

Conformación de un nuevo líder mundial cervecero: Negociación entre SABMiller y AB InBev:

ESTUDIO DE CASO

DICIEMBRE 2020 | SEMILLERO CADE



Imagen tomada de: logolynx.com, 2015

ALGUNOS ANTECEDENTES

2005 - 2012

19 de julio 2005

SAB Miller adquiere a Bavaria por un valor de \$7.200 millones de dólares, resultando una las mayores operaciones empresariales en la historia de Colombia (A.Crowe, 2005)

18 de noviembre 2008

Nace AB InBev como resultado de la fusión de InBev y Anheuser-Busch, estableciendo un valor de \$70 dólares estadounidenses por acción, para un total de \$52.000 millones de dólares y convirtiéndose en la cervecera más grande del mundo.

26 de septiembre 2012

Se especula en los mercados financieros y medios internacionales una posible fusión entre AB InBev y SABMiller, valor que podría alcanzar la cantidad de \$80.000 millones de dólares; se dice que esta transacción marcaría una cifra récord en la industria cervecera, sin embargo, las respectivas directivas de estas compañías no se han pronunciado al respecto.

ESCRITO POR:

- *Ana María Saavedra*
Estudiante de cuarto semestre, 2020-II.
Contacto:
ana.saavedra03@est.ueexternado.edu.co
- *Juliana Suárez*
Estudiante de cuarto semestre, 2020-II.
Contacto:
paula.suarez07@est.ueexternado.edu.co

REVISADO POR:

- *Juliana Bustos*
- *Paula Martínez*
- *Andrea García*



Imagen tomada de: GETTY IMAGES, 2016

INTRODUCCIÓN

Desde hace muchos años existían dos empresas líderes en cerveza a nivel mundial, SABMiller y AB InBev, las cuales se fusionaron por medio de un proceso de negociación – que combina elementos distributivos e integrativos. Después de enfrentar leyes antimonopolio y una gran cantidad de etapas legales, las compañías obtuvieron la aprobación de su fusión en el año 2016. Este documento pretende dar a conocer los aspectos más relevantes que permitieron completar la fusión de estas firmas.

SABMiller, antes de la fusión con AB InBev, era una compañía de origen británica-sudafricana, productora de cerveza y refrescos. La empresa mantenía participación en todo el mundo, dominando los mercados de África, Norte América, Sur- América y Europa Oriental; sus productos eran reconocidos en todos los estratos sociales debido a su diversa cartera de

más de 200 marcas, y por el sabor inigualable de las recetas e ingredientes originales que perduraron en el tiempo. Por otro lado, AB InBev la compañía belgo-brasileña con deseos de adquirir a SABMiller, prevalecía en el mercado mundial como la primera y mayor productora de cerveza y bebidas refrescantes, con un poder de mercado del 21% para el año 2014 (Mickle, Chaudhuri, & Dalton, 2015), derivado de su presencia en diversos territorios como: Centro América, Asia-Pacífico y Europa.

El proceso de negociación tuvo lugar durante el periodo 2015-2016, y fue liderado por diversos grupos y firmas de abogados que buscaban beneficiar a cada una de las partes. Los principales agentes en esta negociación representando a SABMiller fueron sus accionistas mayoritarios, el Grupo Altria [1], y la familia Santo Domingo [2], que poseían alrededor del 27% y 14% de la empresa británica-sudafricana respectivamente (Bray & De la Merced, 2015). Asimismo, AB InBev estuvo representada por su CEO Carlos Brito, el cual tuvo un papel muy importante durante la negociación, junto con los inversionistas del grupo 3G [3].

CONTEXTO

El 16 de septiembre de 2015, AB InBev confirmó que se acercaría a la junta directiva de SABMiller para proponer la fusión entre estas dos compañías cerveceras, con el objetivo de crear la mayor cervecera del mundo, que controlaría el 30% de la producción mundial de cerveza, produciendo alrededor de 60 mil millones de litros al año, generando más de 64 mil millones de dólares en ingresos anuales y ampliando su participación de mercado en territorios donde no tenía gran presencia. Para ello se buscó un acercamiento entre el fondo 3G, el grupo Altria y el grupo Santo Domingo.

[1] Es una de las más grandes compañías transnacionales estadounidenses, comercializa principalmente comida, bebida y tabaco.

[2] Empresarios de origen colombiano conocidos por sus propiedades e inversiones en transporte, industria, turismo, medios de comunicación y antiguos dueños del imperio cervecero Bavaria.

[3] Es una sociedad de inversión multimillonaria brasileña-estadounidense conocida por implementar presupuestos de base cero en sus compañías de cartera.



Imagen tomada de: Pensilvania, 2015

Elementos y fechas clave en la negociación

Para llevar a cabo esta fusión, AB InBev tomo estrategias claras y organizadas, las cuales se plantearon a largo de la negociación que se desarrollaría entre el 17 de septiembre hasta el 28 de octubre del 2015. En este proceso, Ab InBev estableció la propuesta de construir la primera verdadera compañía productora de cerveza y una de las empresas líderes en consumo a nivel mundial, mediante el aprovechamiento de factores como el aumento del territorio[4] y la cartera que generarían ambas empresas en conjunto.

Al mismo tiempo, se tuvieron en cuenta algunos elementos como el fuerte compromiso de asociarse para lograr fomentar el disfrute responsable de los productos, reducir el impacto en el medio ambiente y mejorar las comunidades que se encuentran a su alrededor. Lo anterior fue tomado en cuenta por SABMiller a lo largo de la negociación y les permitió tomar decisiones según su conveniencia.

A continuación, se presentan algunas fechas de la negociación con una breve descripción de los acontecimientos:

17 de septiembre 2015

AB InBev hace su primera propuesta de compra por £38 por acción a la mesa directiva de SAB-Miller, con una alternativa de participación parcial para SAB Miller.

22 de septiembre 2015

SAB Miller rechaza la primera oferta de fusión, por lo que AB InBev plantea una nueva propuesta en privado incluyendo la oportunidad de tener participación alternativa al fusionarse y un aumento de £40 por acción. Sin embargo, esta de nuevo fue rechazada por SAB Miller.

7 de octubre de 2015

AB InBev decide aumentar su oferta por tercera vez a £42.15 por acción, subiendo hasta un 44% el valor de las acciones de la compañía anglo sudafricana, comparado con el precio de cierre de esta el 14 de septiembre de 2015.

12 de octubre de 2015

Se establece una nueva propuesta por parte de AB InBev, aumentado su valor de oferta a £43.50 por acción, lo que genera una sobrevaloración de un 48% del valor real por acción de la compañía SAB Miller.

28 de octubre de 2015

Fecha límite establecida para que AB InBev presente su propuesta de fusión oficial al Panel de Adquisiciones y Fusiones de Londres, sin embargo, la presentación de esta se aplazó para el 4 de noviembre del mismo año por motivos de incumplimiento en algunos requerimientos que solicita el panel.

[4] Primando el continente africano el cual sería un motor fundamental de crecimiento para la empresa combinada, basándose en la sólida herencia de SABMiller en la región (AB InBev, 2015)

Durante el tiempo transcurrido en la negociación, las entidades que apoyaron y asesoraron a las organizaciones cerveceras fueron: el banco de inversión Lazard y el bufete de abogados Freshfields Bruckhaus Deringer por el lado de AB InBev; Robey Warshaw, JP Morgan & Morgan Stanley y el bufete de abogados Linklaters por parte de SAB Miller. A parte de ello, los accionistas mayoritarios de SABMiller fueron decisivos en la negociación para concretar su participación en las decisiones financieras y administrativas.

DOS ESTILOS DE NEGOCIACIÓN EN UNA SOLA FUSIÓN

Las decisiones tomadas por los agentes directos en esta fusión se derivaron de un tipo de negociación que combinaba al mismo tiempo elementos distributivos e integrativos.

Al comenzar las negociaciones, el 17 de septiembre de 2015, AB InBev utilizó un estilo distributivo frente a SABMiller. La primera oferta de £38 por acción subestimaba el valor de SABMiller y su poder de mercado del 14% (Mickle, Chaudhuri, & Dalton, 2015); esto generó una confrontación entre los intereses de sus principales actores involucrados en el proceso: accionistas, inversores, empleados y proveedores de servicios que deseaban maximizar sus beneficios individuales. Malestar que perduró hasta el 22 de septiembre, segunda fecha en la que SAB Miller recibió una propuesta por parte de AB InBev por el valor de £40 por acción, que fue nuevamente rechazada. Este panorama llevó a AB InBev a tomar un estilo integrativo en la negociación, en el que se identificaron beneficios e interés mutuos con el objetivo de alcanzar lo esperado, incorporando así ambos modelos simultáneamente en la negociación.



Imagen tomada de: AFP, 2015

El 7 octubre AB InBev presentó una propuesta en la que se estipuló un valor de £42.15 por acción. Con este movimiento de origen integrativo, la compañía consideraba que lograría cerrar el trato, cuyo precio sobrevaloraba en un 44% el costo de SABMiller, comparado con el precio de cierre de esta el 14 de septiembre de 2015. Sin embargo, para sorpresa de AB InBev esta oferta también fue rechazada por la anglo-sudafricana.

Dicho lo anterior, el 12 de octubre el grupo brasileño 3G, socio de AB InBev anunció que se reunió con los mayores accionistas de la empresa SABMiller, con el fin de acordar entre ellos nuevas pautas para la negociación, basadas en los precios de las acciones, que en fechas anteriores los estaban alejando de llegar a un convenio. En este encuentro, SABMiller solicitó tener unas garantías en caso de que el acuerdo no se pudiera concretar debido a las políticas regulatorias en algunos países; de modo que, AB InBev propuso una red de seguridad masiva para SABMiller, en la que se comprometía a pagar una tarifa de ruptura de \$3 mil millones de dólares (DINERO, 2015) en caso de que esos factores causaran que el trato se cayera. Resultando de ello, una nueva sobrevaloración del 48% para el valor de las acciones de SAB Miller que finalizarían en £43.50 (Bray & De la Merced, 2015). A pesar de lo propuesto, se acordó que esto podría estar sujeto a cambios.

La oferta oficial se presentaría por escrito el 28 de octubre a los entes reguladores de adquisiciones y fusiones (PTM), pero por motivos de incumplimiento en algunos requerimientos que el PTM exigía, los involucrados solicitaron el aplazamiento de la fecha para el 4 de noviembre del mismo año. Tiempo que se prorrogó nuevamente hasta el 11 de noviembre a las 17:00 GTM por solicitud de ambas empresas involucradas en el caso. Este periodo le dio a AB Inbev la oportunidad de reestructurar la oferta final.

La última etapa del proceso de negociación del precio de las acciones de SABMiller se concretó el 11 de noviembre ante los entes reguladores. AB InBev logró llegar a un acuerdo por la totalidad de las acciones de la cervecera SaB Miller, cerrando en £44 (AB InBev, 2015) y anunciando a su vez la venta del 50% de Millercoors [5].

El anuncio con relación a la venta de un porcentaje de la empresa estadounidense Millercoors, fue la primera medida regulatoria emprendida por AB InBev después de la oficialización de la oferta, con el objetivo de evitar las leyes antimonopolio en este país y asimismo a los entes regulatorios de Sudáfrica, China y países pertenecientes a la Unión Europea, siendo estos 4 esenciales para la concertación de la fusión. En Estados Unidos las empresas en conjunto contaban con más del 70% de poder de mercado, en consecuencia, SABMiller tuvo que vender 50% de participación con derecho a voto y 58% de participación económica de MillerCoors a Molson Coors [6], por alrededor de USD \$ 12 mil millones (Trefis, 2015). Asimismo, en algunos países de todo el mundo, se aplicaron acciones similares en las cuales se vendió un porcentaje de las empresas pertenecientes a SABMiller o AB InBev.



Alan Clark, CEO de SABMiller - Alejandro Santo Domingo, Accionista de SABMiller - Jorge Paulo Lemann de AB InBev - Carlos Brito, CEO de AB InBev. Imagen tomada de: Revista Dinero, 2014

Al mismo tiempo que ocurría lo anterior, en Sudáfrica se lideraba por parte del Congreso de Sindicatos una oposición contra la fusión de AB InBev y SABMiller, siendo esta última compañía de vital importancia para la economía sudafricana, debido a que allí se encontraban los principales cultivadores de lúpulo, uno de los ingredientes fundamentales para la cerveza. El origen de esta oposición radicaba en la preocupación de aquellos trabajadores cuyo empleo podría verse afectado por la reputación de AB InBev de recortar costos y hacer despidos masivos. Sin embargo, ambas empresas decidieron satisfacer a los reguladores, para obtener su aprobación, por lo que el enfoque de AB InBev se centró en primar el bienestar de los trabajadores y en colaborar con las autoridades para acelerar y facilitar la fusión, siendo esta finalmente aprobada por el congreso de sindicatos sudafricanos en el periodo transcurrido a finales de mayo e inicios de junio de 2016; ocupando Sudáfrica el segundo lugar entre las 4 jurisdicciones más importantes para esta fusión, luego de que la Unión Europea diera vía libre el 24 de mayo de 2016.

Entre los meses de junio y julio de 2016, los países de China y Estados Unidos se pronunciaron para dar a conocer la aprobación de la fusión por parte de sus entes reguladores. Las empresas habían logrado rebasar las leyes antimonopolio y culminar la segunda etapa de este proceso de negociación. Por ello,

[5] Fue una empresa formada en conjunto por SABMiller y Molson Coors, para producir y comercializar cerveza en Estados Unidos.

[6] Es una multinacional estadounidense, productora de bebidas y cerveza.



Imagen tomada de: AFP, 2015

según lo concretado entre ambas compañías, el siguiente paso se enfocará en la compra de las acciones de SABMiller por medio de NewBelCo, una compañía creada por AB InBev para efectos de la transacción. SABMiller transfirió a NewBelCo, todos sus activos y pasivos, con el fin de que esta empresa abarcara los bienes resultantes de la fusión para luego tomar el nombre de AB InBev.

Finalmente, después de casi un año de acuerdos, el 10 de octubre de 2016, por un valor total de 79,000 millones de libras esterlinas finalizó el proceso de negociación, resultando de ello la fusión entre la cervecera belgo-brasileña (AB InBev) y la anglo-sudafricana (SABMiller); liderando esta nueva compañía el mercado cervecero con un 33 % de participación a nivel mundial y convirtiéndose así en la tercera fusión más grande de la historia.

COMENTARIOS FINALES

Durante el proceso de fusión, se observaron dos tipos de negociación: integrativa y distributiva. El primero se hizo más visible durante los meses decisivos de la concertación, dado que para ambas empresas era fundamental generar un ambiente de cooperación que les permitiera afrontar las diversas dificultades que se presentaron en ese periodo, que resultaría siendo decisión para la obtención de un acuerdo.

La fusión que se logró fue de tipo horizontal. AB InBev y SABMiller vendían los mismos productos, por lo que esta unión ayudó a reducir la competencia e incrementar la venta de sus marcas más representativas, entre las que se puede mencionar a Budweiser, Stella Artois de AB InBev o Peroni, Grolsch y Pilsner Urquell de SABMiller. En conjunto, desde 2016, esta fusión produciría casi un tercio de la cerveza del mundo, aumentando su beneficio y alejando a algunos de sus rivales como Heineken HEIN.AS y Carlsberg CARLb.CO del liderazgo en el mercado.



El CEO de AB Inbev, Carlos Brito, y el miembro del consejo de AB Inbev, Michele Burn, participan en una reunión extraordinaria de accionistas de SABMiller y AB InBev sobre la fusión de las dos cerveceras. Imagen tomada de: Yahoo, 2015

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- A.Crowe, D. (19 de Julio de 2005). La multinacional SABMiller compra la cervecera colombiana Bavaria por 6.500 millones de euros. El País.
- AB InBev. (7 de Octubre de 2015). AB InBev. Obtenido de AB InBev: <https://www.ab-inbev.com/content/dam/universaltemplate/ab-inbev/investors/releases/14October2015/Investor-relations-2-2015-10-07.pdf>
- Bray, C., & De la Merced, M. (15 de Octubre de 2015). La estrategia detrás de la fusión entre Anheuser-Busch InBev y SABMiller, los dos gigantes de la cerveza. The new york times.
- DINERO. (14 de Octubre de 2015). Obtenido de DINERO: <https://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/sabmiller-ab-inbev-unen-para-formar-grupo-cervecero-mas-poderoso/214708>
- Dinero. (29 de septiembre de 2016). DINERO. Obtenido de <https://www.dinero.com/empresas/confidencias-on-line/articulo/ab-inbev-sin-referencia-a-sabmiller/232391>
- Informacion, L. (30 de julio de 2016). Obtenido de https://www.lainformacion.com/economia-negocios-y-finanzas/Sudafrica-megafusion-SABMiller-AB-InBev_0_930807450/
- Kathryn Hopkins, M. M. (s.f.). Anheuser Busch InBev- SABMiller. San Marcos.
- Mickle, T., Chaudhuri, S., & Dalton, M. (16 de septiembre de 2015). Una fusión entre AB InBev y SABMiller sacudiría el sector cervecero. Wall street journal.
- Philip Blenkinsop, M. G. (11 de noviembre de 2015). Obtenido de <https://www.reuters.com/article/us-sabmiller-m-a-abinbev-idUSKCN0T00RN20151111>
- Trefis, E. (15 de diciembre de 2015). Forbes. Obtenido de Forbes: <https://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2015/12/15/how-the-potential-ab-inbev-sabmiller-deal-focuses-on-africa/?sh=72a30b913936>