

TRABAJO DE GRADO

INCIDENCIA DE LA COMPRA DE SABMILLER A BAVARIA

PRÁCTICAS

PREGRADO

NEGOCIOS INTERNACIONALES

NATALIA DE ZUBIRIA BOLIVAR

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS

MEDELLÍN

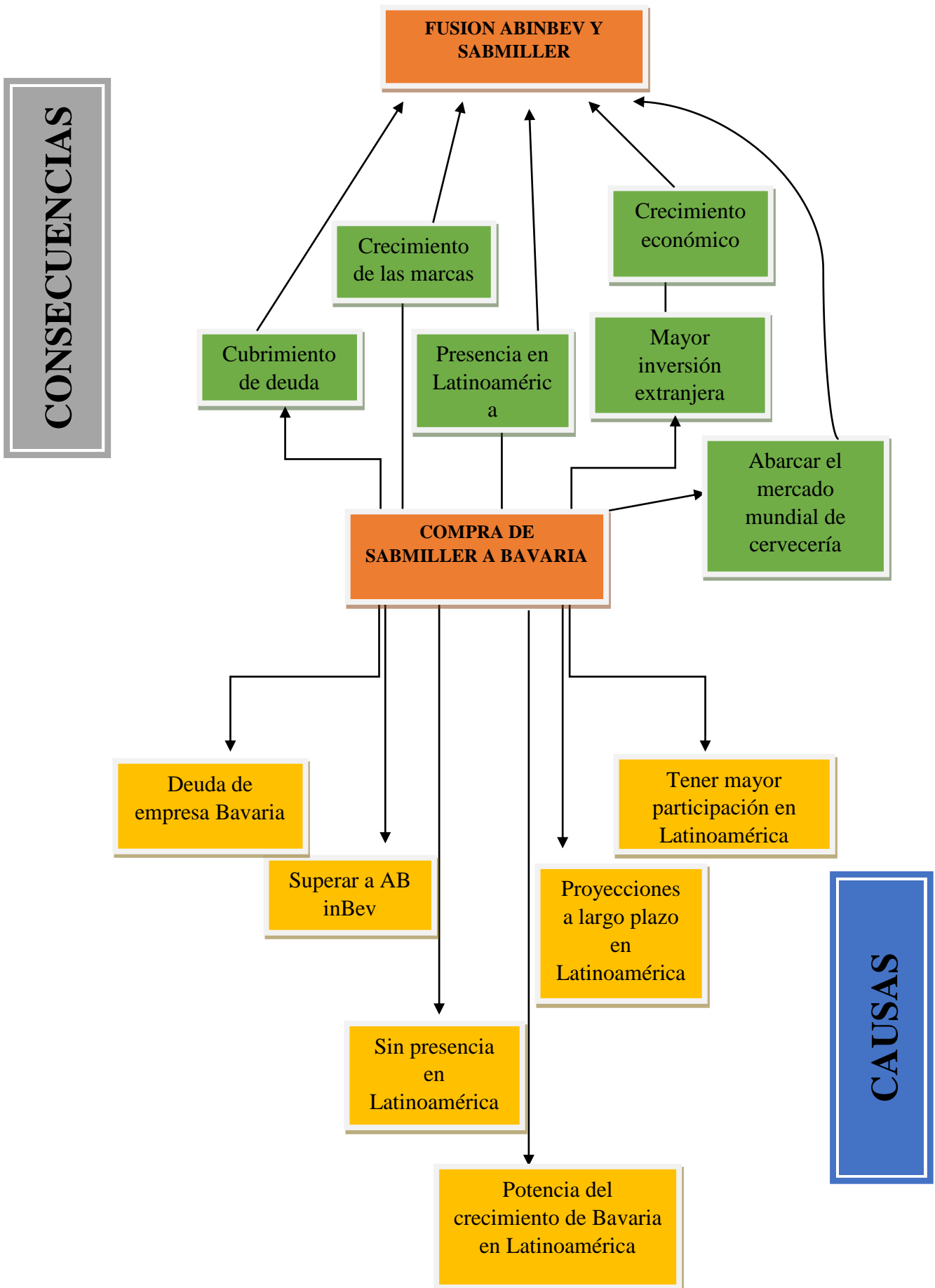
2017

Contenido

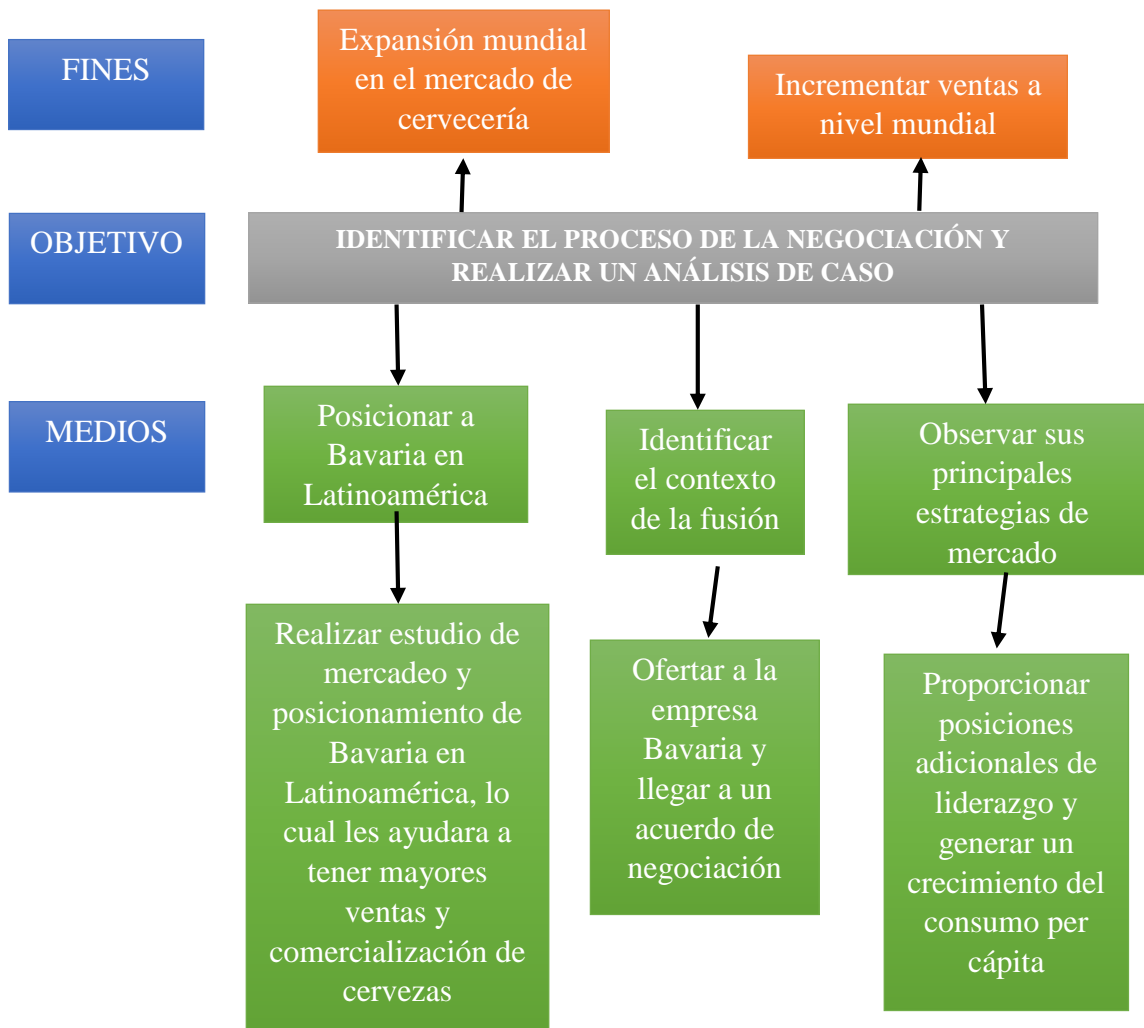
1. ÁRBOL DE PROBLEMA.....	4
1.1 ARBOL DE OBJETIVOS	5
2. RESUMEN	6
3. INTRODUCCIÓN.....	7
4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	7
5. JUSTIFICACIÓN.....	8
6. OBJETIVOS.....	8
6.1 OBJETIVO GENERAL.....	8
6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	8
7. MARCO TEÓRICO	9
7.1 Las Reformas Estructurales en Colombia.....	9
7.2 FACTORES QUE DETERMINAN EL ÉXITO DE LA FUSIÓN	9
7.3 ¿Qué es fusión?.....	9
7.4 ¿POR QUÉ LAS EMPRESAS SE FUSIONAN?.....	10
7.5 Campañas Publicitarias	10
8. BAVARIA.....	¡Error! Marcador no definido.
8.1 ANALISIS SECTOR FINANCIERO	11
8.2 SITUACIÓN DE BAVARIA ANTES DE FUSIONARSE.....	13
8.3 NEGOCIACIÓN.....	16
8.4 PRODUCTOS.....	18
9 IMPACTO	19
9.1 A NIVEL EXTERNO	19
9.2 A NIVEL INTERNO	19
9.3 CAMBIOS EN EL NIVEL DE LAS PERSONAS.....	20
10 SABMILLER.....	¡Error! Marcador no definido.
10.1 PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO DE SABMILLER.....	22
10.2 NÚMERO DE EMPLEADOS POR CONTINENTE, FÁBRICAS DE CERVEZA Y PLANTAS EMBOTELLADORAS	22
10.3 PRODUCTOS.....	23
10.4 AÑADIR VALOR A BAVARIA	24
11 DISEÑO METODOLÓGICO.....	25
11.1METODOLOGÍA	25
11.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	26
11.3 INSTRUMENTOS.....	26

11.4	DISEÑO DEL CUESTIONARIO.....	26
12	ANEXOS	26
12.1	GLOSARIO	26
13	ENCUESTA.....	28
14	CONCLUSIÓN.....	32
15	REFERENCIAS.....	33

1. ÁRBOL DE PROBLEMA



1.1 ARBOL DE OBJETIVOS



2. RESUMEN

En la actualidad, el inicio de los mercados, la innovación, la globalización, la competencia, entre otros factores, hacen que las empresas estén en constante cambio. Esta fluctuación en las economías hacen que las compañías busquen, ser más competitivas en el mercado, entre estas opciones se encuentran las fusiones y adquisiciones.

Bajo esta figura, se analizan factores de tipo económico, en la cual generalmente las empresas se unen a una compañía más grande para fusionar fuerzas y obtener numerosas ventajas considerables en el mercado. El artículo no solo pretende resaltar la importancia de la globalización en el crecimiento empresarial, sino que, además, invita a explorar la influencia de los factores externos e internos sobre la toma de decisiones al momento de salir a los mercados extranjeros en búsqueda del crecimiento.

En este sentido, Porter (citado por Rhodium, 2012) dice que una compañía debe determinar su estrategia y sus objetivos a largo plazo de acuerdo con cinco fuerzas que rigen la competencia industrial: amenaza de entrada de nuevos competidores y productos sustitutos, rivalidad entre los competidores, poder de negociación de los proveedores y compradores. Así, las compañías buscarán fusionarse con sus pares para hacerle frente al mercado y garantizar su crecimiento a largo plazo.

Una pequeña parte de este artículo es interpretar y analizar la información contable de Bavaria S.A. para hacer un diagnóstico de su estado financiero después de fusionarse con SABMiller aplicando los conceptos financieros, por ejemplo, de indicadores y razones financieras, entre otros, para entender a profundidad el origen y comportamiento de los recursos de la empresa.

Palabras claves: Bavaria, SABMiller, fusión organizacional y estudio de caso.

3. INTRODUCCIÓN

La empresa Bavaria es una de las industrias colombianas con mayor proyección económica, el cual fue comprada por SABMiller inicialmente, posteriormente la compañía AB inBev compra las acciones de Bavaria en SABMiller y termina quedándose con gran parte de la comercialización de cerveza en el mundo.

Según Crowe en el periódico en El País (20 de julio de 2005) SABMiller compra a Bavaria por 7,200 millones de dólares, siendo esta una de las mayores operaciones empresarial en lo que concierne a la historia colombiana.

No obstante esta es una transacción que se da con algunas condiciones, en la cual Bavaria no queda totalmente por fuera del negocio –tiene un 15.1% por ciento en SABMiller siendo la familia Santo Domingo los segundos mayores accionista de esta compañía, superada por Altria Grupo que cuenta con el 26% de SABMILLER.

Otras de las condiciones que conciernen a esta negociación es el pago en acciones a los Santo Domingo, además habrá un desembolso de dinero y adicional cubrir algunas deudas de la empresa, oscilando esta operación empresarial por un valor total de 7.800 millones de dólares.

Este interés por Bavaria reside en el crecimiento y expansión que este quiere tener en Suramérica (El Tiempo, 1 de agosto de 2011) menciona que, este fue el mayor interés en la cervecería colombiana para así aumentar su mercado y debido al crecimiento y potencia que tiene el grupo Bavaria.

No obstante, posteriormente Bavaria vende nuevamente su participación en SABMiller a AB inBev, siendo esta compañía la mayor comercializadora de cerveza en el mundo. Esto los lleva a una fusión empresarial poderosa en el mercado de la cerveza, comercializando gran cantidad de cervezas en el mundo y teniendo todo el mercado a su cargo.

Esta fusión entre SABMiller y AB inBev en octubre de 2015 tuvo un valor de 122.000 millones de dólares, según la consultora Dealogic, lo cual esto incluyo la deuda que tenían (El Tiempo, 13 de octubre de 2015). Con esta compra, en donde se unen dos de las más grandes compañías cerveceras, se ocupan del 30% del mercado mundial de las marcas de estas dos empresas (Semana, 10 de noviembre de 2016).

4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

No existe un documento único que refleje toda la historia de la empresa Bavaria S.A. en donde se pueda consultar todo los cambios sufridos por la empresa durante la fusión y el impacto que esto generó y no hay libros o manuales académicos para estudio.

Por esta razón cabe el interrogante de cómo fue todo ese proceso de fusión de estas importantes compañías y como se reflejó su impacto en la economía a nivel externo e interno hacia Bavaria.

5. JUSTIFICACIÓN

Es importante resaltar la magnitud y el tamaño de Bavaria, además de todo lo que representa en aspectos económicos, sociales y culturales para la sociedad colombiana; la fusión con la multinacional SABMiller—una de las más grandes empresas del mundo— marcó un hecho trascendental en la historia económica de Colombia.

Realizar evaluaciones históricas y empresariales en Colombia es muy importante, ya que de ellas podemos conocer y evaluar cuáles han sido las principales estrategias desarrolladas por las firmas para alcanzar el éxito, tal y como lo ha mostrado Bavaria a través de su historia. Además de esto Bavaria tiene una altísima importancia en la economía nacional e internacional al fusionarse con SABMiller, no solo como una de las empresas que más contribuye individualmente con el Producto Interno Bruto, sino también con relevantes variables como son los impuestos que genera para educación y salud, el empleo directo e indirecto, su contribución con el sector externo y la generación de valor agregado a toda la economía.

6. OBJETIVOS

6.1 OBJETIVO GENERAL

Identificar el proceso de negociación y realizar un análisis de caso que se llevó a cabo entre la compañía SABMiller y Bavaria S.A para llevar a cabo su proceso de fusión, teniendo en cuenta aspectos de mercado, administrativos y financieros.

6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar la historia de ambas organizaciones y su nivel de participación en el mercado cervecero.
- Identificar el contexto en el que se dio la fusión, para así entender la realidad de la organización en el momento de la consolidación del proceso.
- Determinar aspectos de gran importancia en el proceso de negociación, como los términos de las mismas, la justificación de la negociación, el proceso de empalme y fusión y los resultados de las mismas.
- Observar cuáles son sus principales y actuales estrategias de mercado, a donde quiere llegar la empresa con su actual portafolio de marcas, presentaciones y productos.
- Estudiar la estrategia implementada por la División de Comunicaciones internas de Bavaria en cuatro fases: Investigación, Objetivos, Planeación y Evaluación.

7. MARCO TEÓRICO

7.1 Las Reformas Estructurales en Colombia

Para dar a conocer la evolución de Bavaria y el proceso de apertura económica se hizo necesario obtener una contextualización de la incidencia del proceso de modernización e internacionalización de la economía colombiana, para el grupo empresarial Bavaria S.A. entre los años 1991 y 2005, en la que se contempla expandirse al mercado internacional, consolidar una fuerza laboral competente, mejorar el desempeño productivo de las empresas y fortalecer un sistema financiero y comercial acorde a la situación, factores que se describen a continuación, y que figuran bajo la administración del ex-presidente Cesar Augusto Gaviria Trujillo (1990-1994) se adoptaron reformas para redefinir el propósito, la forma y el campo de acción del Estado en materia económica; siendo este periodo coincidente con el proceso de la reforma constitucional de 1991. La apertura se señalaba como una de las estrategias básicas para el desarrollo del país, teniendo en cuenta el cambio técnico y de inversión requerida, propiciando un escenario de competitividad en el mercado, especialmente para las empresas pertenecientes al sector industrial.

7.2 FACTORES QUE DETERMINAN EL ÉXITO DE LA FUSIÓN

Factores fueron tomados del estudio de KPMG Peat Marwick (citado por Mascareñas, 2003), sigla que se utiliza para hacer alusión a los cuatro fundadores (Klynveld, Peat, Marwick, Goerdeler). Es una red internacional de firmas que presta servicio de auditoría, impuestos y asesoría con el fin de mitigar riesgos y aprovechar oportunidades (KPMG, 2012). Para llevar a cabo el presente artículo, se escogió una muestra considerable de empresas fusionadas, cuyo proceso de cambio fue exitoso. Se determinaron las variables claves para crear valor antes y después de la fusión. Según este informe, existen tres aspectos presentes en el ámbito financiero y otros que se relacionan con las personas.

Algunas variables financieras que deben ser tenidas en cuenta antes de la fusión son:

7.2.1. Valorar la sinergia: consiste en especificar qué va a obtener la compañía al fusionarse y cuál es el beneficio de la integración. Es una variable presente en los procesos de fusión que han sido exitosos, pues fija metas claras.

7.2.2. Planificar el proyecto de integración: es determinar cómo se generarán las sinergias. Se deben especificar los procesos que se implementarán al interior de la compañía y administrar el cambio de forma planeada y controlada.

7.2.3. Realizar la due diligence o debida diligencia: se debe emplear instrumentos de investigación para hacer un estudio de mercados y de potencial financiero, así como de procesos y estructuras. La intención es analizar todos los aspectos del negocio antes de tomar cualquier decisión.

7.3 ¿Qué es fusión?

La creación de empresas es un acto que se ha vuelto común en los últimos años por las facilidades que se han presentado, con relación a conseguir el capital y la generación de empleos que produce, aunque ha estado en auge la fusión y la escisión que son recomposiciones societarias por la globalización, estas figuras tienen algunos beneficios por la nueva figura que adoptan. Las fusiones y

escisiones tienen gran importancia en el ámbito tributario debido al tratamiento favorable que tienen en el marco de las reorganizaciones empresariales.

Esta unión es permanente e implica procesos de transformación complejos en todos los niveles de la organización. El propósito principal es crear una nueva entidad a partir de los objetivos, los recursos y el conocimiento de ambas compañías.

Al respecto, Peynado (2007) afirma que se requiere de un análisis minucioso de los diferentes componentes del proceso de fusión. El autor establece un conjunto de pasos previos que deben ser tenidos en cuenta antes de llevar a cabo esta operación.

- Definir los objetivos de la adquisición
- Identificar al candidato ideal para la adquisición
- Conocer el negocio y la industria
- Reconocer las propias limitaciones de recursos
- Precisar las fuentes de creación de valor
- Visualizar la dimensión del proceso de cambio
- Determinar la estructura ideal de la transacción.

7.4 ¿POR QUÉ LAS EMPRESAS SE FUSIONAN?

En términos generales, las empresas se fusionan para unir esfuerzos y generar sinergia. Vara (2007) define el término como —la suma de energías individuales que se multiplican progresivamente, reflejándose sobre la totalidad del grupo‖ (p.1). A partir de la acción conjunta, las compañías crean valor en el mercado y este siempre es superior porque resulta de la combinación de ambas. Según Mascareñas (2003) las empresas generan sinergia de diferentes formas. Cuando organizaciones del mismo sector económico se fusionan se habla de una integración horizontal y, en este caso, es posible aumentar ingresos a largo plazo a través de la creación de un nuevo producto o servicio, aprovechando los canales y beneficios de reputación de la empresa adquirida y suprimiendo costos de producción debido a que se comparten los gastos.

7.5 Campañas Publicitarias

Cuando se lanzó la marca se hizo con una campaña publicitaria denominada la Dolce Vita, frase italiana que no quiere decir otra cosa que la dulce vida, la buena vida. Como es un producto no solo lanzado en Colombia sino en el mundo entero prácticamente, mediante el vehículo publicitario de SAB-Miller, es una campaña impecable con un manejo de publicidad digno de la más alta calidad, sin embargo, por el poco posicionamiento que esta cerveza ha tenido en el mercado su publicidad se limita a pocas vallas en sitios exclusivos de las principales ciudades de Colombia y a unas cuantas campañas de mercadeo en algunos eventos Premium en nuestro país. En cuanto a radio solo en emisoras como la W, o la FM en muy pocas ocasiones se pueden escuchar propagandas que se limitan a decir simplemente Peroni, Nastro Azzurro, frase fácilmente identificable por el público Premium que la consume en nuestro país.

1889	Se fundó la Sociedad Kopp s Deutsche Brauerei Bavaria el 4 de abril de 1889.
1902	Se fundó Cerveunión en Medellín.
1910	Se lanzó al mercado colombiano la cerveza La Pola.
1913	Se fundó la Cervecería Barranquilla.
1913	Se lanzó la cerveza Águila
1930	Nace Consorcio de Cervecerías Bavaria producto de la fusión de Kopp s Deutsche Brauerei y otras cerveceras regionales
1933	Nació la Cervecería Barranquilla y Bolívar S.A.
1959	El Consorcio de Cervecerías Bavaria cambió su nombre a Bavaria S.A.
1967	Las cervecerías Bolívar y Barranquilla se fusionaron para formar la Cervecería Águila S.A.
1967	Las cervecerías Águila y Bavaria se fusionan
1972	Bavaria adquirió Cervecería Unión de Medellín.
1973	Se inauguró Cervecería Bavaria en Bogotá.
1975	Bavaria adquirió la planta de Cervecería Litoral, ubicada en Barranquilla.
1981	Bavaria colocó sus acciones en la Bolsa de Valores de Colombia.
1992	Se inauguró Maltería Tropical en Cartagena
1994	Se comenzó a producir agua de mesa y refrescos de fruta.
1997	Primera escisión de Valores Bavaria, que independizó a Bavaria S.A. para su enfoque exclusivo en el sector de bebidas; se consolidó en 2001.
2001	Bavaria reestructuró su plataforma productiva.
2002	Lanzamiento de la cerveza Águila Light.
2003	Se lanzó la cerveza Bahía.
2004	Salen al mercado Agua Brisa con gas y Malta Leona Cool.
2005	2005 Bavaria es vendida a la británica SABMiller

8.1 ANÁLISIS SECTOR FINANCIERO

De acuerdo con las regulaciones emitidas por la Superintendencia Financiera de Colombia, los estados financieros consolidados incluyen las cuentas de las compañías en las cuales Bavaria S.A. posee, directa o indirectamente, más del 50% del capital, o posee, conjunta o separadamente con sus subsidiarias y/o afiliadas, el número de acciones con derecho a voto suficientes para elegir la mayoría de los miembros de la junta directiva o ejerza influencia significativa sobre las políticas operacionales o financieras de la sociedad receptora de la inversión, o puede ejercer, directa o indirectamente, influencia dominante en las decisiones de cualquiera de los entes administrativos de tal sociedad, incluyendo las políticas operacionales o financieras, en su capacidad de casa matriz. De acuerdo con las normas sobre consolidación para la preparación de los estados financieros consolidados, se eliminan los saldos y las transacciones entre las compañías del Grupo.

En 2013 en el sector de cerveza, Bavaria y sus subordinadas Cervecería Unión, Cervecería del Valle y Maltería Tropical crecieron a un menor ritmo que durante el año inmediatamente anterior. Por otro lado, entre las muy pequeñas empresas cerveceras Cervecería Colón superó a Inducerv y Artesana Beer Company, las que se contrajeron.

La participación en el mercado de bebidas alcohólicas de Bavaria y sus subsidiarias cómo lo es la Pony Malta, Cola y Pola, Maltiz es cercana a 63 por ciento, y en el de cervezas de 98 por ciento.

SABMiller agrega en el reporte que el aumento en el volumen de ventas también está en línea con la estrategia comercial y la puesta en marcha de los empaques a granel.

“También los costos de producción mostraron una reducción real, reflejando eficiencias en la planta, mientras que los de distribución se vieron beneficiados por la internalización de las operaciones de transporte”, agregó SABMiller.

No obstante, en la categoría de bebidas no alcohólicas de malta, los volúmenes disminuirán 3 por ciento como resultado de las reducciones de precios en el mercado de refrescos, aunque la participación de mercado del Grupo SABMiller Colombia se mantuvo estable.

La industria de las cervezas, constituye el 2.8 % del PIB nacional. Del anterior porcentaje, el 99% de las ventas pertenece a la ya mencionada Bavaria S.A. y el 1% restante dividido entre cervezas artesanales nacionales y cervezas industriales importadas (Euromonitor, 2012). “El valor de la producción de la industria de bebidas alcohólicas en pesos constantes de 2011 ascendió a \$5,1 billones en 2009. Por su parte, el valor de la producción de la industria cervecerera representa en promedio el 82% del total producido por la industria de bebidas alcohólicas.”

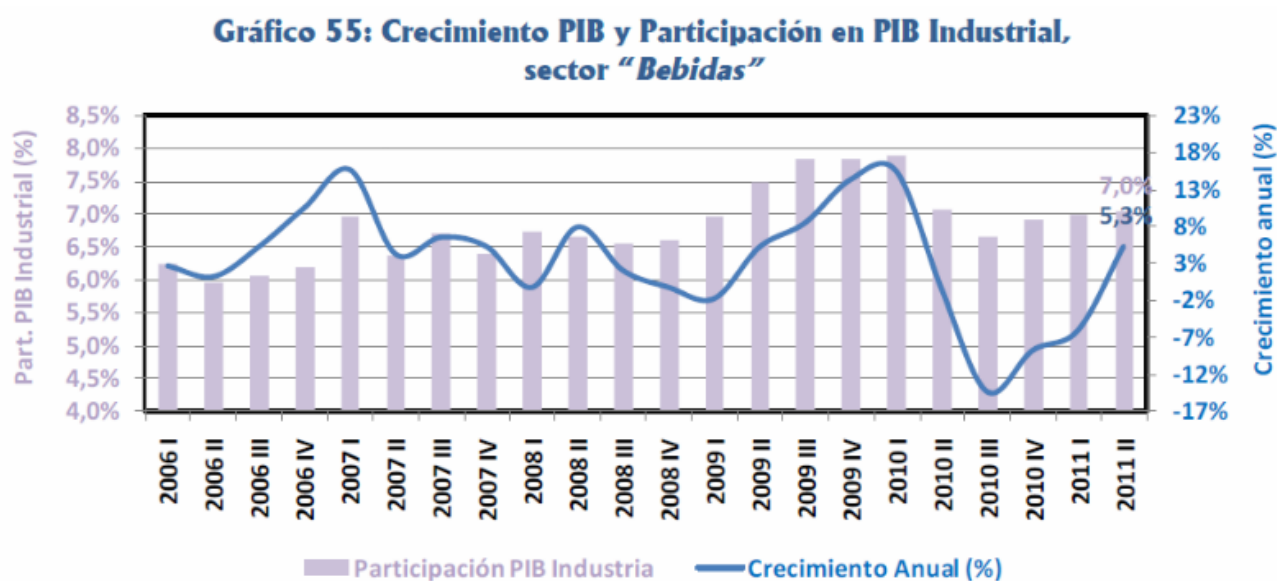
Los precios crecen a en 3% estable cada año.

El consumo de cerveza describe una clara trayectoria ascendente. A pesar de que el consumo cayó en el 2010, la tendencia creciente continua en el año 2011 y en el año 2012 llega al punto más alto en el periodo entre 2007 a 2012.

El poder de Bavaria se extiende más allá del sector de la cerveza, pues dado su extenso portafolio, que cuenta con bebidas alcohólicas y no alcohólicas, su oferta llega al 38.45% de todas las bebidas de la economía nacional, según un reporte de Fedesarrollo en 2007.

Para el análisis del sector se tomó una muestra de tres empresas del mercado Cervecerero de diferentes países, Heineken, Molson Coors Brewing Company, Tsingtao Brewery Company Limited, en la cual se realizó un promedio de la situación financiera de dichas compañías para generar los indicadores financieros del sector Cervecerero.

Figura No. 1



Fuente: DANE Cuentas Nacionales. Nota: participaciones calculadas a precios corrientes

8.2 SITUACIÓN DE BAVARIA ANTES DE FUSIONARSE

Desde 1996, el Grupo Santo Domingo (GSD) y un conjunto minoritario de accionistas habían conformado el Grupo Empresarial Bavaria (GEB), el cual concentraba sus actividades en el procesamiento de bebidas a base de malta y otros refrescos, y también ejercían en el sector productivo y de servicios. Bavaria S.A era la casa matriz encargada de dirigir las operaciones y tomar decisiones importantes. De acuerdo con Ramírez (2003), desde la década del 90 hasta el 2004, el grupo económico implementó una estrategia de expansión regional. Adquirió otras empresas cerveceras en Centro y Suramérica. Luego intentaron negociar en Europa con la Central de Cervezas de Portugal y la Compañía Andaluza de Cervezas pero no tuvieron éxito. Su punto de partida fue en Ecuador, a través de la compra de un paquete de acciones de la Cervecería Nacional (CN) que estaba conformada por la Cervecería Andina y del Ecuador. Obtuvieron entre el 80 y 60 por ciento de participación respectivamente.

En 1998, adquirió Cervuni3n y posteriormente, la Cervecería Leona. Además de estas dos adquisiciones y de las plantas de Bavaria, en el país también contaban con la Maltería Tropical y la Productora de Jugos. De esta forma, el GEB operaba 27 plantas y atendía cerca de 900.000 puntos de venta bajo figuras jurídicas independientes.

Luego, el 19 de julio del 2002, el GEB formalizó la transacción con Backus & Johnston, empresa holding de las cerveceras más grandes del mercado peruano, Esta fue una de las adquisiciones más importantes del grupo.

— “En 2004, el GEB ocupaba el primer lugar en la industria cervecera de Colombia, Ecuador, Panamá y Perú y era la segunda compañía cervecera más grande de Sudamérica y la décima del mundo” (IFC, 2007, p.4).

Figura No. 2



Adaptación del medio interno Diario de Bavaria (2004, 08, 03).

Con el fin de forzar esta estrategia de expansión regional, Bavaria había pedido varios préstamos, lo que generó una deuda de cerca de 1.500 millones de dólares. En primer lugar, optaron en el 2002 por pedir un préstamo de 300 millones de dólares a través de la Corporación Financiera Internacional (IFC). Es una entidad encargada de apoyar el desarrollo de los mercados. Este préstamo se utilizó para comprar la Cervecería Backus y Johnston en Perú que era una de las más grandes de este país por ende tenía un precio muy elevado.

Sin embargo, este préstamo no fue suficiente para seguir financiando su expansión regional, por lo que se decidió emitir bonos en el mercado local por un valor de 350 millones de dólares. Según Juan Manuel Uribe Rosas, ex asesor de Interbolsa, emitir bonos significa captar recursos de terceros para financiar una deuda y esta figura es utilizada por las empresas para evitar el pago de altas tasas de interés que son cobradas por los bancos (Uribe, comunicación personal, 15 de octubre de 2012).

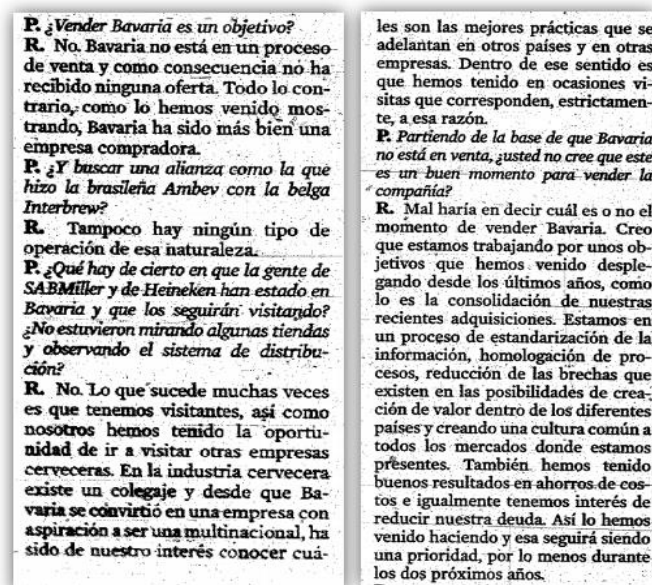
Después, con el apoyo de esta misma entidad (IFC), Bavaria realizó un tercer préstamo. En esta ocasión el crédito ascendió a los 270 millones de dólares y fue forzoso buscar una alianza entre los bancos locales e internacionales para cubrir la totalidad del préstamo realizado. Los contratos de crédito tenían una duración aproximada de 10 años y significaba una deuda muy conveniente y trascendental para el grupo que le apostaba a un crecimiento seguro y a una rentabilidad notable de cada una de sus adquisiciones. Aunque la estrategia de expansión regional tuvo un alto costo para la compañía, aseguró su permanencia en el mercado suramericano que por aquella época era muy competido. Según Juan Carlos García, citado por IFC (2007), miembro de la junta directiva de Bavaria, — “los accionistas de la empresa habían decidido expandirse como una medida preventiva al ver que los jugadores internacionales, también iniciaban procesos de expansión similares.”

A su vez, existían jugadores internacionales que buscaban, a través de las fusiones y adquisiciones, ingresar al mercado latinoamericano como la multinacional belga Interbrew, la sudafricana SABMiller, la escocesa Scottish & New Castle y Heineken de Holanda. Ramírez (2003) asegura que estos actores internacionales empezaron a fusionarse y a adquirir cervecerías de Suramérica, Centroamérica y el Caribe. La tendencia de este mercado era expandirse a través de estas figuras. Un 35% de las fusiones y adquisiciones se habían producido en el sector cervecero, respecto a la totalidad de operaciones efectuadas en otros sectores económicos.

Una de las ventajas más importantes de Bavaria, y que podía ser otro de los aspectos considerados por los jugadores internacionales, era la relación con sus colaboradores. Esta era muy positiva porque se había firmado el Pacto Colectivo en el 2005, liberando así a la empresa de sindicatos.

A comienzos de 2005, en medio de los rumores, los directivos de Bavaria se empeñaron en decir que la empresa no estaba en venta y que no estaban estudiando esta posibilidad. En una entrevista dada por Ricardo Obregón al diario El Espectador (2005, 25, 01), aclaró que Bavaria concentraba sus esfuerzos en generar valor y disminuir la deuda de cerca de 2.000 millones de dólares -consecuencia directa de su estrategia de internalización- más no en negociar una venta con otras compañías.

Figura No. 3 Fragmento de la entrevista a Ricardo Obregón realizada por El Espectador



Fuente: El Espectador (2005, 25, 01)

Así, el 21 de enero, el diario Británico Financial Times afirmó que SABMiller estaba interesado en adquirir Bavaria. Este hecho fue publicado por El Tiempo (2005, 21, 01). Al mismo tiempo que salió la noticia en el medio, la acción en la Bolsa de Valores de Colombia (BVC) subió un 9.56 por ciento y más tarde, el 25 de enero, alcanzó el 18.2 por ciento hasta lograr su suspensión. Por estas alzas en los precios de la acción, la Superintendencia de Valores intervino en el proceso con el fin de aclarar los rumores.

Al respecto, Alberto Pérez (comunicación personal, 30 de marzo de 2012), Director de Comunicaciones Internas de Bavaria, opina que —este tipo de negociaciones son secretas y cualquier información que se filtre puede afectar el proceso. En este sentido, también dice que informar a los empleados sobre la fase de negociación puede sonar muy bien en la teoría pero no es posible en la práctica, porque los intereses de las partes se ven comprometidos. Además, comenta que —no fue necesario comunicar estos hechos al interior de la compañía porque eran solo especulaciones y no había certeza del negocio. La tendencia desde comunicaciones fue aguardar la información hasta que se produjera la negociación. Igualmente, Arenas (comunicación personal, 10 de octubre de 2012) añade que un proceso de negociación implica la firma de una cláusula de confidencialidad, la cual no permite que las partes den declaraciones a los medios así hayan rumores y se difundan.

8.3 NEGOCIACIÓN

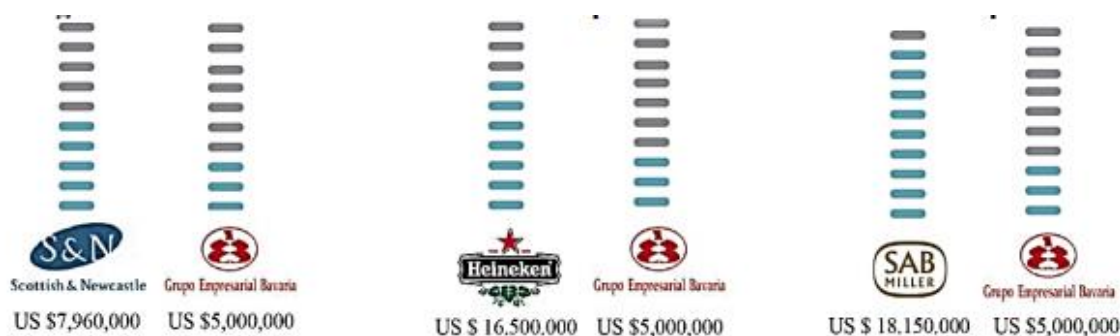
El proceso de negociación inició alrededor de 2004. El Tiempo (2005), indicó que este proceso comenzó 18 meses antes de producirse la fusión y fueron tres las multinacionales que presentaron sus ofertas económicas: Scottish & Newcastle (cervecera británica con presencia en Europa, Asia y Norteamérica), la compañía holandesa Heineken International y la empresa sudafricana SABMiller, que desde un principio fue la que mostró más interés. Este proceso tuvo una duración de casi un año y medio mientras que los interesados analizaban el costo de la operación y la complementariedad estratégica entre ambas compañías.

Pérez (op. cit.) comenta que SABMiller —realizó un largo proceso de Due Diligence en el que estudió los términos del acuerdo económico y analizó las marcas, el capital, el personal, la infraestructura industrial y de transporte del GEBL. En las fusiones en las que se hizo un proceso previo de Due Diligence, existe un 6 por ciento más de probabilidad de crear valor, según el estudio de KPMG Peat Marwick (Mascareñas, 2003). Así mismo, Dinero (2005, 02, 07) afirma que los candidatos presentaron sus ofertas económicas al Grupo Santo Domingo el 2 de julio de 2005. Heineken y Scottish & Newcastle se retiraron de la compra por razones económicas.

Para este tiempo, los empleados al interior de la empresa empezaron a especular sobre la posible venta. —Antes de la fusión ya se estaba rumorando sobre el negocio, por las constantes visitas que tuvimos de los interesados. Les llamábamos los gringos, sin importar de donde vinieran: ingleses, sudafricanos, holandeses y se volvió un poco común ver a gente extranjera por las diferentes sedes del país (Jiménez, op. cit.).

Para SABMiller las condiciones del negocio eran diferentes, pues la empresa sudafricana se cotizaba en bolsa a 18.150 millones de dólares. Su precio era más alto respecto a las otras dos empresas y esto significaba una capacidad adquisitiva mayor que le permitía asumir el costo de Bavaria sin poner en riesgo su condición de empresa absorbente.

Figura No. 4 Precios de los candidatos potenciales en la Bolsa con respecto al GEB



Adaptación del Tiempo (2005, 21, 01)

Después de finalizado este proceso de análisis y estudio por parte de los candidatos potenciales, el 18 de julio de 2005 se formalizó la fusión. Graham Mackey, Director Ejecutivo de SABMiller y Julio Mario Santodomingo, presidente de la junta directiva, se reunieron en Londres, en donde se encuentra la casa matriz de la compañía sudafricana, para firmar el acuerdo de fusión. Al día siguiente, SABMiller redactó un comunicado de prensa y los medios se enteraron del suceso.

Reyes5 (comunicación personal, 30 de julio de 2012) opina que la primera reacción de los trabajadores al enterarse de la fusión fue de expectativa: —hubo curiosidad y un poco de incertidumbre. Se empezó a hacer evidente la necesidad de saber quién era SABMiller, de donde venía y qué hacía. Parra (2006), explica que no hubo dinero de por medio, solo un intercambio de acciones. La multinacional obtuvo el 71.8 por ciento de las acciones del grupo, mientras que los Santo Domingo recibieron el 15.1 por ciento del capital de la empresa absorbente equivalente a 2.740 millones de dólares de su precio y que estaba representado en 223 millones de acciones en circulación de SABMiller. El negocio tuvo un costo aproximado de 8.000 millones de dólares y fue uno de los más grandes de la historia de Colombia.

De la misma forma, según la Revista Dinero (2005, 22, 07), SABMiller asumió el costo de la deuda de Bavaria que a marzo de 2005, como lo vimos anteriormente, ascendía a los 2.085 millones de dólares. La multinacional sudafricana financió este monto emitiendo bonos —en pesos y dólares.

8.4 PRODUCTOS

El portafolio de bebidas de Bavaria está conformado por cervezas nacionales e importadas, así como otras bebidas (refajo y malta), estos son sus productos:

Cerveza Nacional

- Cerveza Águila:
- Águila Original
- Águila Light
- Águila Cero
- Cerveza Poker
- Cerveza Costeña
- Cerveza Costeñita
- Cerveza Pilsen
- Cerveza Miller Lite
- Cerveza Redd's
- Cerveza Club Colombia:
- Club Colombia Dorada
- Club Colombia Negra
- Club Colombia Roja
- Club Colombia Oktoberfest
- Club Colombia Trigo

Cerveza importada

- Cerveza Corona Extra
- Cerveza Miller Genuine Draft
- Cerveza Peroni
- Cerveza Grolsch
- Cerveza Budweiser
- Cerveza Bud Light

Bebidas no alcohólicas

- Pony Malta
- Cola & Pola Clásica
- Cola & Pola Roja

9 IMPACTO

9.1A NIVEL EXTERNO

La fusión de Bavaria con SABMiller es la operación más importante de la historia empresarial colombiana, no solo por el monto involucrado, sino porque se trata de una de las empresas insignia de Colombia y porque es la compañía que le permitió a Julio Mario Santo Domingo forjar el que llegó a ser el mayor grupo económico del país, con inversiones en los sectores financiero, de telecomunicaciones, medios de comunicación, aéreo e industrial, entre otros. (Dinero, 7.22.2005)

También podría tener un efecto importante en el mercado financiero, ya que lo más probable es que SABMiller haga una refinanciación de parte de las deudas de Bavaria, para aprovechar su mejor calificación de riesgo; pero Así mismo, los analistas económicos, Eduardo Sarmiento y Javier Hernández, de El Espectador (2005, 30, 07) indicaron que el impacto sobre la generación de empleo sería negativo de acuerdo con las proyecciones de la casa matriz de SABMiller de traer materias primas del extranjero. También la economía colombiana se vería afectada por el proceso de reevaluación a causa de la caída del dólar, afectando la balanza de pagos.

9.2 A NIVEL INTERNO

9.2.1 CAMBIOS EN LA ESTRUCTURA

Como lo vimos en el marco teórico, la estructura se refiere a la distribución de las tareas. En las fusiones se producen cambios en este nivel que alteran la asignación de los cargos y crean nuevas divisiones y vicepresidencias. De esta forma, el 2005 y el 2007 fueron los años en los que se introdujeron estos cambios. La renuncia del presidente fue uno de los hechos más relevantes en Bavaria, al igual que la transformación de las diferentes vicepresidencias.

El 24 de enero de 2006, Ricardo Obregón Trujillo renunció a su cargo después de cuatro años y medio de gestión como presidente del GEB y de 25 años de labor en la empresa, para asumir una nueva posición en la Federación Colombiana de Cafeteros. Jiménez estuvo presente en este proceso y comenta que fue un cambio repentino, teniendo en cuenta que la mayoría de los empleados esperaba que Obregón fuera presidente por lo menos un año más: —cuando se anunció su salida de la compañía y fue reemplazado por un sudafricano, se generó angustia y el personal empezó a sentir que Bavaria ya no era una empresa colombiana sino que pertenecía a un grupo cervecero de talla mundial (comunicación personal, 26 de agosto de 2012).

La reacción de los empleados también fue de tipo emocional. Para Romero, Obregón era un personaje muy querido al interior de la organización: había hecho crecer a la empresa y tenía un trato cercano con los empleados, de manera —que su salida significaba una reacción un tanto negativa, teniendo en cuenta que este tipo de decisiones las toma la junta directiva sin llegar a tener en cuenta la opinión de los colaboradores (comunicación personal, 27 de julio de 2012). Por su parte, Pérez sostiene que, más que una decisión de la junta directiva, se trató de una decisión de carácter personal: —Obregón había decidido retirarse de la compañía para seguir un nuevo rumbo en su carrera profesional (comunicación personal, 30 de marzo de 2012). Sin embargo, a principios de 2006, Ricardo Janson, Presidente de la

Cervecería de Panamá, también presentó su renuncia y su reemplazo fue Mike Harman, un alto ejecutivo de SABMiller.

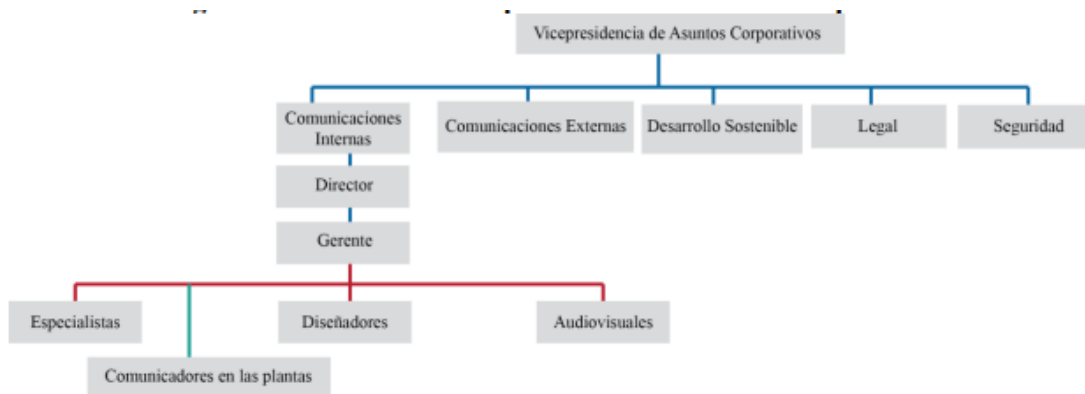
Lo anterior indica que la estrategia de SABMiller para el cargo de presidente era posicionar altos ejecutivos sudafricanos con el fin de tener un mayor control sobre el negocio, de modo que renunciar era una forma diplomática de ejecutar este proceso.

Figura No. 5 Cambios en la Vicepresidencia de Recursos Humanos



Adaptado del Diario GEB (2006, 04, 09).

Figura No. 6 Nueva Vicepresidencia de Asuntos Corporativos



Adaptado del Diario GEB (2007, 12, 03).

9.3 CAMBIOS EN EL NIVEL DE LAS PERSONAS

Se realizaron tres programas corporativos que fueron fundamentales para guiar el cambio en este nivel y conducir a las personas a adoptar los modelos de trabajo de SABMiller. Estos programas eran propios

de ciertas vicepresidencias y fueron propuestos en el Proyecto de integración Bavaria, una misión, una visión.

9.3.1 Embajadores de Marca El 22 de junio de 2006 se lanzó el programa corporativo Embajadores de Marca. Fue una iniciativa de la vicepresidencia de Mercadeo para fortalecer el vínculo de los empleados y sus productos para así apoyar su desempeño comercial. Uno de sus principales objetivos era aumentar el conocimiento de los empleados frente a los productos y las marcas de Bavaria, incentivando, a su vez, el consumo responsable. Según Revista Premium (2006, 07) esta era la filosofía del Embajador de Marca en el marco de este programa corporativo: Ser representante de los valores y principios de la compañía. Motivar el consumo de los productos en los momentos y lugares adecuados. Identificar y comunicar a la compañía las oportunidades de mejora. Estar atento a las circunstancias que pueda afectar la imagen de la compañía y de sus productos. Consumir de forma responsable.

9.3.2 Performance Management (PM)

El Performance Management (PM) -Administración del desempeño- era una estrategia de alto impacto que trataba de alinear las metas de la organización con las de los individuos y los equipos a través de una nueva metodología de evaluación, la cual proponía revisar de forma periódica el desempeño realizando reuniones one-on-one.

10.1 PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO DE SABMILLER

SABMiller es una de las cerveceras líderes en el mundo con más de 200 marcas de cerveza y unos 70.000 empleados en más de 75 países, contando además con un crecimiento en las empresas de refrescos y siendo uno de los mayores embotelladores mundiales de Coca-Cola. SABMiller se ha convertido en un líder mundial por excelencia a nivel local -nutriendo fuertes marcas locales y la construyendo portafolios de marcas que respondan a las necesidades de los consumidores en cada uno de sus mercados. Su portafolio de marcas Premium incluye cervezas internacionales. SABMiller ha creado una posición de liderazgo en los mercados tanto emergentes como desarrollados de todo el mundo. Su cartera de negocios abarca seis regiones que en el ejercicio finalizado el 31 de marzo 2012 en conjunto venden 229 millones de hectolitros de cerveza (lo cual representa “una participación aproximada del 14,3% sobre la producción mundial”), con ingresos entregados de US\$ 31.388 millones, y con ganancias antes de ítems de intereses, impuestos, amortizaciones y excepcionales (EBITA) de US\$5,634 mil millones. La compañía ha crecido a través de una cultura de excelencia operativa, entregando productos de alta calidad, innovación y crecimiento sostenible.

10.2 NÚMERO DE EMPLEADOS POR CONTINENTE, FÁBRICAS DE CERVEZA Y PLANTAS EMBOTELLADORAS

Latinoamérica

embotelladoras. La elaboración de la cerveza primaria y bebidas abarca seis países en todo el sur y Centro América (Colombia, Ecuador, El Salvador, Honduras, Panamá y Perú). Siendo en cada uno de estos países, la cervecería número uno en cuota del mercado y siendo además la tercera cervecería más grande en Argentina. Además de esto, SABMiller también embotella refrescos para Coca-Cola en El Salvador y Honduras y para Pepsi internacional en Panamá. La oficina regional se encuentra en Bogotá, Colombia.

Europa

En Europa, la organización cuenta con 14.095 empleados y 17 fábricas de cerveza. Las operaciones principales de cervecería cubren 8 países, la República Checa, Hungría, Italia, Polonia, Rumania, Eslovaquia, España (Islas Canarias) y los Países Bajos, siendo el número 1 o 2 en cuanto a posicionamiento del mercado en la mayoría de estos países. Otros 16 países, entre ellos Rusia, Turquía y Ucrania están cubiertos en un plan estratégico mediante una alianza con Anadolu Efes para la elaboración de la cerveza, los refrescos o las operaciones de exportación. La oficina regional europea se encuentra en Zug, Suiza.

Norteamérica

En Norteamérica, SABMiller cuenta con 8.812 empleados y con 8 fábricas de cerveza, controlando el 29% del mercado cervecero de los Estados Unidos a través de Miller Coors una empresa que conjuntamente con Molson Coors Brewing Company fue fundada en 2008 y la cual reúne las operaciones de los EE.UU. y Puerto Rico. Con sede en Chicago, Miller Coors es la segunda cervecería más grande en los EE.UU.

África

En África, la organización cuenta con 32 fábricas de cerveza, 19 fábricas embotelladoras y 13.596 empleados. Las operaciones de cerveza y bebidas en este continente abarcan 15 países de forma directa, otros 21 están cubiertos a través de una alianza estratégica con la Castel Group y también se cuenta con un asociado en Zimbawe. En la mayoría de los países africanos, SABMiller es la cervecera número uno y además, embotella refrescos de The Coca-Cola company en 20 de los mercados africanos (en alianza con Castel en 14 de esos mercados). La oficina regional en África se encuentra en Johannesburgo, Sudáfrica.

Asia y el Pacífico

En Asia, SABMiller cuenta con 23 fábricas de cerveza, 2 plantas embotelladoras y 3.084 empleados. Cuenta además con una asociación con China Resources Enterprise, Limited la mayor productora de cerveza en China, y con la compra de Foster en diciembre 2011, la organización tiene un negocio importante en Australia. La empresa es la segunda cervecería más grande de la India y dispone de operaciones en Vietnam y de exportaciones a otros mercados como el de Corea del sur y Camboya. La oficina regional se encuentra en Hong Kong.

Sudáfrica

En Sudáfrica, la compañía cuenta con 7 fábricas de cerveza, 6 plantas embotelladoras y 11.939 empleados.

10.3 PRODUCTOS

Mercado Latinoamericano

Águila, Águila Light, Atlas, Balboa, Barena, Club, Club Colombia, Cristal, Cusqueña, Golden Light, Imperial, Pilsen, Pilsen Callao, Pilsen Trujillo, Pilsener, Poker, Salva Vida, Pony Malta.

Mercado Europeo

Arany Ászok, Ciucas, Dorada, Gambrinus, Grolsch, Kobanyai, Kozel, Lech, Peroni, Peroni Nastro Azzurro, Pilsner Urquell, Šariš, Sarmat, Smadny Mnich,

Timisoreana, Tropical, Tyskie, Zhigulivskoe, Zolotaya Bochka, Zubr.

Mercado Africano

2M, Chibuku, Club Premium Lager, Club Pilsener, Eagle, Kilimanjaro, Laurentina, Lion Lager, Maluti, Manica, Mosi, N'gola, Nile Special, Safari, Sibebe, St Louis, White Bull, Ambo, Rwenzori, Voltic.

Mercado Asiático

Bluetongue, Foster's, Haywards 5000, Knock Out, Royal Challenge, Snow, Brave the World, Snow, Brushes, Snow Draft, Snow, Opera, Snow, Windows, Zorok.

Mercado Sudafricano

Carling Black Label, Castle Lager, Castle Lite, Castle Milk Stout, Hansa Pilsener, Redd's, Redd's Premium Dry, Appletiser, Brutal Fruit.

10.4 AÑADIR VALOR A BAVARIA

La junta directiva de SABMiller consideraba que las fortalezas de Bavaria y los mercados cerveceros de la región andina podían seguir desarrollándose a través de la introducción de prácticas de SABMiller para realizar mejoras operativas y de gestión. SABMiller esperaba mejorar el rendimiento de Bavaria a través de las siguientes iniciativas:

Categoría liderazgo Generar crecimiento sostenido del consumo per cápita a través de rejuvenecimiento de la identidad de marca y empaque, recortando los aumentos de precios, actualizando envases retornables y aumentando significativamente la inversión en marketing.

Marca desarrollo del Portafolio Desarrollar una cartera equilibrada de marcas distintas y diferenciadas en los puntos de precio que capturan el valor percibido del consumidor. En concreto, expandir el segmento de mercado a través de la introducción de las marcas Premium.

Gestión de canales de comercialización Aumentar la efectividad de los canales a través de la adaptación de las actividades de marketing y ventas, y a través de canales minoristas segmentados y priorizados de acuerdo al perfil del consumidor y el comportamiento de consumo.

Precios de gestión Diferenciar los precios por canal, aprovechando una mayor comprensión de las elasticidades precio e ingreso.

Eficiencias operacionales Reducir los costos variables y fijos a través de la mejora de la eficiencia operativa derivados de la introducción de prácticas de SABMiller para la mejora funcionamiento.

PuntosEstratégicos Además de las características positivas con las que contaba la empresa Bavaria y la oportunidad de mejorar aún más el rendimiento de sus negocios, la transacción aportaba otras ventajas significativas a SABMiller: Proporcionaba adicionales posiciones de liderazgo en mercados de rápido crecimiento Durante el período de 2006 a 2010, se estimaba que el 68% del volumen mundial de crecimiento del consumo de cerveza se vería impulsado por 12países clave (incluyendo Colombia). SABMiller tenía en ese entonces una participación del 11% de estos países. Después de la transacción, esta proporción se incrementó en cerca de 13%

10 DISEÑO METODOLÓGICO

11.1METODOLOGÍA

¿Qué es un estudio de caso?

El estudio de caso es un método de investigación, estudiamos sólo un acontecimiento, proceso, persona, unidad de la organización u objeto. Método de investigación que tiene por objeto comprender las conductas sociales de pequeños grupos o de individuos concretos, a través de la observación en profundidad. Esta técnica intenta contribuir al cambio de paradigma en la investigación de los movimientos sociales.

Importancia del caso de estudio

Esta técnica de investigación ha tenido gran importancia en el desarrollo de las ciencias sociales, siendo utilizada frecuentemente por la psicología, la sociología y la antropología, ya que su mayor atractivo reside en la capacidad de proporcionar un acercamiento entre la teoría y la práctica.

Se reconstruyó el proceso de fusión de la empresa y sus empleados entre el 2005 y 2007. Se estudió el proceso en tres partes: la consolidación de la fusión, la comunicación de la fusión y los cambios en la empresa. Lo anterior se realizó a partir de entrevistas a los miembros de la División de Comunicaciones Internas y del estudio de fuentes secundarias como boletines internos e informes corporativos.

Se realizó una revisión bibliográfica con el fin de encontrar escritos en los que se describiera o estudiara las fusiones y adquisiciones, la comunicación como herramienta de cambio y el impacto tanto externo cómo interno.

Se incluyó al público interno de Bavaria para que, a partir de su experiencia personal, contaran sus percepciones sobre el proceso de fusión y evaluaran algunos puntos de la estrategia de comunicación

interna. Se aplicó un cuestionario a 50 empleados de Bavaria de diferentes cargos -operarios, administrativos, profesionales, gerenciales y directores-, en el que se relacionaron los resultados con las tácticas implementadas por la División de Comunicaciones Internas en la etapa de planeación y los objetivos de la estrategia.

11.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que se utilizará es de tipo analítica-descriptiva donde a partir de la recolección de datos estadísticos e informes anuales, con los que se proyectarán resultados pertinentes al crecimiento de la organización y posicionamiento del producto en el mercado internacional, se mostrará la incidencia de Bavaria S.A, cambios e impactos por la fusión con SABMiller.

11.3 INSTRUMENTOS

Para el artículo, se utilizaron fichas bibliográficas, Estados Financieros de la organización como Informes Anuales que incluyen Balances Generales, Estado de Resultados y Flujo de Caja (Grupo Empresarial Bavaria S.A), documentación escrita y series estadísticas pertinentes.

11.4 DISEÑO DEL CUESTIONARIO

Después de analizar el proceso de fusión, el conjunto de tácticas de comunicación interna y la estrategia en general, se diseñó un cuestionario para conocer las percepciones de los públicos internos. Se especifica la finalidad de cada pregunta.

11 ANEXOS

11.1 GLOSARIO

- 11.1.1 Fusión: Una fusión es la unión de dos o más personas jurídicamente independientes que deciden juntar sus patrimonios y formar una nueva sociedad. Si una de las sociedades que se fusionan, absorbe el patrimonio de las restantes, estamos frente a una fusión por absorción.
- 11.1.2 Adquisición: Una adquisición consiste en la compra por parte de una persona jurídica del paquete accionario de control de otra sociedad, sin realizar la fusión de sus patrimonios.
- 11.1.3 Empresa: Una empresa es una unidad productiva agrupada y dedicada a desarrollar una actividad económica con ánimo de lucro. En nuestra sociedad, es muy común la creación continua de empresas.
- 11.1.4 Campaña publicitaria: Grupo de ideas o creaciones que se realizan con el objetivo de vender un producto o servicio a partir del llamado de atención o interés generado en determinado conjunto de personas. Las campañas publicitarias son un elemento típico de las sociedades

modernas, especialmente de las sociedades occidentales del siglo XIX, XX y XXI.

- 11.1.5 Liderazgo empresarial: consiste en la habilidad o proceso por medio del cual el líder de la empresa es capaz de influir en los demás para poder conseguir los objetivos y satisfacer las necesidades de la empresa. Busca desarrollar el máximo potencial en empresa y trabajadores. Por eso, las empresas ya no solo necesitan jefes sino también líderes.
- 11.1.6 Portafolio de productos: Este tipo de portafolio es un documento que contiene la carta de presentación de la empresa y la descripción de cada uno de los productos por ella ofertados, con lo que se busca brindar una muestra bien definida para las personas que deseen adquirirlos. Este documento se convierte en una ayuda para los vendedores de la empresa y sus clientes.
- 11.1.7 Marca: La principal característica de una marca es que ésta debe tener carácter de distintivo, esto es debe ser capaz de distinguirse de otras que existan en el mercado, a fin de que el consumidor diferencie un producto y/o servicio de otro de la misma especie o idénticos que existan en el mercado.
- 11.1.8 Mercado: Es un espacio físico o virtual, donde convergen compradores y vendedores para adquirir y ofrecer bienes y servicios, con el fin de satisfacer las necesidades humanas.
- 11.1.9 Performance Management: es un sistema integrado de métodos que permiten conocer el desempeño de una empresa u organización. Se lleva a cabo como un ciclo permanente que involucra la realización de actividades relacionadas con la estrategia, el control de gestión y la inteligencia de negocios.

12 ENCUESTA

Este instrumento está diseñado con el fin de recoger información sobre su experiencia personal en el proceso de fusión Bavaria-SABMiller, a mediados de 2005 hasta el 2007. Aquí se evaluarán las acciones que se implementaron desde Las Comunicaciones Internas, y otros criterios importantes para este artículo. Su colaboración es de gran importancia en el proceso de investigación que realizo en la Universidad Santo Tomas sede Medellín, Así es que, si hacía parte de la compañía antes del 21 de julio de 2005, complete la siguiente información:

Cargo: _____ Área a la cual pertenece: _____

Planta o sede: _____ Número de años en la compañía: _____

1. Antes de llevarse a cabo el proceso de fusión, ¿sabía usted qué era SABMiller?

a. Sí b. No Si su respuesta es afirmativa, porfavor responda:

¿Qué sabía?

2. Para usted, ¿cuál de las siguientes frases representa lo que fue el proceso de fusión?

- a. La llegada de un grande
- b. Una combinación poderosa
- c. Un gran cambio en la historia
- d. Una operación trascendental

3. Le hubiera gustado recibir información más detallada acerca de:

- a. El proceso de negociación
- b. Los motivos que llevaron a la compañía a fusionarse
- c. La estrategia de cambio utilizada
- d. Otro _____

4. Para usted SABMiller es símbolo de:

- a. Desarrollo y superioridad.
- b. Grandeza, orgullo y crecimiento.

- c. Conocimiento y compromiso.
- d. Trayectoria y experiencia.
- e. Otra _____ ¿cuál? _____

5. Usted cree que para SABMiller, Bavaria es:

- a. Un actor estratégico en sus negocios internacionales.
- b. La operación más importante desarrollada en Latinoamérica.
- c. Una empresa de la cual puede imitar sus buenas prácticas.
- d. Una más de sus adquisiciones.

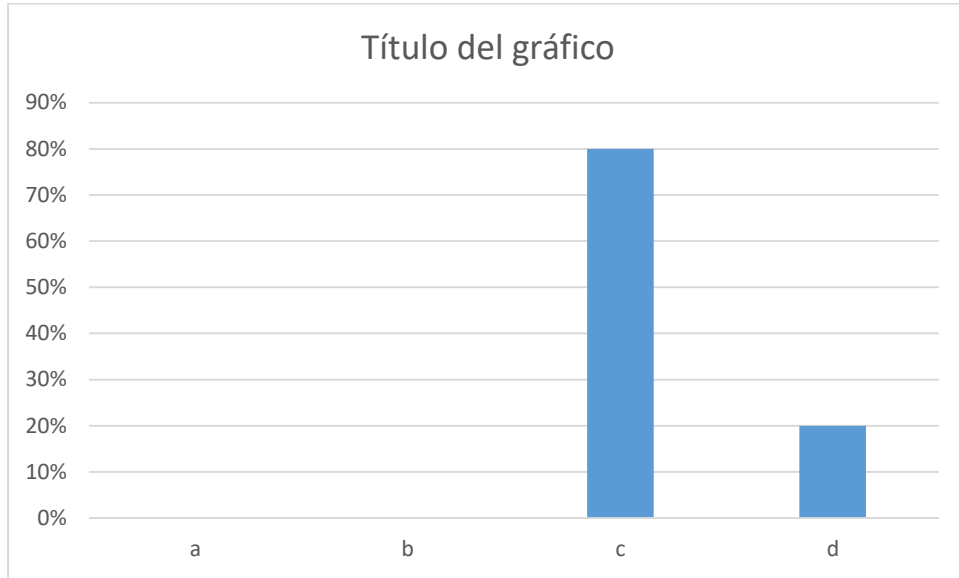
6. Usted trabaja en Bavaria-SABMiller porque:

- a. Se siente obligado.
- b. Se siente identificado con los valores y la filosofía de la compañía.
- c. Las condiciones laborales se ajustan a sus necesidades.
- d. Le agrada lo que hace.
- e. Otra _____

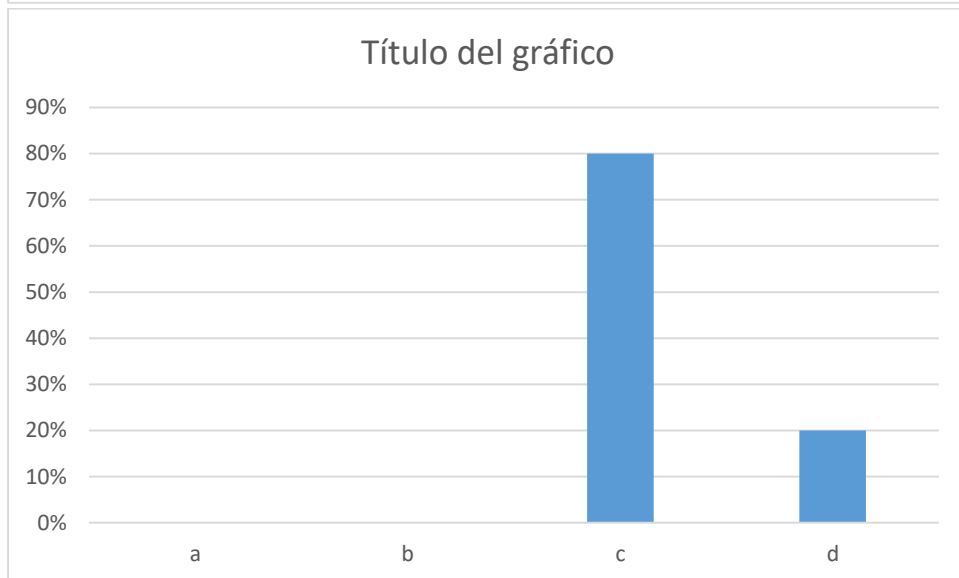
RESULTADOS DE LA ENCUESTA

1. Existieron diversas reacciones, algunos hablaban de expectativa por saber cuáles iban a hacer los cambios para la empresa; otros sentían curiosidad porque no conocían mucho acerca de SABMiller y claro, estaban los que experimentaban incertidumbre. Además, fue evidente la necesidad de información, por parte de los trabajadores, de saber quién era, de donde venía y que hacía SABMiller, todos sabían que era el potencial comprador. Ese sentimiento de incertidumbre era, sin lugar a dudas, necesidad de información y esto nunca se percibió como algo negativo, al contrario, nosotros como comunicadores nos pusimos a la tarea de informar lo más pronto posible porque los acontecimientos pasaron muy rápido, y gracias a nuestra labor y a la estrategia, considero que no hubo lugar a reacciones negativas y la mayoría de las dudas fueron despejadas en su totalidad.

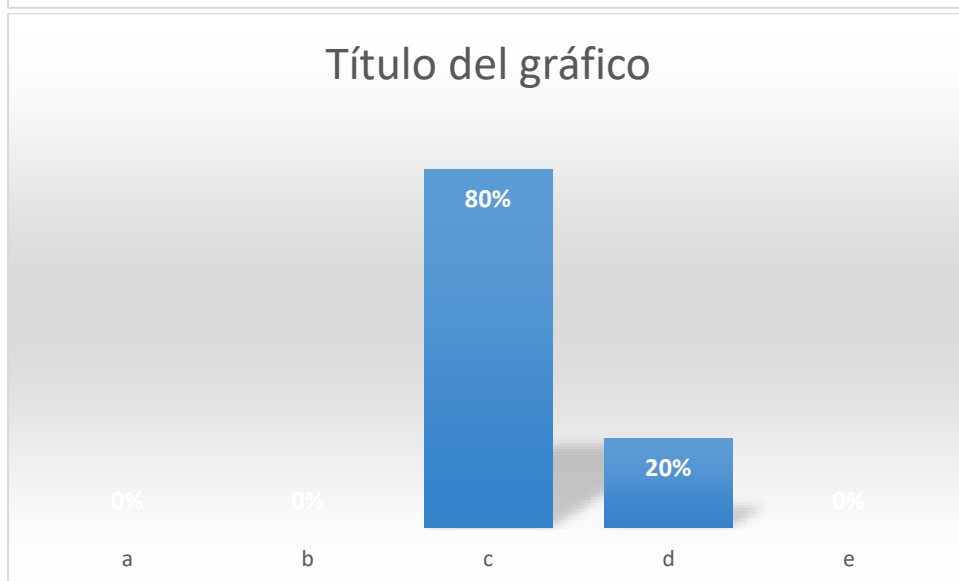
2. Respondieron la llegada de un grande, ya que sabían que era una potencial cervecera, pero al llegar esta multinacional no se le pasó por la mente que se podrían fusionar



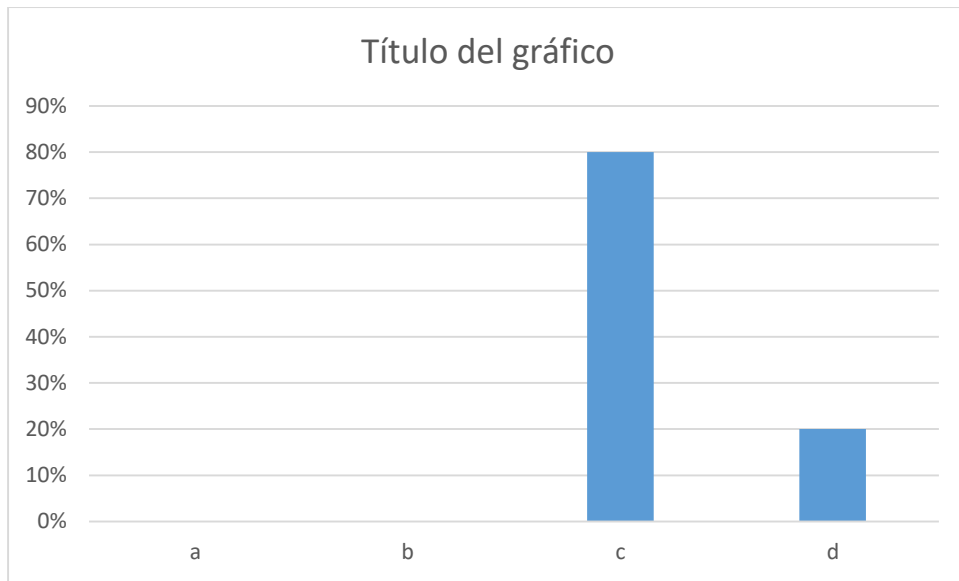
3.



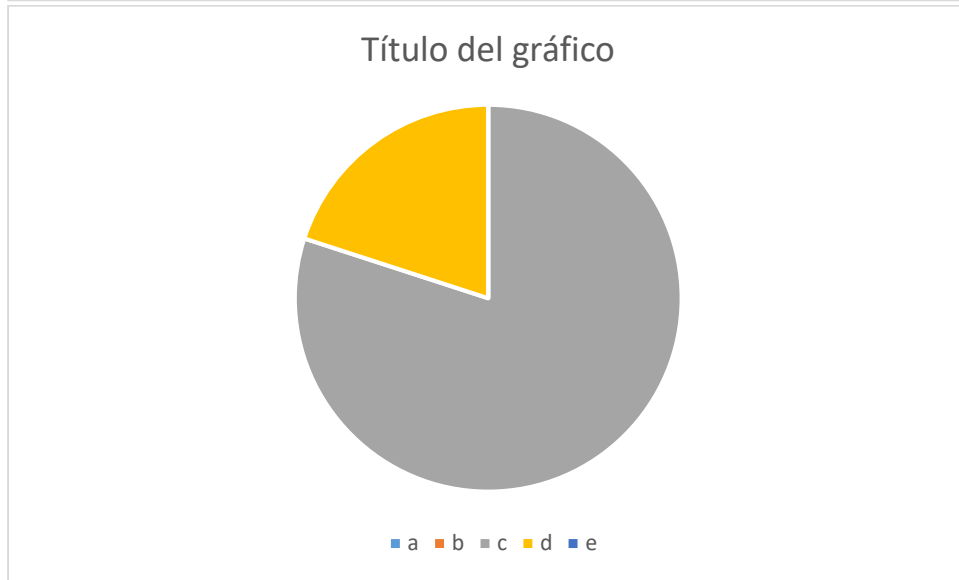
4.



5.



6.



13 RESULTADOS

- Los ingresos y los volúmenes aumentaron fuertemente en América Latina y África durante el trimestre, a pesar de un trimestre más difícil en los mercados europeos” dijo el director general de SABMiller, Alan Clark, en un informe. Sus ingresos aumentaron un 7 por ciento.
- Internacionalización
- Ventas: SABMiller es considerada como la región de mayor potencial de crecimiento para el mercado mundial de la cerveza, con un 30% de las ventas mundiales. Su promedio en utilidad es de USD649.59 millones.
- Cervecera mundial
- Marcas globales

15 CONCLUSIÓN

- La apertura económica se arraigó a algunos sectores productivos que impulsan la competitividad y eficacia entre empresas, sustentando procesos de internacionalización de la producción que para efectos de la investigación permitió el posicionamiento y crecimiento de Bavaria S.A. en el mercado internacional de la cerveza.
- El proceso de internacionalización permite la conversión y la redefinición estratégica de los negocios. La generalizada respuesta de las empresas para percibir que sus operaciones en el exterior van a crecer más aceleradamente que sus ventas locales, ponen en evidencia la interdependencia económica de los países.
- Bavaria S.A., aprovecha de manera eficiente el proceso de apertura económica para mejorar su participación en el mercado mundial, focalizando todos sus esfuerzos en el mercado de Centro y suramericano, (Ecuador, Panamá, Bolivia y Perú) y consolidándose como uno de los bloques más importantes en el mercado de la cerveza a nivel regional.
- El proceso de apalancamiento de Bavaria S.A., permitió su crecimiento y posicionamiento internacional, en el mercado cervecero. Esto explica que el mercado de la cerveza en Latinoamérica, es considerado en la región, como el de mayor crecimiento potencial para el mercado mundial.
- Entre las tácticas que se describieron en la etapa de planeación, se resalta la importancia de las comunicaciones cara a cara. Este parece ser el aspecto más destacado en los procesos de cambio, ya que los empleados de cargos inferiores se encuentran con aquellos de niveles superiores para despejar las diferentes dudas e inquietudes y exponer los proyectos de cambio.
- Hago una recomendación y no solo incluyendo a la compañía de la que estoy hablando si no todas las compañías en general, que Involucren a los empleados desde el inicio del proceso de fusión y, si es posible, informe una vez se comiencen las negociaciones entre las empresas.

- Los funcionarios de la multinacional, desde la Oficina Regional de SABMiller (HUB), asumieron el rol de agentes de cambio e iniciaron un largo proceso, junto con la División de Comunicaciones Internas, para transformar la cultura, la estrategia y la estructura

16 REFERENCIAS

Crowe, D. (20 de julio de 2015). La multinacional SABMiller compra la cervecera colombiana Bavaria por 6.500 millones de euros. El País. Obtenido en: https://elpais.com/diario/2005/07/20/economia/1121810416_850215.html

Bavaria. (s.f.r). Acerca de nosotros. Historia. Obtenido en: <http://www.bavaria.co/acerca-de-nosotros>

El Tiempo. (13 de octubre de 2015). La británica SABMiller, dueña de Bavaria, se fusiona con AB InBev. Obtenido en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16401451>

El Tiempo. (19 de julio de 2005). SABMiller, una compañía de tradición centenaria en el negocio de la cerveza. Obtenida en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1957828>

Semana. (10 de noviembre de 2016). AB InBev y SABMiller: nace un Goliat de la cerveza. Obtenido en: <http://www.semana.com/economia/articulo/fusion-de-ab-inbev-y-sabmiller-se-oficializa/498675>

Escobar, J y Loaiza, J. (2012).negociación Bavaria-SABMiller. Universidad del Quindío. Obtenido en: <https://es.scribd.com/doc/113633208/Fusion-Bavaria-SABMiller>

http://www.chilealimentos.com/medios/Servicios/noticiero/EstudioMercadoCoyuntura2011/JUGOS/estudio_mercado_cerveza_colombia_abril_2011_prochile.pdf

(Slide share, 2010)

Beltrán, Candela, y Gutiérrez. (2010). Internacionalización de las Empresas Colombianas casos exitosos: Colombina S.A Quala S.A Casaluer S.A. Universidad del Rosario, Trabajo de grado. Bogotá

<http://www.udes.edu.ar/files/img/Administracion/DTN11.PDF>.

Ceballos-Herrera, F. (2009) M. 2, 413-423

Estevez, P. (2006) Fusiones comentadas. España: Prentice Hall

Hendrix, J. & Darrell, C. (2010) Public Relations Cases. Boston: Cengage Learning.

El Tiempo- 21 de julio de 2005

FUSIÓN / SABMILLER RATIFICA A RICARDO OBREGÓN EN LA PRESIDENCIA DE LA EMPRESA

Alistan táctica para traer los US\$ 1.400 millones de Bavaria



BARRY SMITH, jefe regional de SABMiller, y Alejandro Santo Domingo hablaron sobre el nuevo rumbo de Bavaria. Claudio Rabin / EL TIEMPO

NEGOCIOS QUE TIENEN EN LA MIRA

Luego de intercambiar su participación en Bavaria por un 15,1 por ciento de las acciones de la cervecería SABMiller, el Grupo Santo Domingo se prepara para incursionar en otros sectores.

Según Alejandro Santo Domingo el conglomerado tiene interés en medios de comunicación, energía y gas, así como en los que representan un buen potencial exportador como el textil.

"Lo que queremos es comprar empresas existentes pa-

ra tratar de mejorarlas y aumentar la rentabilidad", sostuvo.

Para lograrlo aprovecharán el saneamiento que se ha conseguido en Valorem (antes Valores Bavaria), el cual opera como un fondo de inversión de capital de riesgo.

"Valorem está limpia y ahora es más flexible que en el pasado", añadió.

Uno de los negocios que más le suena al grupo es el de las telecomunicaciones, como la televisión por cable y el internet.

La compra de las acciones a los minoritarios se realizará después de octubre y en ella se incluirá el 2% de las del industrial Carlos Ardila Lülle.

La entrada al país de los 1.400 millones de dólares, producto de la compra de SABMiller de las acciones a los socios minoritarios de Bavaria, se hará de una manera gradual para evitar trastornos en el precio de la divisa.

Esos recursos estarán disponibles después de octubre, una vez se realice la oferta pública de adquisición de acciones por parte de la cervecería, cuya fecha se definirá luego de que se lleve a cabo una asamblea de accionistas de la empresa sudafricana en Londres.

"El tema de la entrada de dólares se va a trabajar con el Gobierno para evitar presiones sobre la tasa de cambio", dijo en diálogo con EL TIEMPO, Alejandro Santo Domingo, quien precisó que se estudiarán varias fórmulas en las próximas

semanas. Santo Domingo y Carlos Alejandro Pérez explicaron que en la OPA se incluirán, además de las acciones que poseen miembros de la familia, las del industrial Carlos Ardila Lülle, quien tiene el dos por ciento de las 245 millones de acciones en circulación de Bavaria. Ardila recibiría unos 100 millones de dólares si se toma en cuenta un precio de 10,18 dólares por acción, que es el de la oferta.

La acción de Bavaria luego ayer subió 1,30 por ciento en la Bolsa de Valores y cerró a 11.000 pesos. En total se negociaron 17.023 millones de pesos.

Continúa Obregón

Ayer Barry Smith, quien se va el jefe regional de SABMiller para Latinoamérica, también anunció que se había comprometido en la presidencia de Bavaria a Ricardo Obregón y que la marca Bavaria no desaparecerá.

Explicó que SABMiller tiene un grupo de al menos 12 expertos en temas de mercados y administración para reforzar al equipo local de la cervecera, pero descartó que inmediatamente se vayan a presentar cambios en la estructura.

Pase a la página **1-11**

Bavaria pasó a las 'grandes ligas'

El acuerdo cuyos detalles se conocieron anoche establece que la empresa colombiana tendrá un 15% de SABMiller. Operación ascendiendo a los 8.000 millones de dólares.

REACCIÓN ECONÓMICA

El encuentro de media hora que sostuvo el presidente Álvaro Uribe con el más alto ejecutivo de SABMiller, Graham McRay en la residencia del embajador en Londres la semana pasada, se convirtió en uno señal clave de que el negocio más grande en la historia empresarial de Colombia está en su recta final.

Y fue justamente ayer, al día de la realización que se anunció la compra del 71,8 por ciento de Bavaria por parte de la cervecera SABMiller, la segunda del mundo, según lo informó la empresa a la Superintendencia de Valores.

La operación denominada fusión por absorción consistió en el intercambio de acciones por 4.500 millones de dólares con la familia Santo Domingo y la compra de otros 1.500 millones de dólares de acciones a los accionistas minoritarios, a los cuales les ofreció un precio de 19,98 dólares por acción (15.420 pesos).

La fusión le permitirá a Bavaria quedarse con 225 millones de acciones ordinarias de SABMiller, es decir el 25,3 por ciento de la multinacional.

El acuerdo, algunos de cuyos detalles había anticipado el Financial Times de Londres en su sitio en Internet, también incluía 2.000 millones de dólares en deuda, que serán asumidas por SABMiller, compañía de origen suizo francés y con presencia en 16 países.

Por efecto de la fusión, SABMiller adquirirá el 76 por ciento de las acciones que posee Bavaria en la cervecera Biscuits & Breweries del Perú y en la Compañía de Cervezas Nacionales y Andinas de Cervezas S.A. de Ecuador.

"La fusión está condicionada a la aprobación de la misma por parte de la asamblea general de accionistas de SABMiller, a que no existan circunstancias adversas que impidan su realización y al cumplimiento de otras condiciones usuales en este tipo de transacciones", informó la empresa a la Superintendencia.

Las ventas de la venta arrancaron el pasado 30 de enero cuando se filtró que la suafriicana, enlistado en la Bolsa de Londres, estaba dispuesta a pagar 9.000 millones de dólares por Bavaria.

La noticia de los arreglos financieros finales en Londres que cerró como pista cu



EL GRUPO empresarial Bavaria es el segundo conglomerado cervecero de Latinoamérica, lo que lo hace atractivo a los ojos de los inversionistas extranjeros para aumentar su penetración en este mercado.

8.000

Miliones de dólares estaría dispuesta a pagar la empresa SABMiller para comprar el 71,8 por ciento de Bavaria a la familia Santo Domingo y a los accionistas minoritarios, a los cuales les ofreció un precio de 19,98 dólares por acción (15.420 pesos).

los mercados, provocó un incremento ayer de 4,74 por ciento (2.900 pesos) en el precio de la acción de la cervecera colombiana, la cual se cotizó a 49.100 pesos con operaciones cercanas a los 30.000 millones de pesos.

La adquisición con el precio del papel que llegó a registrar un aumento de 6 por ciento, obligó a la Bolsa de Valores de Colombia, así como a la Superintendencia de Valores a solicitarle al presidente de la empresa, Ricardo Obregón, información.

La venta de Bavaria se convirtió en un negocio histórico para el doctor empresarial colombiano, cuyo más reciente marrojo lo protagonizó la venta de Colibán a la multinacional estadounidense Philip Morris por unos 300 millones de dólares.

De hecho, Bavaria es la primera empresa privada del país y sus ventas ascendieron a 2,1 billones de pesos en el 2007, según la clasificación de Confiamar de las más grandes corporaciones.

De esta forma, SABMiller obtendrá a Bavaria como planta de entrada al mercado latinoamericano y se le convertirá en el camino a sus competidores líderes de Bélgica o a la misma Heineken de Holanda. Por su parte, la compañía colombiana tendrá un trampolín para conseguir nuevos consumidores y continuar en los ligas mayores del

proceso de expansión iniciado en los últimos años en Latinoamérica para miembros de la familia Santo Domingo tendrán asiento en la junta directiva de la megacervecería.

Se estima que el mercado sudamericano de la cerveza puede crecer en los próximos años un 5 por ciento anual, lo que justifica la compra y le hace muy atractiva (ver mapa).

Indice negoció el año pasado luego de que las gigantes Ambev del Brasil e InBev de Bélgica acordaron intercambiar acciones para conformar la mayor cervecera del mundo en un negocio cotizado en 11.000 millones de dólares.

Detrás de Bavaria estuvo



Lo que gana BAVARIA

- Consolida el proceso de expansión iniciado en Latinoamérica con marcas como Pilsener, Cacha Rita, Cacha, Balaia y Colombia.
- Entra a jugar en los ligas mayores del negocio de la cerveza los países Brasil, Chile y Perú.
- La pérdida al comprar la dependencia de capital y recursos económicos para ampliar otros proyectos en otros países de la región.
- Consigue un aliado estratégico para competir en el mercado del Tercer Mundo, especialmente en Sudamérica.

Heineken de Holanda, la misma InBev y la escocesa Asahi & New Castle. Bavaria es el segundo grupo cervecero de América Lat

Lo que gana SABMILLER

- SABMiller obtiene a Bavaria como planta de entrada al mercado sudamericano.
- Se fortalece la capacidad de producción como estrategia para llegar a más consumidores.
- En el largo plazo continúa con un crecimiento en el camino a sus competidores InBev de Bélgica y a la misma Heineken de Holanda.
- Representa la capacidad de producción como estrategia para llegar a más consumidores.
- El pago de esta compra es un costo para el negocio de cervecera gran para obtener nuevas habilidades del negocio.

no que atiende un mercado de 80 millones de consumidores y la última cervecera independiente de la región.

SABMILLER?

La empresa suiza Alcon Breweryes (SABMiller) fue fundada en Johannesburgo en 1876, con la compra y cultivo por de una bebida que mezclaba el mismo tipo de papa con azúcar y levadura, que se consumía en los campamentos mineros.

Dos años después, la empresa empezó a vender en la India de la misma bebida que el suafriicano y en 1900 llegó al mercado suizo de Londres.

En los decadas de los 80 y 90 empezó a prosperar en la venta de cerveza. En este lapso comenzó en plantar inversiones con inversiones en otros mercados de Asia y valores de empresas en Europa.

En 1998 controló las empresas Pilsener y Tropicall de la región. Los siguientes cinco años de la República y China un monopolio en la producción de cerveza en la India. En el 2001 controló el mercado de cervecera en la adquisición de Cervezas de Colombia.

En el 2002 se consolidó su posición con la compra de la cervecera peruana de cervecera Miller. Ha sido el más grande de este tipo de transacciones en los Estados Unidos. Por sus inversiones en la segunda cervecera del mundo, SABMiller es el segundo en el mercado latinoamericano. La compra de una gran parte de la cervecera peruana por la empresa Pilsener.

Actualmente controla los mercados de cervecera en los Estados Unidos, Colombia, Perú, Ecuador, Venezuela, Argentina, África del sur, Sudáfrica y Asia. El grupo de cervecera SABMiller también se centra que el mercado de cervecera tiene el control del 10 por ciento del total de las ventas de este negocio en el mundo. Este negocio es propiedad de los señores Miller, Castle, Pilsener, Tropicall, Turrill y Andrew Langer, entre otros.

Los momentos históricos de Bavaria

- En 1840 se fundó la Sociedad Koppes Deutsche Brauerei.
- En 1859, la empresa ya tenía 400 trabajadores.
- En 1890 nació el Consorcio de Cervecerías Bavaria por la fusión de Koppes Deutsche Brauerei y cerveceras regionales.
- En 1904, el Consorcio ya tenía ocho plantas cerveceras en siete ciudades del país.
- En 1909, el Consorcio de Cervecerías Bavaria cambió su nombre al de Bavaria S.A.
- En 1967, Bavaria se fusionó con las cerveceras Aguila S.A. (unión entre la cervecera de Bullivar y Barranquilla).

- En 1972 adquirió la Cervecera Unión de Medellín.
- En 1973 se inauguró la Cervecera Bavaria en Bogotá.
- En 1975, Bavaria adquirió la planta de Cervecera Litoral, ubicada en Barranquilla.
- En 1981, Bavaria colocó sus acciones en la Bolsa de Valores de Colombia.
- En 1982 se inauguró Maltería Tropical en Cartagena.
- En 1994 incursionó en el mercado de agua y refrescos de frutas.
- En 1997 ocurrió la primera colisión de Valores Bavaria, que independió a Ba

- ria S.A. para su enfriamiento en el sector de las bebidas. Este proceso se consumó en 2001.
- En el 2002 lanzó la cervecera Aguila Litoral. Este mismo año el Grupo Empresarial Bavaria adquirió la mayoría de acciones de Unión de Cervecerías Pilsener de Bogotá y Johansón.
- En el 2003 se lanzó en Colombia la cervecera Bolla. En mismo año llegó al mercado ecuatoriano los productos Pilsener y Agua Brava. Este mismo año también en Panamá.
- En el 2004 salió al mercado ecuatoriano Agua Brava con sus y Bolla Llama Caud, Turrill se lanzaron los refrescos Turrill Prutti en Ecuador y Panamá.

Reportajes de Andrés Gaitán.