

# INVERSIÓN COLOMBIANA EN EL EXTERIOR: BAVARIA Y SU ESTRATEGIA INTERNACIONAL CON LAS “CERVEZAS”

CARLOS ENRIQUE RAMÍREZ R.

Director Programa de Economía y Negocios Internacionales Universidad Icesi; Magister en Negocios Internacionales University of North London; Magister en Estudios Políticos, Universidad Javeriana; Economista de la Universidad Javeriana.  
cramirez@icesi.edu.co

ÁNGELA MARÍA JIMÉNEZ E.

Estudiante de X semestre de Economía y Negocios Internacionales, Universidad Icesi.

JUAN FERNANDO GARRIDO N.

Estudiante de X semestre de Economía y Negocios Internacionales. Universidad Icesi.

Fecha de recepción: 29-11- 2002

Fecha de aceptación: 20-3-2003

## RESUMEN

Muy pocas investigaciones se han realizado sobre los motivantes, destinos, resultados y tendencias de la inversión colombiana en el exterior. Este artículo presenta la estrategia de adquisiciones internacionales que ha tenido el Grupo Empresarial Bavaria en el mercado cervecero de Europa, Panamá, Ecuador y recientemente Perú. Se destaca la reacción estratégica —vía inversión extranjera— que una empresa colombiana ha tenido que realizar como respuesta a los cambios del entorno internacional.

## PALABRAS CLAVES

Inversión directa, inversión colombiana en el exterior, Bavaria, mercado cervecero, internacionalización.

## ABSTRACT

In response to the lack of literature regarding the motives, destinations, behavior and results of foreign direct investment originating from Colombia, this article examines the international acquisition strategy that Bavaria has employed in the beer markets of Europe, Panama, Ecuador and Most recently Peru. We examine the strategic reaction that a Colombian firm has had to utilize in order to cope with the changing international environment.

## KEYWORDS

Foreign investment, Colombian foreign investment, Bavaria, beer market, internationalization.

## Clasificación: B



## CONQUISTAS COLOMBIANAS INTERNACIONALES

El estudio de la inversión extranjera se ha centrado en evaluar las características, motivantes e impactos que tiene la inversión de empresas provenientes de países industrializados sobre economías en desarrollo, dicho de otro modo, los flujos de inversión que llegan a países como Colombia.

La teoría clásica de inversión indicaría que la tendencia de los países en desarrollo es de limitar sus actividades internacionales a la exportación de materias primas y de productos agrícolas que tiene muy poco valor agregado. Sin embargo, en las últimas décadas, un gran número de compañías provenientes de países en vías de desarrollo han comenzado a buscar oportunidades de inversión directa en el exterior.<sup>1</sup> La existencia de flujos de capital y tecnología de los países que históricamente han tenido una escasez de ambos, es una nueva corriente.

Una adecuada inserción colombiana en la economía internacional requiere que las empresas estén preparadas para conquistar nuevos mercados que les permitan diversificar el riesgo que tienen, consolidar su presencia internacional y estar preparadas para responder de una mejor forma a la competencia internacional que puede llegar.

Muy pocas investigaciones se han realizado sobre los motivantes, carac-

terísticas, resultados, destinos y tendencias de la inversión de empresas colombianas en el extranjero.<sup>2</sup> Debido a lo anterior, en la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Icesi estamos realizando un proyecto de investigación sobre la Inversión colombiana en el exterior. Nos interesa identificar y explicar las razones que soportan las actividades de inversión extranjera —diferente a la inversión de portafolio— por parte de compañías colombianas.

De acuerdo con el decreto 2080 expedido por el Departamento Nacional de Planeación en 2000, se entiende como inversión colombiana en el exterior la vinculación a empresas en el exterior de activos generados en Colombia que no tengan derecho de giro, y la reinversión o capitalización en el extranjero, de sumas con obligación de reintegro provenientes de utilidades, intereses, comisiones, amortización de préstamos, regalías y otros pagos de servicios técnicos y reembolsos de capital.

El objetivo de este artículo es presentar el caso de Bavaria, como ejemplo de la reacción estratégica vía inversiones extranjeras que una empresa colombiana ha tenido que realizar como respuesta a los cambios del entorno internacional. En la primera parte se describen las principales tendencias internacionales que se están dando en el mercado cervecero. La estrategia de adquisiciones interna-

1. En Colombia se destacan los casos de las empresas de la Organización Carvajal, Industrias Noel, Almacenes Éxito, Inversiones Mundial, Cementos Caribe, Corona, Colombina, Leonisa, ISA, entre otros.
2. El estudio más completo que se ha realizado en Colombia sobre este tema está contenido en el libro *Las empresas multinacionales latinoamericanas: El caso de la inversión colombiana directa en Ecuador, México, Perú y Venezuela*. Franco, Andrés y De Lombaer de Philippe. Tercer Mundo Editores 2000.

cionales que ha implementado Bavaria se presenta en la segunda parte. La tercera sección explica la fortaleza local que tiene esta empresa y la forma como ha financiado la expansión internacional. Para terminar, se presenta el dilema que tiene Bavaria entre convertirse en empresa multinacional latinoamericana o ser adquirida por uno de los grandes jugadores mundiales.

## EL MOVIMIENTO MUNDIAL Y REGIONAL DE LA “ESPUMA”

La reducción de barreras al movimiento de bienes, servicios e inversión, impactó el mercado mundial de las cervezas al abrir las puertas de nuevos mercados de exportación y al enfrentar productores de cerveza de América Latina con competidores internacionales como Anheuser-Busch, Heineken y Labatt. Lo anterior ha llevado a que varios productores de cerveza de América Latina en busca de un mayor poder de mercado hayan expandido su operación por medio de adquisiciones o fusiones, tanto en mercados nacionales como internacionales.

De las más de 40 adquisiciones y fusiones internacionales que se dieron en el 2000 en el sector de alimentos y bebidas de Centro y Suramérica y que totalizaron alrededor de cuatro mil millones de dólares, alrededor del 35% tuvieron lugar en la industria cervecera, lo cual muestra su alto dinamismo (Gudynas, 2000).<sup>3</sup> En entrevista concedida por el doctor Javier

Patiño<sup>4</sup> —gerente general para América Latina de la compañía Polar—, explica las transformaciones del mercado cervecero al afirmar: *“el negocio mundial de la cerveza está en consolidación, por consolidación entendemos que hay unas grandes compañías cerveceras que están interesadas en salir a los mercados externos no solamente en plan de exportaciones sino también de adquisiciones”*.

Ante la caída generalizada del consumo de cerveza, este mercado ha mostrado una tendencia hacia las adquisiciones y fusiones; los grandes grupos cerveceros de América Latina y el mundo están comprando en el exterior para asegurarse nuevas fuentes de ingreso y un mayor control de la industria.

América Latina representa un mercado prometedor, si se tiene en cuenta que la cerveza no solamente ha sido la bebida alcohólica preferida por tradición en la mayoría de estos países, sino que las condiciones climatológicas propician su consumo. El mercado latino tiene grandes atractivos por su potencial de crecimiento, por los niveles de consumo per cápita —ver Tabla 1— que a pesar de ser menores que el que presentan los países europeos, representan una interesante oportunidad de mercado.

En la Tabla 1 se puede observar que Venezuela lidera en términos de mayores niveles de consumo per cápita y que los niveles de Colombia están por debajo del promedio de América

3. «La Transnacionalización Agroalimentaria y las Inversiones». Eduardo Gudynas. Centro Latinoamericano de Ecología Social. 2000.

4. La entrevista se realizó el 15 de septiembre de 2002 y fue concedida de manera exclusiva al proyecto de investigación de la Universidad Icesi sobre Inversión Colombiana en el Exterior.

**Tabla 1.** Consumo per cápita de cerveza (litros/habitante)

<b>Países</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>
<b>América Latina</b>			
<b>Argentina</b>	33.77	32.81	31
<b>Brasil</b>	50.20	46.91	47
<b>Chile</b>	27.35	25.68	30
<b>Colombia</b>	40.68	33.15	32.9
<b>México</b>	49.05	50.34	50
<b>Panamá</b>	52.28	52.81	52
<b>Perú</b>	27.57	24.36	32
<b>Venezuela</b>	82.06	72.46	80
<b>Unión Europea</b>			
<b>Alemania</b>	131.1	127.4	
<b>Dinamarca</b>	116.7	107.7	
<b>España</b>	66.4	68.76	
<b>Francia</b>	37.0	38.6	
<b>Holanda</b>	86.4	84.3	
<b>Italia</b>	25.4	26.9	
<b>Portugal</b>	63.6	65.3	
<b>Reino Unido</b>	103.6	99.4	

Fuente: Alaface, 2001

Latina. De acuerdo con fuentes del Grupo Empresarial Bavaria,<sup>5</sup> en el 2002 los niveles de consumo per cápita en Colombia (33.1), Perú (22.0), Ecuador (23.4) y Panamá (47.5) crecieron frente al año 2001 en 8.1%, 11%, 6.2% y 2.7% respectivamente.

Durante el 2001 se realizaron diez importantes compras de cervecerías en el mundo y de éstas, la mitad fueron en América Latina. La primera que se posicionó como líder fue la compañía South African Breweries, que se convirtió en la segunda cervecería del mundo después de la compra de la estadounidense Miller, la cual se hizo al control de la Cervece-

ría Hondureña, a finales del 2001. Por su parte, la canadiense Molson entró a manejar Kaiser en Brasil y la brasileña AmBev compró una participación minoritaria en Quinsa, obteniendo así la entrada a Quilmes, en Argentina.

La Tabla 2 muestra cómo importantes cerveceras de Estados Unidos y Europa están buscando una forma más ventajosa de competir en América Latina. Estas compañías se están enfrentando a dos alternativas de entrada: hacerlo por sí mismas o adquirir compañías que ya están establecidas en la región. La segunda ha resultado más atractiva para com-

5. Comunicado de Prensa GEB, Marzo de 2003.

pañías como Heineken, Anheuser-Busch, Miller y Bavaria, las cuales están cosechando los beneficios de las fusiones con los productores de cerveza latinoamericanos, quienes tienen muy bien establecidas redes de distribución y un conocimiento a fondo de las preferencias del consumidor.

Este mecanismo de entrada les ha permitido a los principales productores de cerveza de todo el mundo entrar al mercado latinoamericano sin tener que realizar cuantiosas inversiones en plantas de producción y redes de distribución. “El aspecto fundamental de estas alianzas es que generan Inversión extranjera directa a la región, la cual es muy necesaria para que los productores de cerveza de América Latina sigan siendo

competitivos y tengan acceso a la más reciente tecnología en un mercado que cada vez es más global”.<sup>6</sup>

De acuerdo con información estadística de la UITA,<sup>7</sup> la producción mundial de cerveza es de 1.300 millones de hectolitros, el primer productor mundial es Estados Unidos con 230 millones de hectolitros (17%); le sigue China con una participación del 12%; Alemania, 9%; Brasil, 7% y Japón con un porcentaje muy cercano al de Brasil; Colombia, con su empresa Bavaria que controla el 95% del mercado local, ocupa el puesto catorce en la producción mundial. En la Tabla 3 se presenta la clasificación que realiza la UITA de las mayores cerveceras en el mundo según el nivel de producción.

**Tabla 2.** Las diez fusiones más importantes del sector bebidas en América Latina

Compañía adquirida	País	Principal adquirente	País	Valor (millones US\$)
Embotelladora Argos (79%)	México	Embotelladoras Arca	México	578.8
Cervecería Hondureña	Honduras	South African Breweries	Reino Unido	537
Bevco	Honduras	South African Breweries PLC	Reino Unido	500
Cía. Cervecería Unidas	Chile	Anheuser Busch	Estados Unidos	224
Embotelladora Argos (21%)	México	Embotelladoras Arca	México	151
Backus y Johnston (12.8%)	Perú	Empresa Polar	Venezuela	110
Backus y Johnston (2.2%)	Perú	Empresa Polar	Venezuela	105

**Fuente:** Latin Trade, abril 2002

- «Alianzas de Cerveza en América Latina», publicado en la revista *Bebidas*, en su edición de diciembre de 2000.
- Unión Internacional de Trabajadores de la Alimentación, Agrícolas, Hoteles, Restaurantes, Tabaco y Afines (UITA), Informe anual. 2002.

**Tabla 3.** Los diez líderes mundiales de la cerveza en 2000

<b>Ranking</b>	<b>Grupo</b>	<b>País</b>	<b>Millones de hl.</b>
1	Anheuser-Busch	Estados Unidos	97,5
2	Heineken	Holanda	64,1
3	Miller Brewing	Estados Unidos	50,3
4	South African Breweries	Africa del Sur	36,6
5	Brahma	Brasil	35,2
6	Foster's	Australia	34,9
7	Kirin	Japón	31,5
8	Carlsberg	Dinamarca	26,6
9	Kronenbourg	Francia	26,4
10	Antártica	Brasil	26,4
Total 10			436,9
<b>14</b>	<b>Bavaria</b>	<b>Colombia</b>	<b>18,0</b>

Fuente: UITA, 2002

Durante la última década los productores de cerveza se han visto obligados a realizar ajustes importantes en sus escalas de producción como respuesta a las tendencias internacionales que han movido esta industria. De acuerdo con el doctor Patiño, de la empresa Polar: “Básicamente adquisiciones son el tipo de movidas que están haciendo las grandes cerveceras mundiales por lo que es de espe-

*rar que en el mediano plazo el mercado latinoamericano sea controlado por un máximo de tres empresas. Los cerveceros locales como Bavaria o Polar, emulan dichas tendencias. Ellos entienden que, o son jugadores de más trascendencia o necesariamente en algún momento serán absorbidos”.*

Como lo muestra la Tabla 4, en el ranking latinoamericano, la empre-

**Tabla 4.** Participación de las principales empresas en América Latina en el 2000

<b>Empresa</b>	<b>Participación (%)</b>
Brahma (Brasil)	18
Grupo Modelo (México)	14
Bavaria (Colombia)	13
Femsa (México)	11
Antártica (Brasil)	10
Polar (Venezuela)	8
Quilmes (Argentina)	6
Otras	20

Fuente: Alaface, 2001

sa que ocupa el primer lugar es Bra-  
ma con un porcentaje de 18%, segui-  
da por el Grupo Modelo con el 14%.  
Bavaria quien se ha propuesto como  
meta posicionarse como la segunda  
empresa más grande del mercado su-  
ramericano, ha diseñado una estra-  
tegia de internacionalización que bus-  
ca ampliar el 13% de participación  
que actualmente tiene en el mercado  
latinoamericano.

### ¿POR QUÉ BAVARIA SALIÓ DE “COMPRAS”?

La creciente avalancha de adquisi-  
ciones de pequeñas y medianas com-  
pañías de cerveza por parte de los  
grandes jugadores mundiales moti-  
vó a Bavaria a convertirse en un ju-  
gador más activo en términos de  
movidas internacionales. Esta em-  
presa decidió salir de “compras” para  
lograr un mejor posicionamiento en  
una industria que se ha venido con-  
solidando con gran rapidez en el  
mundo entero.

Para conocer de primera mano la es-  
trategia de internacionalización que  
ha venido desarrollando Bavaria, se  
realizó una entrevista con el doctor  
Esteban Arboleda, director de comer-  
cio exterior de esta organización.<sup>8</sup> En  
dicha entrevista se trataron temas  
referentes al proceso de expansión  
iniciado por esta empresa a finales de  
la década de los ochenta en Europa,  
así como lo relacionado con las ad-  
quisiciones que se están llevando a cabo  
últimamente en América Latina.  
Apartes de la entrevista serán inclui-  
dos en los análisis que se presentan  
a continuación.

### **La lección europea**

Las inversiones internacionales de  
Bavaria en los mercados externos  
empezaron a finales de los años  
ochenta, cuando se incursionó en  
Europa. Bavaria atravesó el Atlánti-  
co para ingresar a Portugal y Espa-  
ña, pero se encontró con un campo de  
acción muy pequeño ya que tenía que  
competir con un gran número de ju-  
gadores.

Inicialmente en **Portugal** se presen-  
taron algunas dificultades, pero es-  
tas se resolvieron a favor de la com-  
pañía. Según comenta Esteban Arbo-  
leda: *“En 1988 y 1989, después de que  
el intento socialista no resultara muy  
exitoso, el gobierno portugués tomó la  
determinación de vender las empre-  
sas que inicialmente había naciona-  
lizado. Bavaria vio en ello una oportu-  
nidad importante de entrar a Eu-  
ropa y luego de unas negociaciones  
que fueron bastante complejas se lo-  
gró comprar un porcentaje importan-  
te de una de las dos cerveceras que  
hoy en día tiene en Portugal y que se  
llama Centralcer (Central de Cerve-  
zas). Bavaria operó esa cervecería  
prácticamente desde el año 1989 has-  
ta el 2000, año en el que se vende la  
cervecería de Portugal”*. Para Bava-  
ria ese proceso fue muy importante y  
exitoso, ya que a través de la expe-  
riencia que llevaba la compañía en la  
industria cervecera, se logró conver-  
tir una compañía obsoleta e ineficien-  
te en su estructura, en una compa-  
ñía rentable que básicamente fue  
vendida porque se ofreció un excelen-  
te precio por ella.

8. La entrevista se realizó el 16 de octubre de 2002 y fue concedida de manera exclusiva al grupo de inves-  
tigación de la Universidad Icesi sobre Inversión Colombiana en el Exterior.

En 1992 se presenta la compra en el mercado español, la cual a pesar de haber sido muy complicada no generó grandes pérdidas para Bavaria. La inversión en una pequeña cervecera en Córdoba a una de las grandes cerveceras españolas que le estaba sobrando esta cervecera dentro de su capacidad instalada, sirvió para que Bavaria encontrara la posibilidad de consolidarse y seguir creciendo su negocio en Europa. “A diferencia de la experiencia de Portugal, ese fue un negocio bastante difícil de manejar. Siendo una cervecera probablemente seis veces más pequeña que la de Portugal, el proceso no fue exitoso. Bavaria invirtió una suma importante de dinero para tratar de conquistar España, pero resultó ser un mercado muy mezquino, esquivo y sobre todo competido”, enfatiza Arboleda, quien frente a este tema termina diciendo: “En el 2000 la Cervecera de Córdoba en España se logra vender, se salió del negocio porque no fue bueno y finalmente se logró concretar la venta con un operador cervecero local”.

Según el informe de Euromonitor,<sup>9</sup> el mercado cervecero en España se considera como un mercado muy difícil de penetrar y de lograr una consolidación fuerte y estable, puesto que el consumo de vino predomina sobre el de cerveza. El sector dominante en este país es el vino y se está desarrollando una tendencia a consumirlo en mayor cantidad, pues esto se relaciona con un mejor status social.

En conclusión, la incursión de Bavaria en Europa se resume en una ex-

periencia favorable en el mercado portugués y un traspies en España, aunque vale la pena mencionar que la magnitud del negocio en España era bastante menor que en Portugal.

### ***Volviendo a las raíces***

Tomando en cuenta su experiencia en Europa, Bavaria prefirió focalizar sus esfuerzos de internacionalización en el mercado de Centro y Suramérica, al igual que en el segmento hispano de Estados Unidos. A partir de la década de los noventa, esta cervecera colombiana decide concentrarse en un crecimiento regional, que teniendo en cuenta el conocimiento del mercado y el nivel y número de los competidores, es donde se tiene mayor probabilidad de éxito.

La entrada de Bavaria a otros países de América Latina tiene sus orígenes en **Ecuador** a comienzos de la década de los noventa, cuando adquirieron un paquete mayoritario de las dos principales cerveceras de ese país: Cervecera del Ecuador (60%) y Cervecera Andina (80%). Estas participaciones son operadas por la Compañía de Cervezas Nacionales (CCN), filial del Grupo Empresarial Bavaria (GEB) en Ecuador. La producción de la CCN para el 2002 fue de 270 millones de litros y la inversión en publicidad fue de US\$5 millones. En términos de promoción, en el 2002 se renovó el contrato de patrocinio que tienen con la Federación Ecuatoriana de Fútbol a través de la marca de cerveza Pilsener. Esta marca representa 80% de la producción que tiene

9. Informe año 2000. Euromonitor International es uno de los proveedores más grandes de análisis de mercados en el mundo.

Bavaria en el Ecuador. El resto de la producción de la CCN pertenece a las marcas Dorada, Pony Malta y Club.<sup>10</sup>

En el 2001, la utilidad neta de Compañía de Cervezas Nacionales de Ecuador fue de 31 millones de dólares, con un incremento de 22 por ciento frente a la del 2000, mientras que la Cervecería Andina alcanzó ganancias netas por 6,3 millones de dólares, con un aumento de 28 por ciento frente al 2000.<sup>11</sup>

La siguiente “estación” en el mercado internacional tuvo como destino **Honduras**, donde se perdió la batalla por la mayor cervecera del país frente a la surafricana Breweries. “*El precio que finalmente se llegó a pedir por esa cervecería era muy alto y no considerábamos ameritaba su compra y finalmente decidimos no participar en el proceso de puja por la cervecería de Honduras*”, explica Arboleda.

Posterior a eso, en diciembre del 2001, la compañía adquirió por un valor de US\$285 millones el 75% de la Cervecería Nacional, la cervecería más importante de **Panamá** y la que domina el 80% del mercado. Para lograr quedarse con el 90% del mercado panameño, Bavaria intentó negociar la compra de la Cervecería Barú, pero la autoridad antimonopolio de Panamá —Comisión de Libre Competencia y Asuntos del Consumidor (CLICAC)— rechazó la solicitud por considerar que esta concentración

económica podría lesionar los intereses de los consumidores.

El 19 de julio de 2002, Bavaria anunció la compra por US\$450 millones del 24.5% de Backus & Johnston, la cervecera peruana que controla prácticamente el 100% del mercado. Esta compra se dio por fuera de bolsa y el vendedor fue el grupo Brescia de **Perú**, uno de los controladores peruanos de Backus. Fue tanto el interés de Bavaria de comprar esta cervecera para consolidar su participación en el mercado latinoamericano, que pagó por acción US\$21,95, cuando en la Bolsa de Valores de Lima el título se cotizaba a US\$10,8.<sup>12</sup>

Después vino la reacción del grupo Cisneros de Venezuela, que el lunes siguiente a la operación de Bavaria anunció la compra por US\$200 millones del 16% de la cervecera peruana. El vendedor fue el grupo Bentín, encargado de la administración de la cervecera peruana. De acuerdo con los analistas esta movida tuvo como objetivo frenar la expansión de la empresa Polar, la mayor cervecera de Venezuela y quien desde que compró su primer paquete de acciones en Backus había aumentado su participación al 22%. Ahora el control de Backus pasaba a manos de Bavaria y el grupo Cisneros, que resultaron acusados por Polar de actuar en concertación para tomar el control de Backus y perjudicar a los accionistas minoritarios.<sup>13</sup> Esta acusación fue analizada por la Comisión de Valores

10. Revista *La Nota Económica*, septiembre 9 de 2002 «Bavaria invierte en Ecuador».

11. *Ibid.*

12. Diario *La República*, 15 de julio de 2002 «Cervecería peruana en la mira de Bavaria».

13. Revista *América Economía*, edición No. 237, agosto 2002 «Operación pinzas».

del Perú que no encontró irregularidades en las operaciones realizadas.

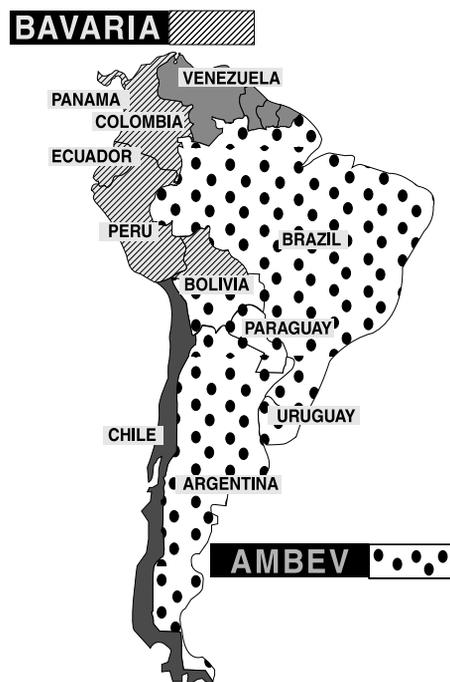
A finales del 2002, se puso fin a este “pulso” entre cerveceras cuando el Grupo Empresarial Bavaria compró por US\$567.8 millones las acciones que Polar tenía en Backus. Esta operación dejó a Bavaria con el 49.1% de las acciones. A comienzos del 2003, Bavaria presentó a la Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores (Conasev) los términos iniciales de una orden de compra por todas las acciones de la compañía peruana. La compra de acciones quedó pactada para realizarse el 20 de marzo de 2003 y el precio por cada una sería de US\$27 los cuales se pagarían así: US\$13.5 en efectivo y los restantes US\$13.5, mediante la entrega de un pagaré no negociable a la tasa libor + 500 puntos básicos.<sup>14</sup> Si los accionistas de Backus deciden vender todos sus títulos, Bavaria tendría que desembolsar US\$1.173 millones.

Backus es considerada, de alguna manera, lo que hoy en día es Bavaria como grupo cervecero en Colombia, ya que consolida prácticamente todo el mercado peruano y actúa como holding de varias cerveceras que operan en el Perú. La importancia de esta operación radica en que se logra tener posición en la parte occidental de Latinoamérica, lo cual permitirá futuras expansiones en esa zona geográfica. Una de las expansiones que están próximas a realizarse es hacia **Bolivia**, donde se aprovechará la plataforma industrial que tiene la

empresa de refrescos Corporación Boliviana de Bebidas, filial de Backus & Jonhston para comenzar a producir cerveza en ese país y posicionarse en un mercado donde se consumen siete millones de hectolitros.<sup>15</sup>

Como lo muestra el mapa “Control territorial en Suramérica”, con esta operación, el mercado cervecero de América del Sur queda dividido en dos bloques, uno dominado por Bavaria y otro dominado por la brasileña Ambev, que en mayo pasado adquirió la argentina Quilmes. Sólo Chile, Venezuela y las Guayanas quedan por fuera de estos bloques.

### EL CONTROL TERRITORIAL EN SURAMÉRICA



14. Diario *El País*, Edición del lunes 3 de febrero de 2003. «Bavaria quiere todo de Backus».

15. Diario *La República*, edición martes 25 de marzo de 2003.

**Tabla 5.** Inversiones de Bavaria en América Latina

<b>Empresa</b>	<b>Participación (%)</b>
Cervecería Andina (Ecuador)	60,0
Cervecería de Guayaquil	80,0
Cervecería Nacional de Panamá	91,5
Backus and Johnston (Perú)	49.1

Las inversiones realizadas por la compañía colombiana —ver Tabla 5— le permiten asegurar un mercado de aproximadamente 18 millones de hectolitros. En palabras del director de comercio exterior de Bavaria, *“el propósito es invertir en países con un importante potencial de crecimiento, que permita hacerle frente a las grandes compañías cerveceras internacionales —tales como Polar de Venezuela, Ambev y Bratina de Brasil— que vienen desarrollando agresivas campañas de expansión y de consolidación dentro de la región. Creo que Bavaria puede aspirar a ser uno de esos grandes jugadores a nivel latinoamericano. Al mirar a Brasil con la alianza que hubo entre Ártica y Brahma y que dio como resultado Ambev, creemos que estamos en la capacidad de ser el segundo gran jugador en Latinoamérica en la medida en que estamos Panamá, Colombia, Ecuador y Perú; aunque Perú aún nos falta, pero creo que ya somos la segunda fuerza en el mercado cervecero en Latinoamérica”*.

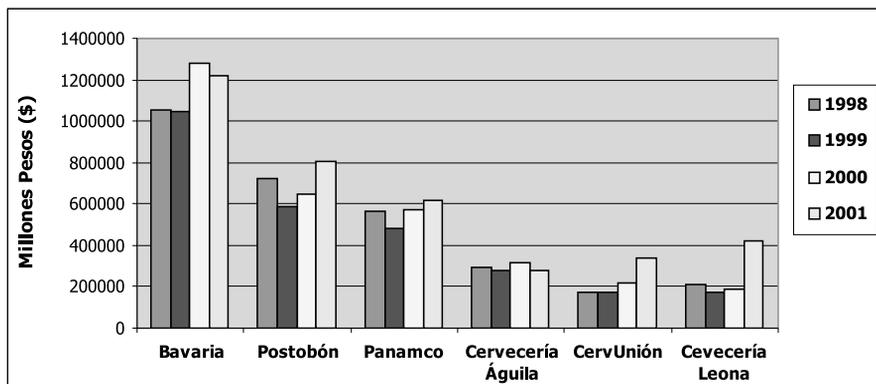
### LA FORTALEZA LOCAL DETRÁS DE LA EXPANSIÓN INTERNACIONAL

La consolidación internacional de Bavaria, que para el 2001 tenía el 23% de las ventas provenientes de sus operaciones en el exterior, se apalanca en un esfuerzo de consolidación nacional que tiene su mayor expresión cuando pasa de tener el 44.2% que había comprado en el 2000, al 100% de participación en la cervecería Leona —la segunda más importante del país y que llegó a controlar el 25% del mercado colombiano.<sup>16</sup>

Con esta adquisición Bavaria logró controlar el 98% del mercado cervecero en Colombia y optimizar su producción al contar con la fábrica de Leona, que es considerada como la más moderna de América Latina y que solamente estaba produciendo 4 millones de hectolitros al año, cuando estaba en capacidad de producir 9.2 millones. Esta nueva infraestructura le permitió generar economías de escala que la llevó a reducir los

16. Otra operación de consolidación que permitió fortalecer la estructura local de Bavaria, fue la fusión que logró entre sus empresas Cervecería Águila y Malterías de Colombia a finales del año 2002.

### Gráfico 1. Nivel de ventas de las principales empresas del sector bebidas



Fuente: Revista La Nota Económica No. 79, 2002 (150 mercados Sectoriales. Análisis de 1.000 empresas)

costos por cada hectolitro producido. En el 2002, el costo de producción del hectolitro de cerveza en promedio fue de US\$13 dólares —en el 2001 estaba en US\$18— con la planta de Leona se tiene proyectado que llegue a US\$10.<sup>17</sup>

Para contextualizar a Bavaria dentro del sector de las bebidas en Colombia, el Gráfico 1 presenta las empresas más importantes por nivel de ventas que componen el mercado de bebidas. Este sector es dominado por el Grupo Empresarial Bavaria y el Grupo Ardila Lulle, dos de los más grandes grupos empresariales de Colombia. El primero lo componen Bavaria, Cervecería Leona, CervuUnión y Malterías de Colombia; y el segundo está conformado por Postobón, Gaseosas Colombianas, Gaseosas Lux y Gaseosas Duitama.

La Tabla 6 muestra la composición empresarial del sector cervecero en Colombia que como se mencionó anteriormente es controlado en un 98% por Bavaria. Es de destacar el comportamiento de las ventas, las cuales pasaron de \$1.728.786 en el año 1998 a \$2.252.715 en 2001, presentando un crecimiento del 30.31%. De acuerdo con cifras de Confecámaras y la Superintendencia de Valores, las utilidades de Bavaria pasaron de \$284.000 millones de pesos en el año 2001 a \$336.000 millones de pesos en el año 2002. De estas utilidades la empresa anunció en la asamblea de accionistas realizada en marzo de 2003, que reservaría \$220.000 millones de pesos para financiar futuras inversiones<sup>18</sup> y \$98.792 millones para entregar a sus accionistas como utilidades y lo cual equivale a \$402 por

17. Revista *Dinero*, edición número 172, diciembre de 2002.

18. Estas inversiones se distribuirán de la siguiente manera: US\$78 millones serán utilizados en Colombia para la modernización de la estructura industrial y US\$32 millones se destinarán a proyectos de expansión en Panamá, Ecuador y Perú.

**Tabla 6.** Composición empresarial del sector cervecero en Colombia**Ventas (\$ millones) - Participación (%)**

Puesto	Empresa	1998	%	1999	%	2000	%	2001	%
1	Bavaria	1.051.518	60,8	1.049.143	62,8	1.278.851	63,7	1.216.007	54,0
2	Cervecería Leona	209.442	12,1	175.477	10,5	190.222	9,5	418.553	18,6
3	Cervunión	170.904	9,9	169.888	10,2	220.386	11,0	339.467	15,1
4	Cervecería Águila	296.922	17,2	275.757	16,5	317.492	15,8	278.688	12,4
	<b>Total</b>	<b>1.728.786</b>	<b>100,0</b>	<b>1.670.265</b>	<b>100,0</b>	<b>2.006.951</b>	<b>100,0</b>	<b>2.252.715</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Revista La Nota Económica No. 79, 2002 (150 mercados sectoriales. Análisis de 1.000 empresas).

acción.<sup>19</sup> Vale la pena anotar que las acciones de Bavaria registraron una valorización en la bolsa colombiana de 67% en 2002, al pasar de \$8.040 a \$13.400.

### **Financiación para la expansión**

En los últimos años, Bavaria ha empleado recursos propios y ha buscado financiación nacional e internacional para fundear el programa de modernización de plantas locales (Bogotá, Medellín, Cali,<sup>20</sup> Cartagena y Bucaramanga) e internacionales (Quito y Guayaquil en Ecuador), así como la expansión internacional. Como lo reveló una fuente de Bavaria, *“Básicamente nosotros para poder hacer el pago de operaciones como las de Perú, hicimos una mezcla de recursos propios y financiación, aunque el porcentaje de endeudamiento es casi siempre mucho más alto que el de la vía de la emisión de acciones”*.

Una de las fuentes de financiación se ha conseguido a través de la “Internacional Finance Corporation” (IFC) brazo financiero del Banco Mundial y quien le aprobó al Grupo Empresarial Bavaria una línea de crédito por US\$300 millones. Estos recursos serán invertidos en un plan de expansión y modernización de sus plantas, incluyendo las de Panamá y Ecuador.

Las Juntas Directivas tanto de la IFC, como de la cervecera colombiana, aprobaron el paquete de financiación a comienzos de junio de 2002, el cual se compone de tres partes:<sup>21</sup>

- Un préstamo directo **A** otorgado por la IFC por un monto de US\$70 millones con un plazo de 10 años, 2 de gracia y la tasa Libor + 3,5%.
- Un préstamo **B** que será otorgado por un grupo internacional de bancos nacionales e internacionales por hasta US\$200 millones, con un plazo de 5 años con la tasa Libor + 2,75% en su primer año.

19. Periódico *El Espectador*, domingo, marzo 23 de 2003. «Bavaria a grandes ligas».

20. En el caso de Cali se tiene planeado construir una moderna planta que puede ser cinco veces más grande que la actual y cuya inversión puede superar los \$220.000 millones.

21. Tomado de: «Bavaria alista nuevo plan de expansión», diario *El País*, 22 de junio de 2002.

- Un préstamo C convertible en acciones otorgado por la IFC por US\$30 millones, el cual se pactó a 10 años a la tasa Libor + 2,50%. Las nuevas acciones se emitirán cuando la IFC decida ejercer su derecho de conversión de US\$30 millones a los títulos de la empresa Bavaria S.A. y sus subsidiarias, que conforman el GEB.

Pero estos no son los únicos recursos. En mayo de 2002 la compañía colocó \$700.000 millones en bonos a través de una oferta pública y el 21 de junio de 2002 en un comunicado de prensa, Bavaria anunció la aprobación por parte de la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas de una emisión de hasta 8 millones de acciones nuevas en una. Las acciones serán emitidas cuando la International Finance Corporation (IFC) decida ejercer su derecho de conversión —que tienen en el préstamo C—, de US\$30 millones a acciones. En caso que la IFC no las convierta, estas acciones no serán emitidas. Los ocho millones de acciones representan el 3.1% de acciones ordinarias que Bavaria tiene en circulación.

Frente al tema de la financiación, el presidente de Bavaria, Ricardo Obregón<sup>22</sup> manifestó *«Estamos extremadamente orgullosos y contentos de esta asociación con la IFC. Esta asociación marca el comienzo de una larga y productiva relación de negocios, en un momento en que Bavaria se embarca en un ambicioso plan de expansión para consolidar su posición en el mercado de la región»*. El doctor Obregón

añadió: *«Estamos contando con el apoyo de la IFC en nuestros esfuerzos por implementar prácticas de buen gobierno corporativo, políticas sociales y de protección del medio ambiente, así como con su asesoría durante nuestros actuales esfuerzos de modernización de la compañía»*.

## LOS “TRAGOS” QUE SE VIENEN PARA BAVARIA

Como se ha descrito en el desarrollo de este artículo, el negocio mundial de la cerveza está en consolidación. Es decir, sólo unos pequeños grandes jugadores actúan como “pulpos” absorbiendo todas las empresas cerveceras potenciales alrededor del mundo para aumentar su poder y control en el mercado.

Anteriormente las compañías cerveceras utilizaban las exportaciones como una de las principales formas para entrar en un mercado extranjero, pero esta opción ha cambiado pues los costos que involucra esta estrategia son demasiado altos y los ingresos no compensan dicha inversión. Como afirma Javier Patiño: *“Cuando se exportan bebidas se tiene un costo relativamente alto, porque se despacha el producto con aranceles, pero sobre todo con unos costos en transporte muy elevados. Lo anterior lleva a que el costo total sea entre dos y tres veces más elevado que el producir en el mercado local”*.

Tomando en cuenta lo anterior, las cerveceras están enfocando sus estrategias hacia la búsqueda de fusiones o adquisiciones que les permitan ac-

22. Declaraciones concedidas a la oficina de Relaciones Públicas de las IFC en julio de 2002.

ceder a más mercados y tener economías de alcance y de escala que les minimicen sus costos. Es por eso que si las empresas quieren ser competitivas, necesitan hacer una inversión bastante grande que les permita alcanzar economías de escala y lograr bajos costos de distribución al tener los mercados muy cercanos a los centros de producción.

Según el presidente del Grupo Empresarial Bavaria, Ricardo Obregón, *“las adquisiciones obedecen simple y llanamente al proceso de internacionalización. En el mundo la tendencia muestra que el negocio cervecero está dominado por dos grandes jugadores. Bavaria le está apostando a posicionarse como la segunda empresa más grande del mercado suramericano. Nuestra meta es que el 50% de los ingresos provengan de operaciones en el exterior”*.<sup>23</sup>

*“Ese es un proceso absolutamente lógico, del cual nosotros no estamos ajenos; aspiramos no ser una morona a la hora de que algún gran operador en el negocio de bebidas en el mundo voltee a mirar a Suramérica y no ser una compañía pequeñita en Colombia sino ser un grupo de bebidas en Latinoamérica y es por eso que nosotros estamos en este proceso de internacionalización”*, afirma el director de comercio exterior de Bavaria.

De acuerdo con lo que muestran los estados financieros del grupo empresarial Bavaria, el flujo de caja o la liquidez del Grupo podría no ser suficiente para mantener el proceso de

adquisiciones en la región y consolidarse como uno de los dos o tres jugadores de Latinoamérica. Lo anterior conduce a que si Bavaria quiere seguir dando la “pelea” en la batalla internacional de las cervezas, deba continuar con la adquisición de empresas que le permita tener el control de más mercados o de lo contrario, podrá ser adquirida por una empresa de mayor tamaño.

En relación con una futura alianza, Bavaria no ha descartado la consecución de un socio internacional, ya que tal como lo afirma su director de Comercio Exterior, *“se quiere crecer en tamaño y ponerse bonita para que las multinacionales como la holandesa Heineken o la brasilera AmBev fijen sus ojos en nosotros y se conviertan en un socio estratégico”*. Una declaración similar había sido dada por el presidente de Bavaria<sup>24</sup> cuando dijo: *“en épocas de apertura de las economías no se descartan alianzas con empresas similares para fortalecer la capacidad de competencia en los diferentes mercados del mundo”*.

En relación con este tema de alianzas, uno de los posibles socios del grupo Bavaria podría ser el grupo Cisneros de Venezuela, cuya cervecera tiene el 26% del mercado venezolano. Este grupo podría ser el socio ideal para Bavaria, ambos grupos tienen buenas relaciones y ya tienen sociedad con la cadena Caracol, el negocio de radio del Grupo Bavaria.

De otro lado, hay quienes piensan que más que buscar alianzas, la estrate-

23. Diario *El País*, edición julio 28, 2002.

24. Diario *El Tiempo*, edición septiembre 12, 2001.

gia de Bavaria es la de llamar la atención con su expansión internacional para convertirse en una empresa atractiva que pueda ser adquirida en un futuro por las grandes cerveceras mundiales. Para Javier Patiño, Gerente General de Polar para América Latina y quien representa uno de los competidores más cercanos de este grupo “Bavaria tiene dos cartas a jugar: puede convertirse en uno de los dos o tres líderes de la región, o bien se pone atractiva para ser vendida a uno de los grandes cerveceros mundiales. Lo último cobra fuerza si se

tiene en cuenta que recientemente el Grupo Santodomingo se ha caracterizado por no apegarse a sus empresas como lo hacía antes”.

La forma como se desarrolle la industria cervecera en el mercado latinoamericano nos dirá si Bavaria logra su objetivo de convertirse en una multinacional de capital colombiano ubicada entre los 10 primeros grupos cerveceros del mundo o es absorbida por uno de los 13 pulpos que están por encima de ella en términos de volúmenes de producción de cerveza en el planeta 

