to meet our targets, I feel satisfied that we are making distinct progress in the right direction.

GRAHAM MACKAY

GROUP CHIEF EXECUTIVE

30 September 1999



Corporate Highlights

DURING THE PAST FINANCIAL YEAR:

- Underlying rand operating profits were up 25 percent, reflecting real earnings growth and productivity gains
- Lager beer volumes grew 9 per cent to 48 million hectolitres
- The core businesses gained market share and improved operating margins
- A US\$322 million share placement marked entry into the FTSE 100 index and broadened our international shareholder base



12 months to March 1999 reflect growth in lager beer volumes of 19 per cent over the previous period, as output rose to some 22 million hectolitres.

Beer South Africa

Beer South Africa – one of the lowest cost beer producers in the world – is the major brewer in South Africa, the ninth largest beer market in the world by volume. In the year ended 31 March 1999, Beer South Africa sold 25.6 million hectolitres of beer and increased its liquor market share by some two percentage points.

Beer International (SABI)

SABI has operations in 19 countries, with 32 breweries, 37 sorghum breweries and 12 soft drink bottling plants. Its focus is on sub-Saharan Africa, China and central and eastern Europe. Sales for the