

Estrategia

Facultad de Comunicación Universidad de La Sabana, Colombia No. 2 Junio de 2007 Distribución Gratuita

La comunicación detrás de la venta de Bavaria



La que fue la planta de Cervecería Leona en Tocancipá es hoy uno de los principales centros de operaciones de Bavaria, fusionada con Sab Miller

Detrás de uno de los más sonados negocios en tiempos recientes, la compra de la cervecera Bavaria por parte de Sab Miller, se tejió una rigurosa estrategia de comunicación.

de los grupos cerveceros más reconocidos del mundo, SAB Miller. El grupo surafricano adquirió el 71.8% de las acciones de la compañía nacional, en una transacción multimillonaria de 7.800 millones de dólares.

importantes para la introducción de la nueva organización en el país: el anuncio de la compra por parte de la multinacional y una etapa de sostenimiento.

En julio del año 2005 se dio una de las fusiones más importantes en la historia industrial de Colombia. La compañía cervecera Bavaria entró a hacer parte de uno

La consultora colombiana Dattis fue la encargada de manejar las comunicaciones de SAB Miller en Colombia, con una estrategia que se basó en dos puntos

Pasa a la página 3

Tools: ¿Qué percibes tú?

Con un tiraje de 3.500 ejemplares, esta publicación se ha convertido en un medio de gran importancia para directivos de empresas, creativos y comunicadores.

La revista **Tools** se fundó para convertirse en un eficaz medio de comunicación de los empresarios conscientes de proponer estrategias que fortalezcan la interacción entre los profesionales de todas las áreas de una empresa.

Luis Fernando Cortés, comunicador egresado de la Universidad de La Sabana y experto en marketing y comunicación organizacional, habló sobre el objetivo, el proyecto, la imagen y la importancia dentro del ámbito financiero y empresarial de esta publicación, una producción de Loyalty, empresa de comunicaciones estratégicas.

Tools es una revista que nació para que las empresas se den cuenta de la importancia de la comunicación. En su cuarta edición alcanza ya un tiraje de 3.500 ejemplares y su distribución es gratuita.

El público objetivo se ubica en el ámbito empresarial, está dirigida a directivos de empresas, creativos y a todos los comunicadores que quieren aprender sobre diferentes temas relacionados con la comunicación empresarial y relaciones públicas.

Pasa a la página 4



Facsimil de la portada de la Revista Tools.

EDITORIAL

Comunicación en la fusión empresarial: de la evolución al impacto

Daniel Fernando López Jiménez



Cuando las organizaciones cambian hacia un nuevo modelo estructural de la propiedad se vislumbran, en principio, ciertos "escenarios de incertidumbre" que viven los empleados respecto a su permanencia y futuro en la compañía, en detrimento del clima organizacional y la productividad de las mismas.

Es lo que suele suceder, por ejemplo, cuando se realizan fusiones entre dos o más empresas (absorción de marca), como el caso de Bancolombia y Conavi, o recomposición accionaria, como en las

recientes negociaciones de Almacenes Éxito (comprada por el Grupo Casino) y Bavaria (adquirida por SAB Millar).

Esta atmósfera, al parecer, es producto del *impacto* que genera un "choque brusco" y significativo sobre la normalidad del *corpus*, que se evidencia en el mar de rumores encontrados que vienen y van entre los diferentes niveles de los empleados, generando un efecto negativo sobre la eficiencia y la eficacia en la organización.

En efecto, toda premisa estratégica debería dirigirse hacia la *evolución* natural de las organizaciones –mejoramiento y crecimiento continuo de todos sus integrantes en torno a los objetivos corporativos– evitando de antemano y de

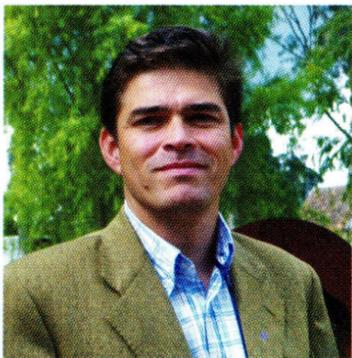
manera preventiva los posibles impactos de incertidumbre en la opinión pública de la compañía. Esta evolución, en sí misma, sugiere un proceso sistemático en el tiempo, con los mínimos roces y fricciones de las partes durante el cambio.

En esta materia, la estrategia de comunicación, desde mi óptica, debe ser la expresión consecuente y coherente de un plan de negocios estructural, soportado en la transparencia, claridad y oportunidad de los mensajes, en los cuales cada empleado se sienta comunicado antes, durante y después de las fusiones empresariales. De tal forma, que el ejercicio profesional de la comunicación no sea un remedio coyuntural a una crisis motivada precisamente por el impacto de una fusión no comunicada en sus debidos tiempos.

OPINIÓN

Tecnología, factor clave

No hay una manera más eficaz de superar los obstáculos de la distancia que la comunicación mediada. Es el gran apoyo para abrir nuevos mercados y amortiguar altos costos.



Sergio Llano Aristizábal
Columnista
Estrategia

La comunicación es un acto connatural a las organizaciones. Quizá por ello, a veces, no se le presta la atención debida. También es verdad que la comunicación se da de múltiples maneras, lo cual hace más complejo el proceso de toma de conciencia de su relevancia e, incluso, es la gran limitante para

su incorporación estratégica: puede darse de forma directa (cara a cara) o de forma mediada (a través de los medios masivos de comunicación y de los nuevos medios).

En la comunicación directa, las condiciones personales, el lenguaje, los gestos y una serie de factores psicológicos generan la complejidad que mencionamos. La misma complejidad aparece en la comunicación mediada, pues la distancia psicológica entre emisores y receptores se agranda por las características y limitaciones del canal y ciertos frenos naturales a la retroalimentación.

La comunicación mediada es cada vez más importante para las organizaciones. Sobre todo hoy, con la inmensa posibilidad de mediación que ofrecen las tecnologías de información y comunicación para encarar los grandes retos sociales en el campo corporativo: globalización, apertura de los mercados, competitividad.

La utilización de las mediaciones tecnológicas en la comunicación externa se convierte prácticamente en una necesidad irremplazable. No hay otra manera de sobreponerse a las barreras geográficas, a la necesidad de contar con nuevos mercados, a estar en contacto con las audiencias sin necesidad de desplazamiento y obviando el alto costo de las comunicaciones análogas.

En comunicación interna fueron muy pocas las organizaciones que aprovecharon en sus planes comunicativos a los medios masivos (sólo las de gran tamaño fueron beneficiarias de su uso). No son muchos los ejemplos de radio y televisión

organizacional. Quizás sí hay más ejemplos en medios impresos internos, pero pocas veces equiparables a los grandes medios industriales como los periódicos y revistas de gran tiraje.

Lo contrario sucede con las mediaciones tecnológicas. Ya han sido más que incorporadas en la comunicación externa en organizaciones grandes y pequeñas a través de sitios Web, boletines electrónicos y presentaciones multimedia, entre otros medios. También internamente aparecen las Intranets y boletines de noticias en beneficio de la comunicación, pero en este ámbito su aprovechamiento no es tan sistemático y está presente en organizaciones de tamaño considerable.

Resulta paradójico que las mediaciones en la comunicación interna no sean del todo aprovechadas en todas las organizaciones, sin importar el tamaño, pues ofrecen el mismo potencial en lo externo. Incluso cuentan con algunas ventajas comparativas como es la facilidad para capacitar y encauzar a los empleados en el correcto uso de los medios; hay más control sobre la audiencia.

La utilización de las mediaciones tecnológicas en la comunicación externa se convierte en una necesidad.

Las posibilidades mediático-tecnológicas son inmensas: páginas Intranet, mensajería instantánea, correo electrónico (y todas sus variantes como listas de correo y boletines); voz sobre protocolo IP, servicios multimedia basados en RSS como podcast y videopodcast, telefonía móvil y servicios adjuntos como SMS y MMS, y toda la parafernalia de medios producidos de forma colaborativa a través de sistemas de gestión de contenido como CMSs y Wikis.

Es evidente que falta una visión estratégica de estas formas de comunicación mediadas por las tecnologías de información y una articulación de éstas con fines organizacionales.

Vale recordar que a todo objetivo estratégico puede (y debe) acompañarle un objetivo comunicativo que contribuya a su logro. Cada objetivo comunicativo requerirá de herramientas, en la mayoría de los casos medios, que pueden facilitar el logro de dichos fines. Desconocer los medios (y los medios basados en tecnologías tienden a ser a veces ignorados en su totalidad) es evadir soluciones tácticas adecuadas para la contribución al logro de objetivos organizacionales.

La venta de Bavaria a SAB Miller

Así se manejó la estrategia de comunicación

Brunswick Group contactó a la consultora colombiana Dattis para que diseñara la estrategia comunicativa que daría a conocer una de las negociaciones más grandes en la historia industrial del país.

Viene de la página 1

El equipo periodístico de **Estrategia** consultó los pormenores de este proceso con un grupo de directivos de Dattis.

Estas fueron sus respuestas:

Estrategia: ¿Por qué SAB Miller escogió a Dattis como consultora y cómo llegaron a ustedes?

Nosotros no fuimos contactados directamente por SAB Miller sino por la agencia mundial de ellos, una compañía que se llama Brunswick Group. Empezaron a revisar el mercado colombiano para ver qué agencia los podía ayudar en la operación local. Nunca supimos cómo llegaron a Dattis, pero se dice que fue por Internet. Brunswick nos contactó y nos pidió hacer todo el seguimiento de medios de la compra de Bavaria, pero no nos dijeron para qué cliente era.

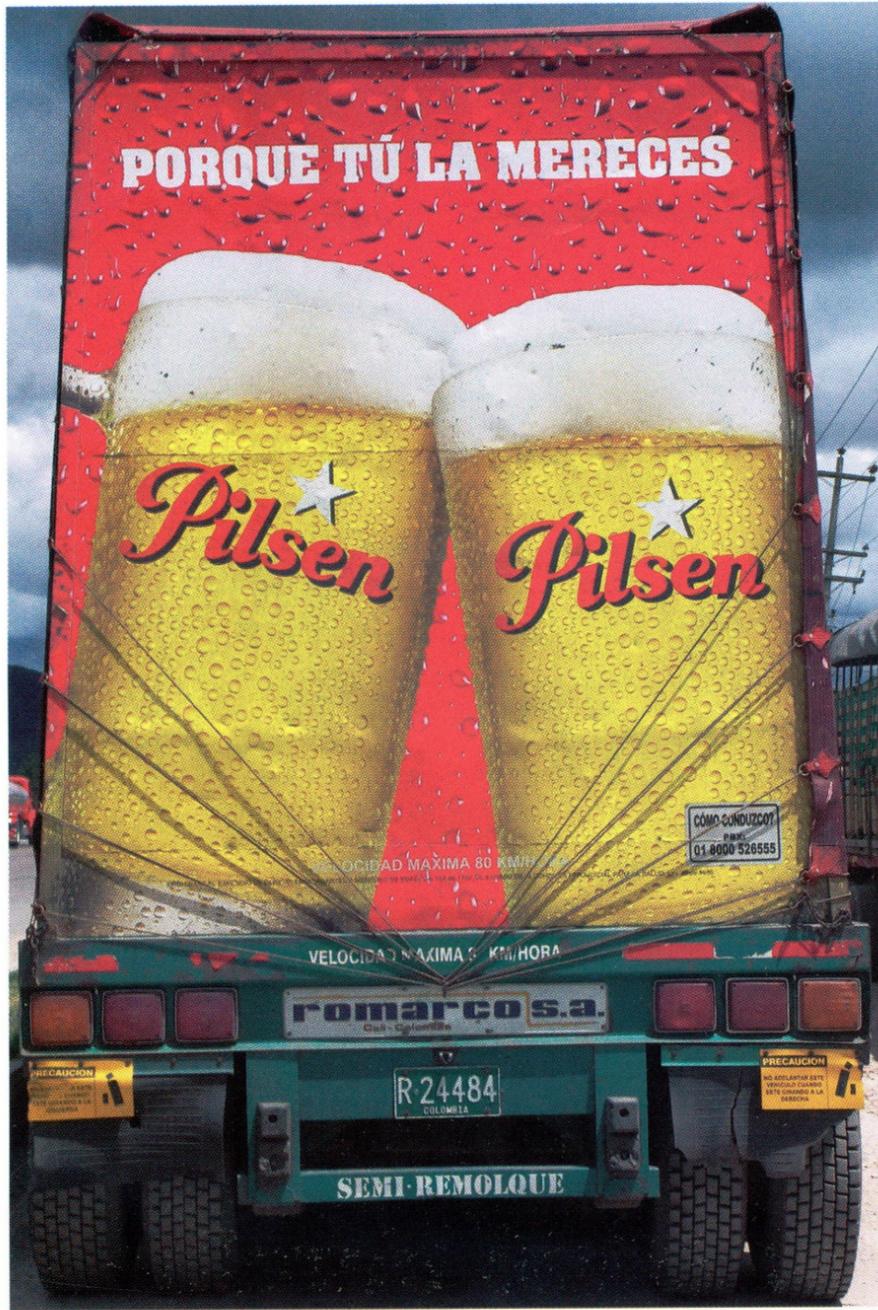
En todo el proceso fue determinante tener una visión estratégica del negocio; no simplemente sacar un anuncio o hacer una rueda de prensa. Lo que nosotros les dimos a ellos fue una visión más completa del país. Un poco cómo se construía una noticia y una noticia sobre todo de esta envergadura.

Dattis, además, tiene una característica muy especial en el sector y es que se preocupa mucho por la ejecución de las cosas, no sólo por plantear el marco estratégico de la comunicación como tal, sino en ejecutarla. Es decir, vamos desde la idea a la acción puntualmente; cuadrando reuniones, documentos, ruedas de prensa, yendo a los viajes, haciendo presencia en la bolsa en la Oferta Pública de Adquisición (OPA).

Estrategia: ¿Cómo se manejó la compra de Bavaria y cuál fue la estrategia de comunicación?

Siempre supimos que el tema de la compra de Bavaria estaba sobre la mesa, pero nunca para quién trabajábamos. Esta tarea del seguimiento de medios duró unos cinco meses, mandando reportes diarios de prensa sin análisis, simplemente contándoles (a Brunswick) lo que estaba saliendo en medios.

Finalmente, una semana y media antes de que se diera la fusión, nos contaron que se trataba de SAB Miller.



Pilsen es uno de los principales productos de la Cervecería Bavaria, ahora ligado a la firma Sab Miller en virtud del proceso de fusión.

Fuimos a Nueva York y les contamos cómo era el panorama de medios en Colombia, cómo se generaba opinión, cómo se informaba a la gente y nos llamaron después a contarnos que el negocio estaba a punto de cerrarse.

En ese momento empezamos a trabajar en la estrategia y la dividimos en dos partes: la primera parte consistió en el anuncio, el día D, como lo llamamos; esta etapa estuvo llena de retos. No se podía organizar una rueda de prensa porque iba a salir en las noticias y nos iban a "chiviar" muy fácil, además teníamos que coordinar la agenda de Bogotá con la de Londres.

El acuerdo se firmó en la capital inglesa a las 12 de la mañana de allá, acá eran las 4 de la mañana, entonces no había forma de hacerlo de manera simultánea. Lo que hicimos, finalmente, fue convocar una rueda de prensa, el mismo día del anuncio a las 6 de la mañana. Eso conllevó otra tarea que fue la de encontrar todos los contactos de los periodistas que queríamos invitar, sin decirles para qué era. Y también nos tocó organizar una conferencia satelital con la gente de Londres.

Convocamos a esta rueda de prensa porque pensamos que la noticia debían saberla todos los medios y no uno sólo. La rueda de prensa se hizo alrededor de las 7:30 de la mañana, le dimos la primicia a Julio Sánchez de la W, se le dio acceso media hora antes al presidente de SAB Miller y a Julio Mario Santo Domingo, y una vez se terminó esa entrevista se dio paso a la rueda de prensa.

Lo hicimos así porque consideramos que en esa instancia y en esa medida se iba a informar a muchas personas clave y que se iban a enterar de la manera más transparente posible, en vivo. Ya después se da la noticia como tal de la compra de Bavaria por parte de SAB Miller.

La segunda parte de la estrategia consistió en una etapa de sostenimiento y de introducción de SAB Miller en Colombia, era una marca que no se conocía, y una empresa muy poco visible en el mercado colombiano. Esta fase se basó en informarle a los periodistas colombianos de quién era SAB Miller. Para esto hicimos un viaje a las instalaciones de esta marca en Sudáfrica; se hicieron reuniones periódicas con periodistas e hicimos comunicados de prensa de lo que pasaba con SAB Miller en el mundo.

Después de eso vino la OPA voluntaria, es decir, toda la operación bursátil que debía adelantar SAB Miller para comprar acciones de Bavaria en el mercado, para tener una más amplia mayoría de la compañía.

Lo que quisimos evitar a toda costa, y lo logramos, fue que la opinión pública pensara que se estaba comprando la compañía más rica y más grande del país. Por tanto, el mensaje que diseñamos dentro de la estrategia fue, "Bavaria no está siendo comprada por alguien que viene a explotarla a su beneficio, lo que está pasando con Bavaria en este momento es que va a entrar a uno de los grupos cerveceros más grandes del mundo. Con unas prácticas y una experiencia puntual que se va a ver revertidas en la economía colombiana, tanto en ingresos como en beneficios para el consumidor".

Estrategia: ¿Cuánto tiempo duró el proceso?

Duró alrededor de once meses; nosotros trabajamos sostenidamente con ellos ese tiempo. De febrero a abril lo hicimos únicamente para Brunswick Group, haciendo el seguimiento de medios; en abril nos informaron que se trataba de SAB Miller y la compra se hizo en julio.

Después de eso vino todo el proceso de sostenimiento y la OPA voluntaria fue en diciembre. Seguimos trabajando cosas con ellos muy puntuales, pero esa fue la parte más gruesa y más lineal de todo lo que hicimos. En este momento hacemos trabajos específicos, no estratégicos, para SAB Miller Londres, que fue la empresa que nos contrató. Nosotros no fuimos contratados por SAB Miller Latinoamérica, ya que se respeta mucho los espacios y la jerarquía dentro de la compañía.

dattis
COMUNICACIONES ESTRATÉGICAS

Sí o no a Internet: he ahí la cuestión

Internet es un recurso que puede ser beneficioso para las organizaciones, pero la promoción de un producto, la contabilidad de una empresa y los anuncios para los empleados aún se hacen de manera tradicional, y funciona.

Redacción Estrategia

tecnología pone al alcance de las empresas con el propósito de avanzar de acuerdo con los adelantos de la dinámica del mundo.

Ana Leonor Sánchez Infante, contadora pública y gerente propietaria de la empresa Asesorías Contables y Tributarias desde hace 10 años, resaltó la importancia que para su empresa significa estar conectada a la red, especialmente en el desarrollo de procesos comunicativos:

"Las comunicaciones las manejamos por medio de una red interna en la que todos los computadores están conectados con acceso a Internet, ya que es una herramienta fundamental para nosotros, tanto para la actualización de nuestro software, como la actualización instantánea de la normatividad contable y tributaria que está en constante cambio. Esto, por supuesto, nos permite estar al día".

La Internet es utilizada, además, como una estrategia por algunas empresas que buscan que la red sea una herramienta competitiva para reducir costos, aumentar ingresos y mejorar los procesos. Con este apoyo y recurso se reducen los tiempos de solución de problemas y los tediosos trámites. Sin embargo, también hay empresarios que no ven la necesidad de utilizar la Internet como una herramienta que beneficie a su negocio.

Portafolio mostró recientemente un dato bastante representativo en el tema del uso

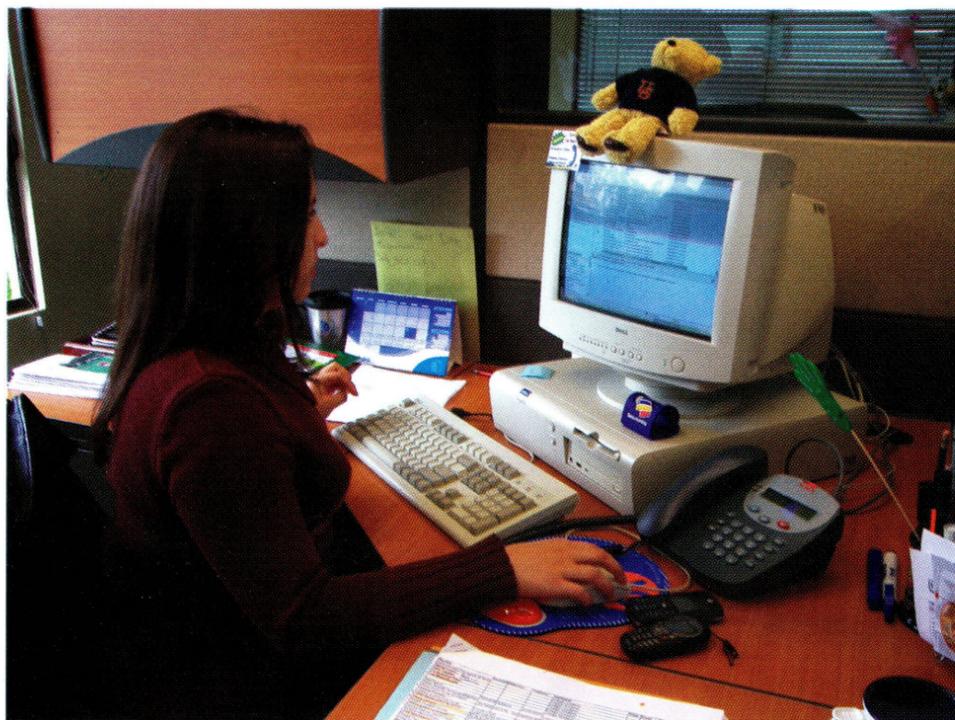


Foto: Nicole Lafaurie Noguera

La Internet se ha convertido actualmente en una herramienta eficaz y casi imprescindible en cualquier organización. Sin embargo, hay quienes se resisten a su utilización y acuden a sistemas tradicionales.

de la red: "El número de empresas que opta por una presencia en línea ha disminuido. Entre 1997 y 2000, el porcentaje de pequeños negocios en Internet se disparó de 31% a 53%, pero, este año, apenas subió un 60%".

La Internet es un recurso definitivo que puede ser beneficioso para algunas organizaciones, pero todavía la promoción de un producto, la contabilidad de una

empresa y los anuncios para los empleados se pueden hacer a la manera antigua, y funciona.

Decir sí o no a la Internet es un reto para la mayoría de las empresas que se quieren poner en línea con las exigencias actuales de la competencia y la evolución de la Internet, vista ésta como un recurso y un apoyo en la evolución humana del conocimiento, el trabajo y la recreación.

Revista **Tools**: ¿Qué percibes tú?

Una revista que quiere convertirse en guía de comunicadores organizacionales.

Viene de la página 1

Es una revista que analiza las comunicaciones dentro las empresas, la importancia de los voceros, el lobby, el manejo de crisis, la comunicación de gobierno corporativo y las prácticas de transparencia con socios y accionistas por parte de los administradores.

La comunicación construye percepciones, y la principal idea de **Tools** consiste en impactar y cambiar las diferentes formas de pensar. El empresario debe

estar consciente de que dentro de la gestión de la empresa la comunicación tiene un valor indiscutible.

"¿Qué quiero lograr? ¿A dónde quiero llegar? ¿Para qué? son algunas de las preguntas clave para definir la estrategia", según Luis Fernando Cortés. Las comunicaciones estratégicas constituyen una gama de conceptos y principios clave en la gestión comunicativa de la empresa, por lo que las organizaciones deben invertir en sus procesos comunicativos externos e internos.

La revista busca generar conciencia en los empresarios, acreditar y dar valor a los

comunicadores dentro de las organizaciones y promover sus capacidades de diseñar estrategias alineadas con los objetivos corporativos.

Como su nombre lo dice, **Tools** es una herramienta clave para moldear percepciones y dar a la comunicación su merecida importancia dentro de las empresas en Colombia. Busca ser una orientación para los comunicadores organizacionales.



Luis Fernando Cortés