

RAE

TIPO DE DOCUMENTO: Trabajo de grado para optar por el título de “Profesional en Relaciones Internacionales.”

TÍTULO: La evolución de Bavaria S.A. y el proceso de apertura económica colombiana (1991-2005)

AUTOR: Henry Gustavo Vargas Ariza

LUGAR: Bogotá, DC.

FECHA: Octubre de 2012

PALABRAS CLAVE: Apertura económica, política económica, internacionalización, Estado, Empresas Transnacionales, capital transnacional, Inversión Extranjera Directa e Interdependencia.

DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO: El objetivo principal de este trabajo de investigación es establecer 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.

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ninguna

FUENTES CONSULTADAS: Chudnovsky, D. Kosacoff, B. López, A (1999) “Las Multinacionales Latinoamericanas: sus Estrategias en un Mundo Globalizado. Fondo de Cultura Económica de Argentina, S.A. Argentina. Stanley, L y Randy, R. (2008) Séptima Edición. Historia del Pensamiento Económico. Cengage Learning Editores, S.A. México. Robinson, W. (2007). Una teoría sobre el capitalismo global. La globalización como cambio de época en el capitalismo mundial. Editorial Desde abajo. Bogotá. Keohane, R y Nye, J. (1988). Poder e Interdependencia –La política Mundial en Transición. Grupo Editor Latinoamericano. Argentina. Ocampo, J. (2007). Historia Económica de Colombia. Editorial planeta. Bogotá. Dunning, J. (1993) “Multinationals Enterprises and the Global Economy, Addison-Wesley. Dunning, J (1994) “Re-evaluating the Benefits of Foreign Direct Investment” en: Transnational Corporations. Vol. 3, numero 1. Fazio, H. (2002) El Mundo frente a la Globalización: diferentes maneras de asumirla. Uniandes. Universidad Nacional. IEPRI, Bogotá. Pág. 21-67.

CONTENIDOS: Es un estudio de caso, en el cual se analiza la evolución del grupo empresarial Bavaria, a partir de la apertura económica en Colombia. En el primer capítulo se hace un análisis de la pertinencia del caso. En el segundo capítulo se desarrolla el marco teórico que sustenta ese análisis, en el tercero se explicita el plan de trabajo y la metodología empleada. En el cuarto se describe el desarrollo del trabajo. En el último capítulo se presentan los resultados y las conclusiones.

METODOLOGÍA: Es de carácter empírico-analítico, con un enfoque metodológico con base a un análisis tanto a nivel cuantitativo como cualitativo de los informes anuales de Bavaria S.A. como de los principales indicadores de crecimiento económico, especialmente del Producto Interno Bruto como indicador crítico de la Política Económica.

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.

**LA EVOLUCIÓN DE BAVARIA S.A. Y EL PROCESO DE APERTURA
ECONÓMICA COLOMBIANA (1991-2005)**

Autor: Henry Gustavo Vargas Ariza

Universidad de San Buenaventura, sede Bogotá

Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas

Programa de Relaciones Internacionales

Bogotá, 2012

**LA EVOLUCIÓN DE BAVARIA S.A. Y EL PROCESO DE APERTURA
ECONÓMICA COLOMBIANA (1991-2005)**

Autor: Henry Gustavo Vargas Ariza

**Informe Final del Ejercicio de Investigación para optar el título de Profesional en
Relaciones Internacionales**

**Docente Tutor: Luz Ángela Valenzuela Acosta
Economista, Especialista en Finanzas Corporativas**

**Universidad de San Buenaventura, sede Bogotá
Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas
Programa de Relaciones Internacionales**

Bogotá, 4 de octubre de 2012

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a todas las personas que estuvieron a mi lado estos 5 años, a familiares, amigos y profesores “simpáticos” que me acompañaron en esta formación académica, que perdurara para toda la vida, y también a todos aquellos interesados sobre el tema, espero que sea de gran utilidad y apoyo para investigaciones futuras.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a la Universidad de San Buenaventura, sede Bogotá, por estos 5 años de enseñanzas y formación humana. A mi tutora Luz Ángela Valenzuela Acosta, a mis profesores Carlos Alberto Chávez, Eduardo Gómez y Mario Moreno German.

Gracias por la paciencia.

CONTENIDO

CAPÍTULO I.....	8
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	15
2.1 Teoría de las Relaciones Internacionales: Interdependencia Económica.....	15
2.2 Hacia un Capitalismo Mundial.....	17
2.3 Geoeconomía como Ordenamiento Global.....	21
2.4 Modelo ISI en Colombia.....	23
2.5 Las Reformas Estructurales en Colombia.....	29
2.6 Inversión Extranjera Directa	34
2.6.1 “Paradigma ecléctico” desarrollado por Duning en el marco de la IED.....	36
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	38
3.1 Operacionalización de variables:.....	38
3.2 Método de investigación:	39
3.3 Instrumentos:	39
3.4 Proceso de recolección de información:.....	39
3.5 Plan de análisis:	40
CAPÍTULO IV: EJECUCIÓN DEL PROYECTO.....	41
4.1 Proceso de Internacionalización de Bavaria S.A.	41
4.1.1 Ciclo Evolutivo de Bavaria S.A.	41
4.1.2 Factor de Diferenciación - disponibilidad de personal con alta calificación.....	45
4.1.3 Esquemas de Financiamiento en Bavaria S.A.	46
4.1.4 Gobierno Corporativo.....	48
4.2 Proceso de Negociación de Bavaria S.A. con SAB Miller	51
4.3 Resultados Financieros	51
4.4 Análisis de Indicadores Macroeconómicos.....	59
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES	68
VI. BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS	71

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Ilustración 1: Teoría de los Anillos de Fazio	22
Ilustración 2: Operación Internacional de Bavaria S.A. a nivel regional	50
Tabla 1: Bavaria S.A., Evolución ventas y utilidad - 2001-2005	52
Grafica 1: Evolución ventas y utilidad	52
Grafica 2: Volumen de Ventas	53
Grafica 3: Capital de Trabajo Bavaria S.A	55
Grafica 4: Prueba Acida Bavaria S.A	55
Grafica 5: Solidez Bavaria S.A	56
Grafica 6: Estabilidad Bavaria S.A	56
Grafica 7: Carga Financiera Bavaria S.A	57
Grafica 8: Carga Laboral Bavaria S.A	57
Grafica 9: Concentración a Corto Plazo Bavaria	58
Grafica 10: Cobertura de Intereses Bavaria S.A	58
Grafica 11: Autonomía Bavaria S.A	58
Grafica 12: Balanza Comercial	59
Grafica 13: Inversión Extranjera Directa	61
Grafica 14: Mercado Laboral	63
Grafica 15: Inflación IPC	65
Grafica 16: PIB	66

CAPÍTULO I

En el desarrollo del proyecto de investigación se determinó como planteamiento y formulación del problema, los siguientes aspectos que permitieron posteriormente un adecuado análisis:

La problemática sobre la globalización impone tendencias expansionistas a las economías en general y a las empresas en particular, para que renueven y transformen el mercado. Por esta razón, es importante formular ¿de qué manera las empresas implementan los cambios para adaptarse al proceso de globalización? Permitiendo definir el problema para tal efecto, donde se estudiara el caso de Bavaria S.A., con el fin de mostrar la evolución de la industria cervecera en Colombia, y la incidencia de ésta en la economía colombiana.

A partir de la anterior formulación del problema, surgen tres preguntas a resolver en la presente investigación:

Una pregunta general: ¿Cuál es 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?

Las siguientes preguntas que se derivan de la pregunta general fueron:

¿De qué manera la política económica de globalización, permite a la organización Bavaria S.A., obtener mayor posicionamiento en el escenario internacional impulsada en el año 1991?

¿Cuál fue el proceso de fusión del Bavaria S.A. con la multinacional SABMiller, enunciando los efectos en la economía nacional, en términos de indicadores de crecimiento económico?

De acuerdo a las preguntas anteriores se trazaron como objetivos como principal motivación: establecer 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. Para el efecto, pueden identificarse varias situaciones problemáticas de gran interés, sin embargo, se enuncian como objetivos específicos los siguientes:

- a) Identificar de qué manera la política económica de globalización impulsada en el año 1991, permite que la organización Bavaria S.A., obtenga mayor posicionamiento en el concierto internacional.
- b) Describir el proceso de fusión del Bavaria S.A. con la multinacional SABMiller, enunciando los efectos en la economía nacional, en términos de indicadores de crecimiento económico.

La principal justificación de esta investigación es que desde las Relaciones Internacionales, es interesante identificar y explicar las razones que soportan las actividades de Inversión Extranjera Directa en algunas compañías colombianas, y en nuestro caso, referida al Grupo Empresarial Bavaria concretamente en la organización cuya razón social se identifica como Bavaria S.A. que incursionó y amplió su participación a través de esta estrategia, buscando oportunidades de crecimiento, diversificando el mercado, consolidando su presencia en el exterior, y creando un marco interno que responde a los procesos de crecimiento económico que le permitan desenvolverse.

Entre los antecedentes que se destacan en Colombia, el gobierno mediante políticas económicas debió ajustar varios procesos entre los que se cuentan, el incremento de la capacidad productiva instalada, que presentaba un significativo rezago comparativamente con otras economías Latinoamericanas como la Chilena, Argentina y Mexicana, con el fin de que pudiera responder al incremento de la demanda agregada. Esto debió iniciarse en busca del logro de mayor eficiencia en la economía, por cuanto presentaba un deterioro significativo en el balance con el sector externo, representado en un déficit constante en su Balanza de Pagos. De otra parte, la revaluación de la tasa de cambio generada por un exceso de divisas, hizo que se desestimularan las exportaciones afectando el Modelo de Sustitución de Importaciones, deteriorando la balanza comercial lo que provocó que se devaluara el peso colombiano.

El déficit constante en su Balanza de Pago generó un incremento en el nivel de inflación, pasando de 18.3% a 22.45% (Portal web Banco de la Republica-Colombia) en 1985, evidenciado claramente en los precios de la canasta familiar de la época, por lo que fue necesario implementar un plan de contingencia a partir de la política monetaria, con el fin de reducir la inflación e incentivar el desarrollo económico de la nación. Además, al alrededor de la balanza de pagos juega un papel determinante el modelo ISI.

Estas decisiones se enfocaron en la definición de estrategias de tipo sectorial para la industria, la agricultura, la construcción, el comercio interno y externo; generando un incremento en el nivel de empleo, e incentivando las exportaciones para responder a la expansión e internacionalización de la economía. Como ya se ha enunciado, un aspecto importante en el desarrollo de las estrategias debe contribuir al fortalecimiento de la capacidad productiva del país, a partir del incremento de la inversión privada.

La apertura económica se inicia bajo el Gobierno de Virgilio Barco Vargas (1986-1990), y algunos indicadores macroeconómicos de la época, se cotizaban así: La balanza comercial ascendía en promedio a USD\$ 1.229 millones de dólares, una tasa de empleo 51,4%, y el Producto Interno Bruto (PIB) registraba un monto total de \$38.850 millones de pesos. La tasa de inflación, fluctuaba alrededor del 22% E.A., situación que generó un retroceso en el crecimiento de la economía nacional, producto del control monetario y crediticio por parte del Estado, que redujo la disponibilidad de dinero, ocasionando un alto grado de iliquidez en la economía, con los consiguientes resultados en la productividad. (Plan de Gobierno Virgilio Barco - Departamento Nacional de Planeación)

A partir de la administración de Cesar Augusto Gaviria Trujillo (1991-1994) se pone en marcha el proceso de modernización e internacionalización de la economía colombiana, iniciada por Virgilio Barco. Entre las estrategias utilizadas para el proceso, se cuentan ajustes de política económica y social, que incidieron en la regulación del comercio exterior y la estimulación del mercado de capitales. Esta situación generó una variación en indicadores como la disminución en el resultado de la balanza comercial (Portal web Departamento Administrativo Nacional de Estadística), pasando de USD\$1.229 millones de dólares a USD\$ -231 millones hasta 1994, con un promedio en el período enunciado de USD\$ 246 millones de dólares. La tasa de empleo se ubicaba en el 52,4% (Portal web DANE), el Producto Interno Bruto (PIB) registraba un promedio de \$ 315.215 millones de pesos (Portal web DANE), y la tasa de inflación presentó una reducción del 10,75% (Portal web DANE), pasando de 22,45% a 11,7%.

De acuerdo con todo lo anterior, Bavaria S.A. aprovecha el proceso de apertura económica para mejorar su contribución en el mercado mundial. A mediados de los noventa, decide concentrar su presencia focalizando todos sus esfuerzos en el mercado de Centro y

Suramérica, (Ecuador, Panamá, Bolivia y Perú) consolidándose como uno de los bloques más importantes en el mercado de la cerveza a nivel regional, con la adquisición de algunas empresas, tales como: Cervezas Nacionales y Cervecería Andina en Ecuador, Cervecería Nacional de Panamá, Cervecera Backus & Johnston de Perú, y la Corporación Boliviana de Bebidas, filial de Backus & Jonhston, incluyendo en el año 2005, un exitoso proceso de negociación con la segunda cervecera mundial, SABMiller.

El trabajo de investigación propuesto atiende los principios generales del neoliberalismo, enmarcados dentro de la lógica de la OMC, para asegurar que los flujos comerciales y financieros circulen con máxima facilidad, previsibilidad y libertad dentro del comercio mundial. Además, se pretende asegurar el bienestar económico de los países suscritos y dentro de sus objetivos, pretende identificar el hecho de cómo el modelo de desarrollo económico iniciado en Colombia en 1991, logra sustentar la expansión internacional de Bavaria S.A., a través de estrategias utilizadas para la regulación del comercio exterior y la estimulación del mercado de capitales.

De acuerdo con lo anterior, se promueve el crecimiento de la organización, a través de políticas económicas que dinamizan el mercado. Es importante señalar, por un lado, que los efectos positivos de la apertura económica se sustentan en el posicionamiento de Bavaria S.A en el mercado internacional de la cerveza, resaltando el éxito contundente de esta organización en la adopción de la política económica aplicada. Sin embargo, debe reconocerse que este proceso de modernización e internacionalización de la economía colombiana, tal como fue adoptado, permitió llamar la atención de la evidente desventaja comparativa en varios sectores económicos, que no estaban preparados para iniciar su participación competitiva en el comercio internacional, teniendo en cuenta el rezago en la capacidad productiva instalada, y la poca disponibilidad financiera para hacer frente al proceso.

Según Fazio (2002), la competencia en los mercados con economías abiertas, se convierte en un escenario propicio para el funcionamiento de Empresas Transnacionales, y contribuye a la constitución de una economía global, por lo que los Estados se convierten en “*global players*” que por medio de políticas económicas se permiten aprovechar los beneficios del libre mercado.

En esta creciente dinámica económica, se consolida un contexto de jerarquía que se denomina geo-economía, en la cual se establece una división del espacio económico a nivel mundial, mostrando cada vez más la interdependencia económica entre las naciones. Y continuando con los aportes de Fazio:

“La geoeconomía no establece una separación entre lo económico y lo político, sino que recurre a la configuración económica mundial como fundamento a partir del cual se constituye una división internacional del trabajo conformada por vínculos verticales y redes horizontales de interacción, incorpora el concepto de poder y las relaciones de poder que subyacen en la vida internacional.” (Fazio. 2002. Pág. 22)

En la creciente participación de Empresas Transnacionales a nivel doméstico, surgen innumerables preocupaciones entre las cuales encontramos la defensa de la posición del mercado local que podemos denominar como “*proteccionismo*” y que permite procesos de reestructuración y re-especialización, sin los cuales es imposible conservar el nicho de mercado constituido a lo largo de la vida activa de la empresa. De esta manera, el proceso de internacionalización pasa a convertirse en un factor clave en esta etapa de redefinición estratégica de los negocios. La generalizada acepción de las empresas para percibir el hecho de que sus operaciones y presencia en el exterior va a ser más significativa de lo que son sus ventas locales, ponen en evidencia la interdependencia¹ que incluye las características a continuación relacionadas:

- a) Varios canales que conectan a las sociedades que mediante nexos informales o formales, permiten comunicación efectiva entre los actores.
- b) La agenda global está predeterminada por múltiples temas que no tienen un orden jerárquico, pero que generan bienestar en la sociedad (medio ambiente, seguridad social, migraciones, etc.)
- c) Cuando existen relaciones de interdependencia, los gobiernos analizarán con mayor precaución el uso de la fuerza militar, en momentos de conflicto.

¹ Keohane, R y Nye, J. La interdependencia se refiere a situaciones determinadas por efectos recíprocos entre países o entre actores en diferentes países. A menudo, estos efectos resultan del intercambio de capital transnacional, ya sea por medio de flujos de dinero, personas e infraestructura, en este punto, es importante señalar que el Estado no es el único actor de la política mundial sino también las corporaciones multinacionales.

La interdependencia puede ser socio-política y económica. Es en el campo económico donde la globalización, experimenta mayor evidencia por cuanto las cifras cuantitativas, dan cuenta de las decisiones de crecimiento económico indispensable para lograr el desarrollo de las naciones, a través de la disponibilidad de recursos (físicos, humanos y financieros) que permitan satisfacer las necesidades de la sociedad. Las tendencias globalizantes, promulgan el manejo de espacios económicos en torno a una propuesta multidimensional, donde la configuración de los antiguos modelos de desarrollo abogan por una economía de mercado que permitiera la participación de las Empresas Transnacionales y organismos multilaterales en la vida política, social y cultural de los Estados. Un ejemplo de ello, es la transición en el caso colombiano del modelo ISI para el sector manufacturero que se explicará más adelante.

De esta manera las economías nacionales se han ido desarrollando por medio de procesos tecno-productivos que comparten con otras economías nacionales. De igual forma, mediante flujos comerciales y financieros han pasado de una *economía mundial* a una *economía global*, cuya principal característica es el surgimiento y expansión del capital transnacional. Ésta expansión del capital es la nueva etapa transnacional en el desarrollo del sistema capitalista mundial.

Según Robinson, W (Robinson, 2007) en el mundo surge un escenario competitivo entre las empresas mucho más complejo, debido a que sustenta el proceso de internacionalización productiva, a través de la Inversión Extranjera Directa. En términos generales, la preocupación de las empresas por expandir su producción se da por la necesidad de mantener o incrementar la competitividad en el mercado local y externo, donde la importancia creciente de mecanismos de asociación y cooperación con otras empresas (ya sea por medio de adquisiciones o alianzas) es una tendencia que desarrolla una red más compleja de negociaciones para fundamentar el desenvolvimiento de la producción.

Así las cosas, Bavaria S.A. decide emprender la expansión internacional de su producción en algunos nichos de mercado regional, y culmina en el 2005 una de las etapas más trascendentales en el proceso de crecimiento de una empresa latinoamericana. Para mostrar los efectos de esta expansión internacional a nivel interno (de la empresa) y a nivel macroeconómico (indicadores de crecimiento económico) se consultaron documentos, libros, artículos, y diversas publicaciones; así como la información de series estadísticas, tanto de la organización, como las publicadas por el Banco de la Republica y el Departamento

Administrativo Nacional de Estadística (DANE).

Después de disponer de la información enunciada, se procedió al análisis tanto a nivel cuantitativo como cualitativo de la misma. Es importante señalar que se ha realizado un análisis juicioso de los Estados Financieros de la organización, a partir de los informes anuales desde el año 2001 y hasta el año 2005. Como podrá evidenciarse, se presenta un incremento significativo en el nivel de ventas del período analizado. De igual forma, a nivel macroeconómico se realizó un análisis general de los indicadores de crecimiento tales como: el PIB, mercado laboral, nivel de inflación, balanza comercial e Inversión Extranjera Directa. Estos indicadores confirman el crecimiento pertinente, producto del proceso de modernización e internacionalización de la economía colombiana, a partir de las decisiones de política económica.

De acuerdo con todo lo anterior, uno de los resultados más importantes de la apertura económica mundial, aunada a ciertos tipos de inversión tanto en capital como en infraestructura física y capital humano, es la generación del mayor impacto sobre el crecimiento económico nacional, por cuanto se incentivan un gran número de sectores productivos que impulsan la competitividad y eficacia entre empresas, sustentando su participación en el mercado mundial, y para nuestro caso el mercado de la cerveza.

Una vez se desarrollo en la presente investigación las conclusiones se reconoció que por una parte, no hay relación entre los indicadores de crecimiento con las ventas netas de Bavaria S.A., en la medida en que requiere un ejercicio de cálculo más detallado para hallar el crecimiento de los indicadores en relación con el crecimiento de la compañía, esto conllevó por otra parte, a que la apertura económica generó un entorno de crecimiento en la economía nacional que sustento el proceso de internacionalización de Bavaria S.A.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

Las siguientes teorías sustentan la importancia del desempeño de nuevos actores internacionales en el escenario mundial donde la participación de Empresas Transnacionales ocupa un rol transcendental en el intercambio de flujos financieros y comerciales entre economías nacionales, los cuales sustentan el crecimiento de las mismas.

Para responder a la primera pregunta específica ¿De qué manera la política económica de globalización, permite a la organización Bavaria S.A., obtener mayor posicionamiento en el escenario internacional impulsada en el año 1991? se halló como teoría fundamental para el análisis contemplado en el numeral (4.1 Proceso de Internacionalización de Bavaria S.A.) la siguiente:

2.1 Teoría de las Relaciones Internacionales: Interdependencia Económica

Como la historia lo ha evidenciado, ningún país es autárquico. Las economías mundiales, son interdependientes tanto en el proceso de intercambio de bienes como de servicios; de tal manera, que los actores no territoriales como los movimientos sociales transnacionales, organizaciones internacionales y las corporaciones multinacionales, ocupan un rol transcendental en la política mundial sin dejar a un lado el papel del Estado. Al respecto, se presentan dos vertientes teóricas de las relaciones internacionales que de manera hipotética manejan una comprensión de la realidad mundial. Cabe resaltar que no es pretensión de la investigación defender una postura al respecto, sino integrar los diferentes conocimientos para mostrar la internacionalización de Bavaria a partir de la apertura económica en Colombia, cuyas características permitieron y facilitaron la colocación de un producto nacional en el exterior.

“Ni los modernistas ni los tradicionalistas disponen de una adecuada estructura para la comprensión de la política de la interdependencia global. Los modernistas señalan correctamente los cambios fundamentales que están ocurriendo, pero a menudo suponen, sin un análisis suficiente, que los avances tecnológicos y los aumentos en los intercambios sociales y económicos llevarán a un nuevo mundo en el que el Estado –y su control de la fuerza- ya no habrá de ser importante. Los tradicionalistas son adictos a demostrar los defectos de la

perspectiva modernistas insistiendo en la perduración de la interdependencia militar; pero les es muy difícil interpretar con precisión actual y multidimensional interdependencia económica, social y ecológica.” (Keohane y Nye. Pág. 16)

Para tener claridad respecto de la comprensión del concepto, según Keohane y Nye, la interdependencia se refiere a situaciones determinadas por efectos recíprocos entre países o entre actores en diferentes países. A menudo, estos efectos resultan de intercambios internacionales de capital transnacional, ya sean por medio de flujos capital representados en dinero, personas e infraestructura. De aquí surge la interdependencia o interconexión, en la medida en que representan la interacción de las relaciones que incluyen las decisiones de los individuos en términos de costo-beneficio, tanto para las empresas en general, y para los Estados en particular. Si el costo es recíproco en los intercambios –simétricos o asimétricos– existe interdependencia. Cuando las interacciones no implican efectos de costo significativo en términos monetarios, simplemente hay interconexión. Las relaciones interdependientes siempre implicaran costos respecto de los recursos involucrados, teniendo en cuenta que la interdependencia reduce la autonomía, y sin embargo no asegura el beneficio mutuo de las partes.

Las organizaciones contribuyen con algunas de las funciones de los Estados, específicamente en la regulación autónoma de los mismos, a través de dinámicas empresariales que se han multiplicado y juegan un papel transcendental en las relaciones de los países; ya que los actores persiguen sus intereses y en la persecución de los mismos, actúan como poleas de transmisión, haciendo más sensibles las políticas gubernamentales. Es así como la creciente importancia de los asuntos económicos en la política internacional determina la interdependencia económica entre Estados. No se puede caracterizar la importancia de un comportamiento relativo al sistema de precios sin el debido control político. Es decir, un comportamiento no político no implica que el poder carezca de importancia ya que puede ser indirecto y determinar el proceso económico cotidiano.

La interdependencia tiene tres características principales:

- a) Varios canales que conectan a las sociedades que mediante nexos informales o formales, permiten comunicación efectiva entre los actores.

- b) La agenda global está predeterminada por múltiples temas que no tienen un orden jerárquico, pero que generan bienestar en la sociedad (medio ambiente, seguridad social, migraciones, etc.).
- c) Cuando existen relaciones de interdependencia, los gobiernos analizarán con mayor precaución el uso de la fuerza militar, en momentos de conflicto.

Adicionalmente, también se incluyó como teoría fundamentada que se relaciona con la primera pregunta mencionada la siguiente:

2.2 Hacia un Capitalismo Mundial

Ahora, el capitalismo predominante muestra su principal característica en la expansión, y se basa según Robinson (2007) en la producción, a través de una forma particular de interacción social a la cual se llamará relación trabajo-capital, cuyo fin es obtener la mayor utilidad, mediante el intercambio pertinente. La relación de capital-trabajo es representada claramente en el mercado laboral, mediante la relación trabajador- capitalista. Es importante recordar que el capitalismo se expande por dos razones: la primera de ellas, se refiere a que cualquier actividad humana está influenciada por la lógica de producción capitalista; y la segunda, es que logra infiltrarse en áreas donde el sistema de producción capitalista no había llegado antes.

Según Robinson (2007) esta expansión del capital es la nueva etapa transnacional en el desarrollo del sistema capitalista mundial y explica la importancia de la globalización, cuyo elemento más destacado es el surgimiento del capital transnacional. La primera etapa del capitalismo mundial puede referirse a la acumulación primitiva que luego se transformó en lo que hoy conocemos como el mercantilismo, tal como lo refieren algunos teóricos (Thomas Mun, Charles Davenant, Jean Baptiste Colbert y Sir William Petty), sobre lo que nos referiremos a continuación:

Vale la pena anotar, que *El mercantilismo*, surge del paso de una comunidad feudal a un sistema capitalista mercantil (1.500 – 1.776), donde la evolución del comercio tanto a nivel doméstico como internacional, se expandió rápidamente con la utilización de medios de pago como el dinero y el oro. Los grandes descubrimientos geográficos, ampliaron la esfera del

comercio gracias a la navegación, donde el comerciante (figura clave en el mundo de los negocios) mediaba cada vez más, entre el productor y consumidor.

Según Stanley y Randy (2008), los postulados más importantes del mercantilismo son:

- Los metales preciosos (oro y plata) son fundamentales para medir la riqueza de las naciones. Los mercantilistas creían que los lingotes de oro, eran una manera de alcanzar la riqueza y el poder. Por consiguiente, si un país quería acceder a él, tenía que pagar un excedente de exportaciones en moneda dura, es decir, efectuar el pago en oro.
- El Nacionalismo mercantil, consistía en una intervención directa del Estado (regulación en igualdad de exportaciones e importaciones). El país debía promover las exportaciones para acumular riquezas, y así convertirse en una nación poderosa que podía conquistar territorios y acumular más riqueza.
- Colonialismo y monopolio del comercio. Los mercantilistas consideraron que al conquistar territorios, se explotaban insumos que incrementaban el proceso comercial a nivel local, por lo que era importante la dependencia en el intercambio de la colonia.
- Todo tipo de impuestos o peajes que interrumpieran la libre circulación de los bienes tendría hacer eliminada porque obstaculiza el comercio.
- Un gobierno central que le otorgó a los mercantilistas privilegios de monopolio.

Las contribuciones más importantes del mercantilismo al comercio exterior, pueden resumirse en:

- a) Promoción del nacionalismo, siempre y cuando el Estado lo deseé. Los mercados son regulados cuando se requiere ingreso de dinero, control de la inflación, incremento en la producción para satisfacer el mercado interno, y cuando se pretende un mayor posicionamiento en el mercado mundial.
- b) Los mercantilistas ampliaron la circulación de bienes eliminando cualquier traba al comercio, abriendo nuevos mercados, e incentivando el crecimiento de la inversión de capital.

La segunda época del capitalismo mundial, estuvo marcada por algunos referentes teóricos como: Adam Smith, David Ricardo y John Stuart Mills, a partir de los cuales surgieron

diferentes modelos, aplicados aún por diversas organizaciones. La *Teoría Clásica* es un pensamiento económico que contribuyó significativamente al comercio exterior, cuyos aportes explicaron de manera empírica, (a partir de modelos conceptuales) realidades sociales relevantes para la economía.

Según Stanley y Randy (2008), los postulados más importantes de la escuela clásica son:

- Las fuerzas del mercado competitivo (oferta y demanda) se auto regulan en distribución, producción e intercambio; razón por la cual, la intervención del Estado en el mercado, debía ser mínima.
- La iniciativa individual representada en la armonía natural de intereses de mercado, donde se permite que las personas trabajen y los productores y comerciantes proporcionen bienes y servicios, para obtener una utilidad que incremente el comercio de la nación.
- Cualquier factor de producción (tierra, trabajo, capital y capacidad empresarial) es importante para la riqueza de las naciones. La agricultura, la producción, el comercio e intercambio internacional, contribuyen al desarrollo económico.

La tercera etapa del capitalismo mundial es la denominada “capitalismo corporativo y la afirmación de un solo mercado mundial”. Es decir, la importancia de las corporaciones multinacionales en el mundo. Según Robinson (2007) uno de sus principales exponentes es Henry Ford, magnate de la industria automotriz que debatía cómo los capitalistas y los gobiernos debían estabilizar los sistemas capitalista- industriales, incorporando el beneficio, representado en incremento salarial a sus trabajadores, acoplados a un régimen de control y reglamentación de la fuerza de trabajo más estricto. Esto constituye una forma directa de motivación para incrementar la producción.

Posteriormente, el capitalismo mundial inició en varias latitudes, con la reincorporación del antiguo bloque soviético y la inserción en algunos países del Tercer Mundo, y en Colombia con la apertura económica (1991) a través del modelo neo-liberal. Se caracteriza por la ampliación del flujo nominal hacia la economía, representado en el capital transnacional.

Lo que hace posible que el capital sea transnacional es la presencia de nuevas revoluciones tecnológicas y científicas, imponiendo énfasis en las comunicaciones e información a

disposición del mundo. Este acceso requiere de economías de escala globales, que disminuyen significativamente los costos totales, con lo cual los capitalistas han logrado establecer una movilidad política necesaria para obtener las reformas estructurales, como en el caso colombiano, a partir del proceso de apertura económica . Otro efecto, es que la globalización de la producción implica fragmentación y descentralización de las cadenas productivas por lo que genera una integración dispersa y funcional de las diferentes etapas de producción. (Robinson. 2007)

“El surgimiento del capital transnacional es la base de la globalización económica. A la vez, la globalización económica trae consigo la base material para la emergencia de una sola sociedad global, marcada por la política transnacional, y procesos culturales y por la integración global de la vida social.” (Robinson, 2007. Pág. 25)

Para alcanzar economías de escala, globales los capitalistas de cada nación, desarrollaron una economía a través de diferentes procesos tecno-productivos, y se fueron articulando mediante flujos comerciales y financieros a un mercado internacional integral, con lo cual se pasa de una *Economía Mundial y Global*. Este paso propicia el posicionamiento de las Empresas Transnacionales de origen local. En el caso colombiano, que es nuestro problema de investigación, el ciclo evolutivo de Bavaria S.A. iniciado a partir de 1982.

La Economía Global trae consigo nuevas formas de organización empresarial, dentro de las cuales se cuentan nuevas técnicas gerenciales como: desintegración vertical, justo a tiempo y producción en pequeños lotes, outsourcing y *formales alianzas de negocios Transnacionales*. Las tendencias anteriormente señaladas, permiten nuevas subdivisiones y especializaciones en la producción, cuyas fases llegan a acoplarse en diferentes locaciones alrededor del mundo.

“podemos agregar las alianzas intercorporativas transnacionales, los convenios de licenciamiento, la representación local y así sucesivamente. Estos arreglos resultan en la creación de cadenas de vasta producción transnacional y de redes complejas de patrones de integración horizontal y vertical en el mundo.” (Robinson, 2007. Pág. 35)

En cuanto a la configuración de la última época del capitalismo mundial, la producción y comercialización del capital transnacional es coordinado por grandes cadenas de producción

representadas en las *Empresas Transnacionales* que incorporan numerosos agentes y grupos sociales en complejas redes globales, con lo cual se subraya el grado de interdependencia económica.

Con el paso del tiempo, el desarrollo del comercio internacional (anteriormente señalado en la primera y segunda época del capitalismo mundial), se han analizado diferentes variables que incentivan a las empresas a incurrir en un proceso de internacionalización empresarial, entre las que podemos enunciar: Inversión Extranjera Directa, costos de transacción, innovación y calidad, economías de escala, apertura comercial. En el caso de Bavaria S.A., se trataba de sustentar la internacionalización de la organización, a partir de la Inversión Extranjera Directa.

Para responder a la segunda pregunta específica ¿Cuál fue el proceso de fusión del Bavaria S.A. con la multinacional SABMiller, enunciando los efectos en la economía nacional, en términos de indicadores de crecimiento económico? se consideró tener en cuenta la siguiente teoría fundamental:

2.3 Geoeconomía como Ordenamiento Global

La economía como ordenamiento global consolida un contexto de jerarquía que se denomina geo-economía, en la cual se establece una división del espacio económico a nivel mundial, mostrando cada vez más la interdependencia económica.

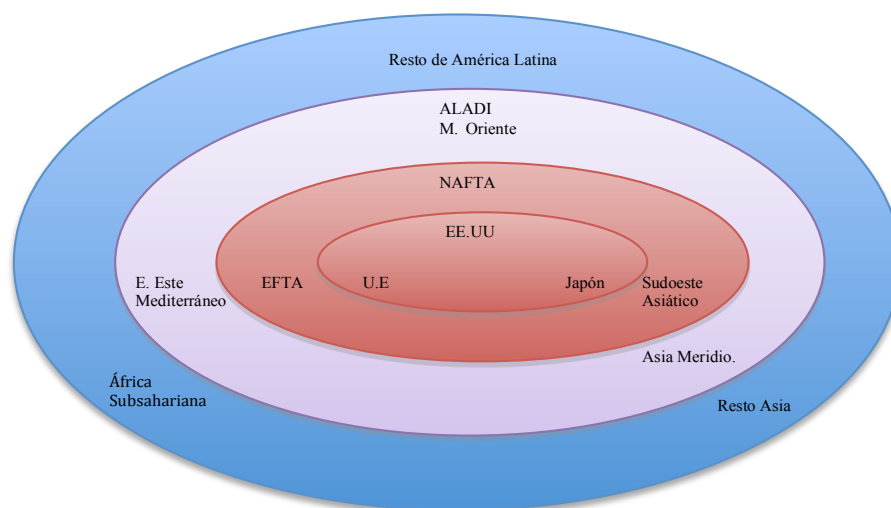
“Este carácter piramidal constituye una manera particular de expresar el poder a escala internacional, lo cual induce a intensificar la interacción entre los diferentes países y refuerza la profundización de la globalización a escala mundial.” (Fazio. 2002. Pág. 23)

Los grandes centros económicos y financieros del mundo son los encargados de influenciar a los demás países y regiones para que adopten los lineamientos o estándares de una economía global, por lo que van a estar sujetos a las decisiones del interior.

De esta manera la Geoeconomía como ordenamiento global aporta en la siguiente investigación en el sentido en que permite la adopción de estándares internacionales a nivel nacional, por ejemplo con la apertura económica en Latinoamérica, y a nivel de la corporación con las reestructuraciones que tuvieron que realizar para ingresar en el mercado

internacional de la cerveza que se explicará más adelante.

Ilustración 1: Teoría de los Anillos de Fazio



Fuente: El Mundo frente a la Globalización: diferentes maneras de asumirla. Uniandes.

Según Fazio, en el primer anillo se encuentran los grandes centros financieros y comerciales del mundo, teniendo en cuenta que representa el flujo nominal de la economía, indispensable para realizar las transacciones comerciales, generando productos con alto valor agregado. En este flujo se concentra la mayoría de IED que permite los grandes avances tecnológicos (Estados Unidos, la Unión Europea y Japón). En el segundo anillo se encuentran las zonas integradas al centro representadas por los organismos multilaterales, cuya inserción a la globalización resulta satisfactoria porque mantienen canales de comunicación con el vértice donde se canaliza la inversión, en términos tecnológicos y productivos. (NAFTA, EFTA y los Dragones y Tigres del Asia-Pacífico). En el tercer anillo se encuentra países cuya inserción a la globalización puede cambiar y arrojar resultados positivos en materia de flujos comerciales y financieros, (ALADI, Medio Oriente, Estados no Europeos del Mediterráneo y países que se desintegraron del espacio soviético y el Asia Meridional). Y por ultimo, en el cuarto anillo, los países que pretenden su ingreso a la globalización. (África subsahariana, resto de América Latina, resto de Asia y de Medio Oriente).

La explicación de un modelo basado en el crecimiento económico se basa en el cambio tecnológico y en la participación de nuevas formas de organización, representadas en las Empresas Transnacionales. Ante este hecho, el Estado será altamente responsable de las consecuencias de políticas internas que reclaman una elevación del nivel de vida de los ciudadanos. El bienestar económico nacional es usualmente la meta política predominante, y un aumento del Producto Interno Bruto será su indicador político crítico, donde se reflejará el incremento en el bienestar para la sociedad.

“Por ejemplo, los mayores desarrollos económicos de la posguerra –la rápida expansión de un comercio por lo general no discriminatorio, movimientos de fondos rápidos y en amplia escala de uno a otro centro con tipos de cambio fijos, rápido crecimiento de enormes empresas multinacionales- dependieron de un medio ambiente político favorable al capitalismo internacionalizado en amplia escala.” (Keohane y Nye. Pág. 60)

El proceso de internacionalización de Bavaria S.A., marcado por reestructuraciones en la economía nacional como respuesta a la globalización, reconoce como antecedente un modelo de desarrollo industrial en Colombia. Este proceso se inicia con una fase de modernización industrial a partir de 1954, y culmina a mediados de los ochenta. Tuvo como eje central un modelo mixto que combinaba protección con la promoción de exportaciones, y la búsqueda de un mercado ampliado entre 1954 y 1985.

Frente a un marco teórico no fundamental sino de carácter empírico se reconocieron las siguientes teorías basadas en datos de archivo de carácter nacional, respondiendo, primero, a la evolución histórica del modelo de crecimiento económico; siendo aportantes a la explicación de las preguntas del problema de investigación.

2.4 Modelo ISI en Colombia

Los antecedentes del modelo ISI en Colombia orientan el modelo de crecimiento que tuvo la economía nacional para terminar con la apertura económica, este modelo antecede a las reformas estructurales en Colombia para poder entender el desarrollo de estudio de Bavaria S.A.

Definido como un modelo de desarrollo orientado al control de las importaciones por medio de la aplicación de una serie de políticas sectoriales que permitieron un acelerado y dinámico crecimiento manufacturero, correspondiendo a la necesidad de complementar la producción nacional. En este, se pueden observar diferentes etapas que enunciaremos más adelante, a partir de las cuales, el país tuvo su mejor desempeño industrial relacionado con el crecimiento y posicionamiento del sector manufacturero hasta finales de los ochentas. La característica principal, es la falta de consenso sobre el modelo de desarrollo económico. Una de las ventajas de la adopción de este modelo en Colombia, se asocia con la internacionalización de un nicho de empresas que alcanzaron un cierto nivel de maduración tecno-productiva, a partir del dinamismo hacia el mercado local.

Los factores que involucró este modelo son:

- a) El primero se asocia con el ámbito interno, donde el modelo ISI se gestaba en un contexto macroeconómico y de regulación al mercado, sustentado en la internacionalización de las empresas.
- b) Por otro lado, la economía nacional se articulaba con las fases evolutivas evidenciadas en el escenario internacional, donde la mayoría de los países empezaron a adoptar reestructuraciones para el crecimiento y desarrollo económico.
- c) Las formas de organización de la producción industrial, los flujos comerciales, las importaciones y exportaciones, las practicas proteccionistas de cada país o bloque económico y sobre todo, las políticas que incentivaran al comercio internacional contenidas en las Leyes 007 y 009 de 1991 y leyes 045 y 049 de 1990, incidían sobre las conductas de internacionalización de las empresas.

A continuación se realizara de manera cronológica el desarrollo de los procesos y etapas relacionados con el Modelo ISI con los que se concreto una formula de desarrollo para la mayoría de países Latinoamericanos cuando finalizó la segunda guerra mundial, en la Comisión Económica para América Latina -CEPAL- y las propuestas realizadas por Raúl Prebisch, muchos de estos países encontraron la forma para convertir a la industrialización, como eje de desarrollo económico.

“La estrategia tenía como eje central la producción industrial para el mercado interno, que se apoyaba en parte en la sustitución progresivas de las importaciones, en su mayoría de bienes

industriales. No obstante, incluyo también la producción de alimentos y materias primas de origen agropecuario destinados al mercado interno, así como en la sustitución de importaciones agrícolas (el algodón fue el caso más destacado).” (Ocampo, pág. 285. 2007)

En el caso colombiano, la formula de desarrollo se concentro en dos pilares fundamentales: políticas comerciales y financieras, que consolidaron avances significativos en la primera fase de desarrollo industrial de la post guerra mundial. En el primer caso, referido a las políticas comerciales, lo más significativo fue la reforma arancelaria de 1950²; mientras que en el segundo caso, (políticas financieras) la discusión giro entorno a la política monetaria, evidenciando la necesidad de ampliar significativamente el margen de regulación y orientación del crédito por parte del Banco de la Republica, la creación de nuevos instrumentos de regulación monetaria y la restricción a la participación de particulares en el diseño de políticas monetarias y crediticias. Todo esto, a cargo de la Junta Directiva del Banco de la Republica.

De otra parte, y atendiendo al marco de las nuevas facultades del gobierno, en los años cincuenta, se encuentra la constante participación de inversión directa del Estado en empresas industriales, a través del Instituto de Fomento Industrial -IFI.

De esta manera, la primera fase del modelo de desarrollo industrial se caracterizó por constantes contracciones y expansiones en el ciclo de desarrollo económico para el país. Según Ocampo (2007), cuando el ciclo se encontraba en expansión, generalmente había déficit externo, por lo que obligaba al gobierno en primera instancia, a controlar las importaciones y posteriormente a adoptar planes de estabilización, que incluía promover la austeridad fiscal y monetaria, y al mismo tiempo la necesidad de devaluar la moneda.

De 1954 a 1966, la segunda fase del desarrollo industrial del país fue más radical ya que acentuó de manera gradual el proteccionismo en las reformas arancelarias ³. La escases de divisas, sirvió para mantener un control sobre las licencias de importación que logró acentuar el efecto proteccionista del arancel. Ahora, en materia monetaria, se decreta la Ley de 1963

² Consistió en crear un sistema mixto de aranceles específicos y ad valorem. Elevando significativamente los niveles de protección y adoptó una nomenclatura arancelaria moderna.

³ Consistió en la creación de un sistema de impuestos ad valorem a las importaciones y estableció un nivel de protección nominal relativamente alto.

con la cual se crea la Junta Monetaria, que concluye la participación de particulares en la conducción de la moneda, crédito y los cambios internacionales.

Del 1966 a 1973, el gobierno crea un marco institucional más estable que le permite controlar el sector externo. Se presenta un rígido control de importaciones y la eliminación gradual de la tasa de cambio referencial. Posteriormente se implementa el sistema de devaluación gradual, a través de la cual el gobierno fijaba de manera periódica la tasa de cambio. En segunda medida, se elimina el libre mercado de divisas, estableciendo así un control sobre los flujos de capital sobre el exterior.

“En el contexto de la bonanza que experimento la economía mundial en estos años, estas medidas permitieron un crecimiento acelerado de las exportaciones menores, especialmente las manufactureras. Como se venía perfilando desde la fase anterior, el fomento de las exportaciones surgió como complemento y no como sustituto de la protección a la industria nacional, constituyendo lo que denominamos previamente un modelo mixto de desarrollo.” (Ocampo, pág. 293. 2007)

El Pacto Andino iniciado con el acuerdo de 1969, refiere que el desarrollo industrial pasa a una nueva fase, donde el desarrollo se iba a sustentar en un mercado más amplio. La estrategia incluía el desarrollo de la industria básica en un contexto regional (economía de escala), la eliminación gradual de los obstáculos al comercio, y el establecimiento de una Unión Aduanera, fomentando acuerdos preferenciales a los países de menor desarrollo relativo, como Bolivia y Ecuador. De lo anteriormente señalado, lo único que presentó resultados positivos para la nación, fue la activa promoción de exportaciones básicas.

De 1973 a 1980: El modelo de desarrollo que había imperado años atrás, estaba quedando obsoleto por los avances tecnológicos que perfilaban dinámicas globales, de tal modo, que empezaron a introducir reformas importantes constituyendo el núcleo del intervencionismo estatal en la economía colombiana. Esta serie de reformas se crean bajo un marco de regulación gradual de algunos temas tales como el control de cambios.

En 1974 se presenta una reforma financiera que abogaba por la liberalización del mercado financiero, por cuanto la intervención del Estado (en la asignación de recursos financieros y

la determinación de las tasas de interés) estaba afectando el crecimiento del sector. Para superar la “crisis financiera en Colombia” se tomaron las siguientes medidas:

“se elevó la mayoría de las tasas de interés, redujo su dispersión, liberó aquellas que podían cobrar los bancos comerciales en sus operaciones ordinarias, redujo los encajes sobre depósitos, eliminó gran parte de las inversiones forzosas y limitó drásticamente el acceso de los bancos a los recursos del emisor.” (Ocampo, pág. 293. 2007)

En el campo comercial la reforma se asoció a la liberalización de importaciones y la reducción de los aranceles bajo la administración Turbay, cuyo plan de gobierno consistía en mejorar la eficiencia de la industria nacional. Es importante resaltar que las reformas se enfocaban a la estabilización de la economía nacional por lo que la idea era reducir el déficit fiscal, controlar los medios de pago y reordenar el sistema financiero. Como consecuencia directa, por primera vez, el centro de atención de un programa de estabilización no fue el deterioro del sistema externo, sino la aceleración de la inflación.

En 1980 el modelo de desarrollo industrial pierde protagonismo en el crecimiento nacional. La desaceleración de la economía, fue la más alta registrada en el país hasta esa fecha, donde el gran perdedor fue el sector manufacturero disminuyendo su participación en la contribución al crecimiento del PIB. Lo característico de la siguiente década (1980 - 1990) fue la falta de consenso nacional sobre el modelo de desarrollo económico, por lo que era necesario adoptar procesos de internacionalización en la economía, para solventar la crisis que se había generado siendo el sector externo el más afectado, específicamente en la elasticidad de la demanda de las importaciones.

Como producto de la situación anterior, se generó un incremento en el nivel de inflación, pasando de 18,3% a 22,45% (Web Banco de la República – Colombia) en 1985, evidenciado claramente en los precios de la canasta familiar de la época, por lo que fue necesario implementar un plan de contingencia para reducir el incremento sostenido del nivel de precios, con el fin de incentivar el desarrollo económico de la nación. Para lograrlo, era necesario definir estrategias de tipo sectorial para la industria, la agricultura, la construcción, el comercio tanto interno como externo. Producto de esto, se generaría empleo, y se incentivarían las exportaciones, para responder a la expansión e internacionalización de la

economía. Un punto importante en el desarrollo de las estrategias es el concerniente al fortalecimiento de la capacidad productiva en el país.

La apertura económica se inicia bajo el Gobierno de Virgilio Barco Vargas (1986-1990) donde algunos indicadores macroeconómicos de la época, se cotizaban así: Balanza Comercial ascendía a USD\$ 1.229 millones de dólares en promedio, Tasa de empleo 51,4% y PIB \$38.850 millones de pesos. La tasa de inflación, fluctuaba alrededor del 22% E.A., situación que generó un retroceso en el crecimiento de la economía nacional, producto del control monetario y crediticio por parte del Estado, y que redujo la disponibilidad de dinero, ocasionando un alto grado de iliquidez en la economía, con los consiguientes resultados en la productividad. (Plan de Gobierno Virgilio Barco - Departamento Nacional de Planeación)

A partir de la administración de Cesar Augusto Gaviria Trujillo (1991-1994) se pone en marcha el proceso de modernización e internacionalización de la economía colombiana. Según Ocampo (2007), la apertura económica tuvo demasiadas similitudes con los procesos de liberalización que sufrieron otros países latinoamericanos, así como con la agenda de reformas impulsadas por los organismos financieros multilaterales, bajo el “Consenso de Washington”.

Bajo esta administración, y a través del Plan de desarrollo denominado “La Revolución Pacífica”, se evidenció que era evidente el intervencionismo estatal en la definición de sectores estratégicos. Por esta razón, se hacía evidente la necesidad de minimizar la acción del Estado en estas áreas, y enfocar todos los esfuerzos hacia la competitividad, a través de la desregulación interna y la apertura al exterior. Este nuevo enfoque expansionista, aprovecha las oportunidades de la inserción en la economía mundial, para acelerar el crecimiento económico del país.

Entre las estrategias utilizadas para el proceso, se cuentan ajustes de política económica y social, que incidieron en la regulación del comercio exterior y la estimulación del mercado de capitales, a continuación se resaltarán los puntos más importantes de esas reformas estructurales.

2.5 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 requerido, propiciando un escenario de competitividad en el mercado, especialmente para las empresas pertenecientes al sector industrial. Vale la pena anotar, que sí el mercado no funciona adecuadamente o no existen incentivos para la generar mayores niveles de competencia, el Estado debe intervenir para identificar las posibles situaciones de competencia imperfecta, y además, para promover mayor dinamismo en el proceso.

Como podemos observar, el papel del Estado no consiste en remplazar las condiciones de competitividad o sustituir los mercados. Mas bien, debe incentivarlos proponiendo niveles de competencia, que apuntarán a lograr mayor grado de eficiencia. A partir de ésta, se generan mayores niveles de crecimiento, que propenderán por un mayor bienestar para la población. Una de las ventajas interesantes de la competencia, es el dinamismo que genera cuando involucra simultáneamente los sectores de la economía (primario, secundario y terciario) a través de las organizaciones, obligándoles a distribuir de manera equitativa los recursos disponibles, con el fin de lograr mayores niveles de competitividad y eficiencia.

Otra de las razones por las que es válida la intervención racional del Estado, es la posibilidad de propiciar mayor equidad en la redistribución del ingreso mejorando el bienestar de la población. Es decir, el mejoramiento en la prestación de servicios públicos como la salud, la educación, la cultura y la recreación. Este proceso circular, mejorará evidentemente el

crecimiento económico, y por supuesto el bienestar general de la sociedad. Por estas razones, el Estado debe fortalecer, y promover la competencia doméstica, e incentivar y propiciar la asignación eficiente de los recursos disponibles.

La idea de implementar estas reformas económicas bajo la administración Gaviria (1990-1994), permitió la creación de condiciones favorables para el funcionamiento de mercados donde evidentemente no éramos competitivos. En primer lugar, como ya se dijo anteriormente, la redistribución de los recursos en actividades productivas donde teníamos menos presencia. En materia comercial, la orientación de la inversión a través de las decisiones empresariales. En tercer lugar, aceptar que los productores reaccionan frente a la posibilidad de utilizar mercados amplios para la distribución de sus productos; y por último, la importancia de que abolición de cualquier obstáculo a la competencia, crea marcos propicios para la inversión de significativos recursos monetarios indispensables para ser canalizados en la producción eficiente, de tal forma que contribuyan para el desarrollo económico de la nación.

A partir de todo lo anterior, el gobierno inicia las acciones pertinentes para incentivar la competitividad del país, a través del impulso en tres grandes áreas de la economía nacional, a saber, en el caso de Bavaria: mercado de bienes y servicios (adquiere una de las plantas más sofisticadas en su tiempo en Tibasosa-Cundinamarca), mercado laboral (Inversión en el capital humano e implementar una imagen de Gobierno Corporativo) y mercado financiero y de capitales (la entrada del IFC -Corporación Financiera Internacional- permitiendo completar los recursos financieros necesarios para continuar con su proceso de internacionalización), indispensables para propender por el mejoramiento productivo y comercial. A continuación se especifica la contextualización de dicho estudio de caso.

Mercado de bienes: El país se había vuelto cada vez más cerrado al comercio internacional, de tal forma que a pesar de los esfuerzos por consolidar una clase empresarial y resaltar la labor del modelo ISI, las perspectivas de crecimiento de la economía colombiana adolecían de una capacidad productiva instalada suficiente, que pudiera responder a las demandas del mercado internacional. En términos competitivos, significaba un importante rezago en materia tecnológica. El sector manufacturero se había estancando, por lo que era necesario modernizar la infraestructura, para pretender y propender por una inserción a la economía mundial. Esta situación, obligaba al gobierno a proponer y adoptar una reforma comercial.

En la primera etapa de esta reforma (comercial) se desreguló progresivamente el régimen de importaciones, donde los aranceles se redujeron considerablemente, casi hasta llegar al régimen de libre importación.

“A partir de Agosto de 1991, se establecieron cuatro niveles arancelarios: 0% para insumos, materias primas y bienes intermedios y de capital no producidos en el país; 5 y 10% para insumos, materias primas y bienes intermedios y de capital con producción nacional; el 15% para bienes de consumo final. La sobre tasa a las exportaciones se redujo al 8%.” (Plan de Gobierno Cesar Gaviria- Departamento Nacional de Planeación)

La reforma, enfocada al sector agrícola es más sensible que las demás, en la medida en que la mayoría de transacciones están reguladas por el sistema de precios internacionales y las variaciones de los costos a largo plazo, modificando el ciclo productivo. Por esta razón, fue necesario modificar el régimen de vigente, estableciendo un mecanismo de aranceles flexible, y estableciendo un mecanismo de protección al productor nacional, por concepto de prácticas desleales.

Ahora bien, en términos monetarios la reforma se enfoco en fijar la tasa de cambio, extendiéndose al terreno financiero y fiscal, con el fin de reducir la dependencia del fisco a la actividad externa y crear un marco tributario más moderno. A partir de esta situación, se establece la Ley 049 de 1990 por la cual se reglamentan entre otros aspectos, la repartición de capitales, se estimula el mercado accionario, y se expiden normas en materia tributaria y aduanera.

De otra parte, es de vital importancia el sesgo anti exportador abolido por la reforma comercial. Es por esto que se establece la Ley 007 de 1991 la cual dicta normas generales a las cuales debe sujetarse el Gobierno para regular el comercio exterior, creando el Ministerio de Comercio Exterior.

Mercado laboral: Para competir en el mercado internacional, fue necesario abolir obstáculos a la productividad para mejorar el desempeño de las empresas nacionales, de modo que se reformó la antigua política laboral colombiana con el fin de eliminar los sobrecostos a empleadores y trabajadores. A pesar de haber sido inspirada en proteger los derechos de los trabajadores, la antigua legislación no permitía la creación de nuevos empleos. Reducir la

flexibilidad del mercado laboral, elevaba los costos y creaba una serie de obligaciones a los empleadores. Por esta razón, se creo un sistema acorde con los avances tecno-productivos de las empresas para reducir la incertidumbre de las partes. Así, se eliminaron normas que atetaban con la estabilidad laboral.

“La ley de reforma laboral elimino la acción de reintegro forzoso y en cambio aumento la indemnización para los empleados en cuestión, reconociendo la particular contribución de los trabajadores más antiguos.” (Plan de Gobierno Cesar Gaviria- Departamento Nacional de Planeación)

También se eliminó el antiguo sistema de ahorro de los trabajadores, obligando a las empresas a liquidar anualmente el saldo de las cesantías a una cuenta del trabajador y depositarla en un fondo especializado de cesantías. Una de las ventajas de utilizar los fondos de cesantías, permite la reinversión del dinero a través del tiempo en el mercado financiero, para obtener rentabilidades de los recursos a los trabajadores.

Otra disposición de esta reforma hace alusión a otras modalidades de pago que no están sujetas al salario como los bonos, de tal manera que se flexibiliza los mecanismos de pago.

“Al modificar los plazos de prueba y flexibilizar la jornada laboral, la reforma impulsa la contratación directa de las empresas, lo cual debería redundar en una mayor productividad.” (Plan de Gobierno Cesar Gaviria- Departamento Nacional de Planeación)

Mercado de capitales: La modernización e internacionalización de la economía colombiana necesitaba de un sistema financiero fuerte y eficiente, capaz distribuir de manera equitativa los recursos a los sectores productivos. Es responsabilidad del sistema financiero incentivar a los empresarios para que sean más competitivos en los nichos de mercado. Por tal razón, se crea la Ley 045 de 1990 cuyo objetivo es aumentar la competencia en el sector financiero.

“La ley establece el tipo de relación que debe existir entre las entidades matrices y las filiales para impedir la transferencia de activos improductivos y evitar conflictos de interés. Establece, por ultimo, que las filiales no pueden invertir en acciones, para evitar que se tome una posición propia en el sector productivo.” (Plan de Gobierno Cesar Gaviria- Departamento Nacional de Planeación)

El fenómeno de integración financiera permite desarrollar el crecimiento del mercado de capitales, facilitando la movilidad patrimonial, por medio de estrategias organizacionales tales como la fusión, (caso del grupo empresarial Bavaria S.A.), la escisión, la adquisición y cesión de activos.

Con la Ley 009 de 1991, se establecieron nuevas normas de juego para crear condiciones favorables que incentivaran el capital extranjero, garantizando un trato igual con relación al capital nacional. Se eliminó la necesidad de obtener una autorización para invertir en el país, excepto cuando el capital extranjero se dirige al sector financiero (reguladas por la Superintendencia bancaria) o minero (reguladas por el Ministerio de Minas y Energía). De igual manera, el régimen cambiario y financiero para los inversionistas extranjeros, permite el reingreso de utilidades y acceso al crédito nacional.

Con la creación del Banco de Comercio Exterior, y el régimen de inversión extranjera asegura el crecimiento del sector privado en Colombia, garantizando la transferencia de tecnologías a las empresas nacionales, y mejorando el grado de competencia.

“Por ultimo, se actualizo el régimen cambiario, que a pesar de la estabilidad que le brindó a la economía durante más de veinte años, había sido diseñado para un país que sufrís de escases crónica de divisas, y hoy, ya no es apropiado. De hecho, su carácter restrictivo había contribuido al desarrollo de un mercado paralelo de divisas, que era cada vez más grande.” (Plan de Gobierno Cesar Gaviria- Departamento Nacional de Planeación)

Las reformas anteriormente señaladas, prepararon el camino para modernizar e internacionalizar la economía colombiana. La demanda esta sujeta al efecto global y las consecuencias de dinamizar el comercio exterior es relevante para aumentar la productividad de la nación, ya que al aumentar y diversificar las exportaciones e importaciones, el comercio exterior se flexibiliza. Ahora bien, de otra parte, la producción doméstica esta sujeta a las exportaciones, ya que por la vía del comercio hay transferencia de aprendizaje en materia de competencia y tecnología, elementos importantes para ingresar a mercados más competitivos.

De acuerdo con todo lo anterior, la apertura económica a través del crecimiento de las exportaciones e importaciones, induce al crecimiento y posterior mejoramiento del aparato productivo del país.

2.6 Inversión Extranjera Directa

El acelerado proceso de desregulación que se generó en la economía colombiana a partir de los años noventa, ha incidido de manera significativa en el desenvolvimiento de los Grupos Empresariales, tales como el Grupo Empresarial Bavaria, y concretamente el de Bavaria S.A. Se tuvieron que adoptar procesos de aprendizaje de las nuevas reglas de juego en diferentes áreas que abarcan distintos elementos, incluyendo procesos para generar nuevas capacidades en el desarrollo de alianzas y consorcios internacionales, negociaciones con el sector público y desarrollo de nuevos instrumentos financieros.

Al conducir a las organizaciones en un escenario competitivo mucho más complejo, las reformas estructurales habrían motivado la adopción de sustentar el proceso de internacionalización productiva a través de la Inversión Extranjera Directa (IED) donde la importancia creciente de mecanismos de asociación y cooperación con otras empresas, fue una tendencia hacia el desarrollo de una red más compleja de negociaciones para fundamentar el desenvolvimiento de la producción. Esta tendencia vincula a las empresas nacionales con Empresas Transnacionales en las operaciones domesticas, articulando procesos de privatización en desarrollo tecnológico y comercial hacia las actividades manufactureras, siendo relevantes en el posicionamiento estratégico de la producción a nivel global. (Chudnovsky, 1999).

El incremento intenso de la competencia, no solo compete a los mercados mundiales, particularmente en la acelerada apertura del mercado local, se determinó y replanteo el posicionamiento estratégico de todas las empresas. En caso específico Bavaria S.A, inicia su internacionalización productiva a través de la IED a partir de 1982, con la compra de Cervezas Nacionales y Cervecería Andina, en el mercado de la cerveza de Latinoamérica (compañías cerveceras en Ecuador) y la fusión con la segunda cervecera mundial, SABMiller en el 2005.

Según Dunning (1994), son dos las fuerzas que incentivan la IED en los últimos años. Desde el lado de las empresas, se trata de la presión que introduce la competencia para innovar constantemente, con el fin de posicionar nuevos productos en el mercado, mejorando su calidad y servicio; pero sobre todo, para reducir los costos operacionales. A esto se le suma la tendencia de reducir el ciclo de vida del producto, debido al consumo masivo, por lo que es

necesario invertir en Investigación y Desarrollo -I&D-, lo que obliga a las empresas a expandir sus operaciones productivas en el exterior, vía alianzas o a través de la IED. Al respecto, la generalizada liberalización de los mercados que disputan la atracción de los flujos de IED, incentivan a las Empresas invertir.

En términos generales, la preocupación de las empresas por expandir su producción al exterior, se da por la necesidad de mantener o incrementar la competitividad su competitividad en el mercado tanto local como externo. Es evidente que en el proceso de desarrollo de cada país, con fenómenos como la apreciación cambiaria o el aumento de los costos laborales, la disponibilidad de recursos humanos y el acceso a nuevas tecnologías, no se podrían explicar inmediatamente, a través de las operaciones de IED en el exterior.

Dentro de los factores que fortalecen la posición competitiva de las empresas por medio de la IED, podemos enunciar las siguientes:

- Comercio Exterior: La IED puede ser la forma por la cual se superan las barreras arancelarias potenciales en el país destino, promoviendo transferencia de tecnologías y exportaciones de cualquier tipo de productos. De igual manera, la IED permite el acceso de materias primas al mercado local para expandir la producción. También mejora la posición negociadora de las empresas locales y el acceso a la información, para consolidar alianzas estratégicas con actores globales.
- Tecnología: A la instalación de la producción en el exterior le sigue, de manera general, la localización de centros de diseño y de desarrollo (I&D) que contribuyen a la innovación de la casa de matriz.
- Balanza de pagos: Los benéficos en materia comercial se dan por el aumento de flujos comerciales hacia y del exterior, y también da lugar a la salida de capitales y remisión de utilidades del exterior.

Con el siguiente apartado se hará una explicación general de las razones por la cuales deciden expandir su participación en el mercado internacional, en caso particular la participación de Bavaria S.A. en el escenario internacional de la cerveza. Es importante señalar que se explicará en relación con el caso de estudio en el apartado del Proceso de

Internacionalización de Bavaria S.A. Por el cual da razón de la importancia de la expansión internacional de las empresas por vía de la IED.

2.6.1 “Paradigma ecléctico” desarrollado por Duning en el marco de la IED

Según Dunning (1993), la forma de internacionalizar la producción de una empresa se basa en aprovechar las ventajas de localización de un país o región. La idea es maximizar las capacidades propias (ventajas de propiedad) donde entra la IED, para posicionarse mejor que sus competidores en el mercado local. De esta manera, si los costos de incorporación y la organización de la nueva unidad de producción en el exterior dentro de la casa matriz son menores a los costos de transferencia asociados a las capacidades del productor local, la empresa decidirá invertir y relocalizar o incrementar la producción en ese nicho de mercado.

Las ventajas de propiedad, son activos que se derivan del funcionamiento de la empresa, como por ejemplo: patentes, marcas, capacidades tecnológicas o financieras, etc. En algunos casos surgen del aprendizaje de procesos internos que provienen de la evolución de la empresa, determinando una forma de ser de la ET.

Si el impacto de la IED es positiva para la empresa, está podrá explotar las ventajas de propiedad en terceros mercados de diferentes maneras. Según Duning (1993), la primera opción se da cuando pueden exportarse los bienes y servicios que se producen desde su país de origen. Una segunda opción, es conceder licencias de producción de dichos bienes y servicios a otras firmas; y por último, puede decidir acoplar de manera transistémica estas ventajas de propiedad, instalando plantas propias en otros mercados.

Una empresa puede maximizar las ventajas de propiedad en mercados que posean ventajas de localización, justificando la IED en vez de abastecerlo por vía exportaciones. Dentro de las ventajas de localización se encuentran: la posesión, costo y distribución de recursos (naturales, humanos, financieros y físicos), el tipo de mercado con todas sus características, grado de estabilidad política y económica, la disponibilidad y costo de la infraestructura, el nivel y tipo de cambio, esquemas de política económica y de régimen fiscal, y el grado de apertura comercial y financiera, entre otros.

“En el marco analítico desarrollado por Dunning (1994) para analizar las distintas motivaciones de la IED propone clasificar los proyectos en cuatro grandes categorías. La primera de ellas pone la atención en el objetivo de la búsqueda de recursos naturales y mano de obra no calificada (resource seeking). La segunda de ellas es la localización de la IED motivada por el interés de explotar el mercado domestico del país-región de destino (market seeking). Al incluir la motivación de generar economías en el proceso de producción que sean de escala, de complementación y/o de especialización se las consideran que tienden a la búsqueda de la eficiencia (efficiency seeking). Por último, está la motivación de desarrollar activos de tipo estratégico, que pueden ser tecnológicos, financieros, de recursos humanos calificados, organizacionales o networks comerciales (strategic asset seeking).” Pág. 125

Entre las ventajas de adquirir activos de tipo estratégico, se puede manifestar el hecho de que las empresas que no tengan conocimiento previo de las necesidades del consumidor van a estar familiarizadas con el mercado local, y al mismo tiempo podrán adquirir canales de distribución, esquemas de innovación y estructuras organizacionales.

Otra de las consecuencias de la IED, es cuando se presenta la redefinición de estrategias con las cuales las ET se insertan en las operaciones productivas a las filiales. Así, la cadena de valor se separa en funciones que se localizan donde pueden desarrollarse de manera más eficiente, consolidando redes de distribución y producción integradas regional y globalmente.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1 Operacionalización de variables:

Las variables de investigación que a continuación se enuncian, surgen como dimensiones de un fenómeno del siglo XXI, conocido como “*La Globalización*”, donde muchos países se vieron sumergidos en las dinámicas globales. En el caso de Colombia, se explicará este fenómeno, con el proceso de internacionalización de empresa Bavaria, S.A, teniendo en cuenta: Ajustes de política económica, Apertura económica, y la Expansión internacional de Bavaria S.A. iniciada a partir de 1982.

De acuerdo con los conceptos enunciados por el Banco de la República, la Política Económica se define como el conjunto de estrategias que formulan los gobiernos para conducir la economía de un país. Éstas se dividen en dos: coyunturales y estructurales. Las políticas coyunturales se refieren a la verificación y ajuste en el comportamiento de indicadores macroeconómicos como el PIB, la inflación y empleo; mientras las estructurales, se enfocan a incentivar el crecimiento de un sector específico.

Ajustes de políticas económicas: Ejemplos de éstos ajustes se enfocan a instrumentos como la regulación del comercio exterior, regulación de cambios internacionales y estimulación del mercado accionario por parte del gobierno nacional, contenidas en las Leyes 007 ⁴ y 009⁵ de 1991 y leyes 045 y 049 ⁶ de 1990.

Apertura económica:⁷ Creación de un marco institucional para favorecer el crecimiento y la competitividad del mercado nacional a través de desarrollos tecno-productivos de las

⁴ Ley 007 de 1991. Por la cual se dictan normas generales a las cuales debe sujetarse el Gobierno Nacional para regular el comercio exterior del país, creando así el Ministerio de Comercio Exterior.

⁵ Ley 009 de 1991. Por la cual se dictan normas generales a las que deberán sujetarse el Gobierno Nacional para regular los cambios internacionales y se adoptan medidas complementarias.

⁶ Ley 049 de 1990. Por la cual se reglamenta la repartición de capitales, se estimula el mercado accionario, se expiden normas en materia tributaria, aduanera y se dictan otras disposiciones.

⁷ El plan busca promover un ambiente institucional para que el sector privado, y en general todos los ciudadanos, sean los actores principales del proceso de cambio y crecimiento. El Estado puede hacer más por el crecimiento económico concentrándose en sus obligaciones sociales básicas, deshaciéndose de funciones que no le corresponden, y dejando de intervenir en numerosos escenarios de la vida económica.

empresas nacionales, que lograron incrementar su participación en el exterior por medio de alianzas estratégicas o adquisiciones empresariales.

Expansión internacional: Este proceso se ve reflejado en la mayor participación en el mercado del Grupo Empresarial Bavaria S.A., iniciada a partir de 1982 con la compra de Cervezas Nacionales y Cervecería Andina, en el mercado de la cerveza de Latinoamérica (compañías cerveceras en Ecuador) hasta la fusión con la segunda cervecera mundial, SABMiller. Por esta razón, se realizará un breve recorrido histórico en la evolución de la empresa.

3.2 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 la apertura económica de Colombia, en la Empresa de Bavaria S.A.

3.3 Instrumentos:

Para el proceso, 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.

3.4 Proceso de recolección de información:

Este proceso se realizó a partir de la información disponible en fuentes primarias como: documentos y series estadísticas del Banco de la Republica y el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), así como la consulta de libros que permitieron entender las dinámicas globales a partir de supuestos teóricos. EN cuanto a las fuentes secundarias, se consultaron publicaciones especializadas, tanto en revistas académicas, artículos y trabajos de grado. Todas éstas, fueron incluidas en la bibliografía correspondiente.

3.5 Plan de análisis:

A partir de la disponibilidad de la información (tanto de las fuentes primarias como secundarias), se explicará el desarrollo teórico de la investigación, con el fin de aclarar algunos conceptos relevantes para la misma. El desarrollo de este primer paso, requirió la construcción y utilización de fichas bibliográficas. En el segundo paso se ejecutó un plan de trabajo que tiene como principal relevancia, el análisis de los estados financieros de la organización (Grupo Empresarial Bavaria S.A) que evidencian los resultados obtenidos antes, durante y después del proceso de fusión. En términos de indicadores de crecimiento económico, se cuentan: fuerza laboral, Inflación, Balanza Comercial y PIB, mostrando el marco general por el cual Bavaria S.A. sustento su expansión internacional, durante y después de la apertura económica.

CAPÍTULO IV: EJECUCIÓN DEL PROYECTO

4.1 Proceso de Internacionalización de Bavaria S.A.

La evolución de la internacionalización de las empresas está determinada por un complejo número de factores que desarrollan y articulan procesos tecno-productivos que van fortaleciendo las organizaciones empresariales. En este proceso el contexto macroeconómico e institucional condiciona y favorece dichos procesos. Al mismo tiempo, permite la interacción entre empresas, instituciones civiles y el Estado, generando de manera interactiva un proceso de aprendizaje e innovación, elementos importantes para la competitividad.

Según Dunning (1994), el primer factor hace referencia a la existencia de un ciclo evolutivo que incluye distintas fases, con matices para cada firma. Estas, van acumulando elementos para desembocar finalmente en un proceso de IED. El segundo, está relacionado con la importancia clave de los recursos humanos, en particular con la disponibilidad de personal calificado, que constituye el factor de diferenciación más relevante. El tercero es la capacidad de desarrollar esquemas de financiamiento que permita solventar el desarrollo de los negocios identificados, y el cuarto elemento, es la posibilidad de desarrollar modelos organizativos empresariales con capacidad para acumular los acervos tecnológicos desarrollados en el tiempo, superando las dificultades y conformando una estructura emprendedora, acorde con las nuevas condiciones de competencia internacional, y con capacidad operativa de actuar estratégicamente en los diferentes nichos de mercado.

A continuación se explicarán estos cuatro factores, en el Grupo Empresarial Bavaria S.A., de tal manera que se muestre el proceso de internacionalización de una empresa colombiana en el exterior.

4.1.1 Ciclo Evolutivo de Bavaria S.A.

A continuación se realizará de manera breve, un recorrido histórico de la compañía Bavaria S.A., teniendo en cuenta el cronograma histórico de la organización. (Portal web de Bavaria S.A.)

Leo Sigfried Kopp y los hermanos Santiago y Carlos Arturo Castello, fueron los visionarios que soñaron con establecer una industria en Colombia. La sociedad Kopp y Castello, interesada en fundar un negocio de cerveza, adquirió un lote en Bogotá el 4 de abril de 1889, fecha que marca el nacimiento de un legado de conocimiento, compromiso y calidad en la industria cervecera del país.

En 1890 la sociedad Kopp y Castello es disuelta, y el nombre de la empresa pasa a ser: Bavaria Kopp's Deutche Bierbrauerie. En 1891 Bavaria S.A., registra como símbolo de la fábrica el águila imperial alemana, insignia que identificó todos los elementos corporativos de la Compañía como avisos, membretes y etiquetas de sus productos. El primero de junio de ese mismo año, salen al mercado las primeras marcas de Bavaria: Pilsener Bier, Salvatore Bier, Bock Bier, Doppel-Stout y Lager. 1894 fue lanzada al mercado la cerveza Pilsener que años más tarde derivaría en la marca Bavaria. Ese año, para la elaboración de sus cervezas, la Compañía necesitó 10.000 cargas de cebada.

1895 Bavaria adquiere la primera fábrica de la competencia a los hermanos Tívoli, en la que produjo la primera marca popular del mismo nombre, y diferentes clases de gaseosas. 1896 para disminuir los altos costos de las botellas importadas, Leo Kopp inicia el proceso de integración vertical con la creación de Fenicia, una fábrica de vidrio con la que obtuvo una ventaja competitiva frente a los demás protagonistas de la industria cervecera de finales del Siglo XIX. En 1899 en la Primera Exposición Nacional, las cervezas de Bavaria fueron catalogadas como los mejores productos y recibieron importantes premios. A partir de ello, se registran ante el Ministerio de Hacienda las marcas Bavaria, Bock Negra, Lager Oscura, Doppel Stout, Culmbacher, (también llamada Tigre), Higiénica y Tres Emperadores.

En noviembre de 1903, Bavaria adquiere unas minas de carbón en Zipacón para asegurarse combustible en sus calderas. Ese mismo año, pone nuevamente en producción la fábrica de cerveza Tívoli. 1904 la Cervecería Antioqueña lanza en Medellín, la cerveza *Pilsen*, la más antigua de las marcas de Bavaria que aún permanece en el mercado cervecero. Junto a ella nacen también Maltosa y Clara.

El diciembre de 1911 nace la primera marca popular de Bavaria, *La Pola*, creada para celebrar el primer centenario del Grito de Independencia, y en honor de Policarpa

Salavarieta. Su nombre se volvió genérico para referirse a la cerveza en nuestro país. 1913 La Cervecería Barranquilla y Bolívar, lanza al mercado cerveza *Águila* marca que pasaría a formar parte del portafolio de Bavaria S.A., y por varios años representó una dura competencia para las cervezas Bavaria y Costeña. Hoy en día, *Águila* es la cerveza líder de Bavaria, y es la marca que según la organización, “refresca la pasión y alegría de los colombianos”.

1927 en La Esperanza, Cundinamarca, donde solía pasar las temporadas de vacaciones, muere don Leo Kopp Koppel, co-fundador de Bavaria, al amanecer del 15 de septiembre de 1927. Los restos mortales del señor Kopp están sepultados en el Cementerio Central de Bogotá, y alrededor de su imagen, historia y personalidad se ha creado un mito según el cual “hace milagros y concede favores”. Su tumba es visitada por miles de personas cada año.

1929 la Fábrica Colombiana de Cervezas lanza al mercado cerveza *Póker*, marca tradicional en el suroccidente colombiano, que luego llegaría a todo el país. Ésta, sigue siendo la marca que representa la tradición. 1934 en la ciudad de Barranquilla y como sustituta de la marca Cóndor, el 8 de octubre de 1934 se lanza cerveza *Costeña*, una de las más populares de Bavaria a lo largo de su historia. Actualmente, Costeña es considerada como “la cerveza de la rumba joven en Colombia”.

En el año de 1948, el Congreso de la República expide la ley 34 del 28 de octubre, en virtud de la cual, a partir del primero de enero de 1949 solo podrá fabricarse, venderse o consumirse en Colombia, bebidas fermentadas en envases de vidrio individuales y cerrados; prohibiendo en la práctica las bebidas de fabricación casera y sin controles sanitarios como la chicha. Bavaria lanza al mercado Cabrito, cerveza de bajo precio.

En 1949 se lanza *Club 60*, marca Premium que presentaba como novedad, un cuello envolvente único en la época, y que sirvió para celebrar el sexagésimo aniversario de la fundación de Bavaria. Esta cerveza la antecesora de *Club Colombia*. 1953 se lanza Pony Malta, bebida a base de malta y vitaminas para cuya formulación, se consultó al Instituto Nacional de Nutrición, que sugirió que su contenido nutricional cubriera un tercio de las necesidades diarias por persona, en beneficio del pueblo colombiano.

En 1960 el Consorcio de Cervecerías Bavaria, cambia su razón social por *Bavaria S.A.*, situación que implica el cambio del logotipo que incluye la letra B coronada con la cabeza de águila imperial alemana. En 1962 se lanza *Club Colombia* reemplazando a la Club 60 que por su calidad, se convierte en un producto de exportación. En 1967 Bavaria S.A adquiere la cervecería de Barranquilla y cervecería Bolívar, sustituyéndolas por cervecería Águila. En 1972 Bavaria S.A., construye una fábrica techo que le permite fabricar tapas de corona con revestimiento de plástico y se empieza a ampliar la planta en la ciudad de Cali.

En 1981 se fabricó la primera cerveza Premium de 12 onzas llamada *Clausen*. En 1982 Bavaria S.A., adquiere la totalidad de las acciones de Latin Development Corporation y obtiene el control de las dos compañías cerveceras del Ecuador, Cervezas Nacionales y Cervecería Andina. En 1989 Bavaria S.A., celebró 100 años de funcionamiento.

1990 Bavaria S.A., adquiere una de las plantas más sofisticadas en su tiempo, Latinoamérica en Tibasosa, Cundinamarca. A su vez, cuenta con una participación accionaria de Uniao Cervejeira y Central de Cervejas de Portugal. En 1992 Bavaria S.A. aumenta su presencia en el viejo continente con la adquisición de la Compañía Anzaluza de Cervezas en España.

En 1995 se inauguró la cervecería Leona que en su primeros años, fue un fuerte rival para Bavaria S.A. En 1996 se conforma el Grupo Empresarial Bavaria S.A., matriz de 173 sociedades del sector productivo y de servicios. En 1997 se crea Valores Bavaria.

En el 2001 Bavaria tiene el control de la Cervecería Nacional de Panamá con el 91,5%. El año 2002 fue determinante en las adquisiciones; en Perú de las cervecerías UPC Backus & Jhonstone, Cervecería San Juan y Compañía Cervecera del Sur, en Bolivia de la compañía de refrescos Corporación Boliviana de Bebidas, y sale al mercado *Águila Light*.

En el año 2005, Bavaria S.A. se fusiona con SAB Miller, una operación en la que la firma adquiere el 71,8% de las acciones de la empresa y de esta manera incursiona en el mercado de la cerveza en Suramérica.

4.1.2 Factor de Diferenciación - disponibilidad de personal con alta calificación

Para cualquier organización, es de vital importancia capacitar permanentemente a sus colaboradores, con el fin de lograr el incremento en la productividad, con calidad y eficiencia. Esta inversión, permitirá lograr ventajas comparativas y competitivas respecto de la competencia. Para la organización Bavaria S.A., a través de su historia la inversión en capital humano ha sido una de sus prioridades, exaltando una cultura corporativa que contribuye al crecimiento tanto de la empresa, como de sus clientes, y por supuesto de su capital humano. Esta estrategia permite el logro de los objetivos propuestos, a través de un clima organizacional y laboral apropiado, trabajando en equipo, y la motivación a través de estímulos para evaluar la gestión de desempeño colectivo.

La cultura corporativa y organizacional⁸ permite la creación y mantenimiento de diversos canales de comunicación entre las personas que conforman los diferentes roles directivos, administrativos y operativos dentro de la organización. En el caso de Bavaria S.A., estas relaciones se consolidan a través de un *“pacto colectivo”* entre las partes, de tal forma que se desarrollan las relaciones laborales en un marco de cordialidad y respeto mutuo. La suscripción de este contrato, contribuye a la obtención de excelentes resultados en términos de productividad y bienestar.

De otra parte, propiciar y consolidar la excelencia del talento humano, por lo cual la compañía realiza inversiones en la preparación, desarrollo personal y profesional de sus empleados a través de cursos de formación y capacitación en diversas áreas en el Centro de Formación de Competencias (programa de crecimiento interno) o en diferentes instituciones de Educación Superior en el país.

Otro avance es el de unificar el negocio corporativo de Bavaria S.A, a través de la implementación del sistema operacional para el manejo de la información, como respuesta a la necesidad de buscar una solución informática especializada para el sector de bebidas, -SAP IS Beverages -, en un centro de computo centralizado.

Con esta herramienta tecnológica Bavaria S.A. logra homologar y estandarizar procesos productivos y administrativos mejorando los indicadores de gestión, relacionándolos con

⁸ Conjunto de experiencias, creencias y valores que caracteriza una organización con el fin de lograr las metas propuestas.

estándares internacionales de operación, proporcionando información gerencial detalla de mayor calidad y eficiencia para facilitar la toma de decisiones en la compañía. Cabe resaltar que este tipo de estándares, consolida el Gobierno Corporativo de la Compañía.

4.1.3 Esquemas de Financiamiento en Bavaria S.A.

Estos procesos, surgen a partir de la necesidad de focalizar las estrategias de negocio en los nichos de mercado específicos, utilizando estrategias de diversificación para hacer presencia en diferentes tipos de negocio. Es así como en 1997 Bavaria S.A. decide separar la industria cervecera de los diferentes servicios por sectores (Aeronáutica, telecomunicaciones, petróleo, alimentos, entre otros). A partir de estas decisiones, se configura Valores Bavaria S.A, para hacer presencia en el mercado de capitales, con el fin de realizar las transacciones comerciales de forma más dinámica, sin necesidad de acudir a intermediarios, y consolidar otras operaciones del Grupo Empresarial Bavaria S.A.

Para el año 2000, la empresa decide adoptar una estrategia agresiva de creación de valor capaz de consolidar mercados existentes, conquistar nuevos mercados y ser más competitiva a nivel internacional. Para lograrlo, la empresa adoptó dos medidas fundamentales: la primera, fue la creación de una administración especializada dedicada a optimizar las operaciones existentes, teniendo en cuenta que gran parte de las empresas que pretenden iniciar un proceso de internacionalización, debe hacer presencia inicialmente en el mercado local.

La segunda medida corresponde a la configuración de un equipo dedicado a la expansión, a partir de adquisiciones o fusiones. Ambiciosos y expansionistas planes de Bavaria S.A. para preservar el mercado colombiano, lograr expandir sus operaciones en Latinoamérica y convertirse en un actor atractivo en el negocio de la cerveza a nivel mundial, quedarían sujetos al apalancamiento financiero. Con el fin de lograr las metas propuestas por la junta directiva, Bavaria S.A. decide concentrarse en mejorar y optimizar el acceso al mercado financiero, y para ello necesitaba de un proveedor de capitales ancla con el fin de fortalecer la confianza inversionista, especialmente de los inversionistas internacionales. La junta directiva contacta a la Corporación Financiera Internacional –IFC-, inversionista en el sector privado del Grupo Banco Mundial (para empresas en países en vía de desarrollo) que fuera capaz de cubrir el apalancamiento financiero requerido para seguir con la estrategia de

internacionalización. (Bernal y Lubrano, 2007).

La época en la cual Bavaria S.A. solicitó la financiación requerida, nuestro país presentaba una leve crisis financiera, y las condiciones no eran propicias, el grado de inversión era bajo, y la imagen del país en materia económica era volátil, (características propias de los mercados suramericanos) Así, desde la óptica de cualquier inversionista internacional resultaba bastante especial (por no decir difícil) por un lado, la estrategia de crecimiento y expansión de la empresa era ambiciosa y de gran expectativa teniendo en cuenta el riesgo para cualquier posible inversor, por cuanto la imagen del país en materia económica no era la mejor. No obstante, esto no fue un impedimento para que obtuviera el desembolso del crédito correspondiente.

En 2002, Bavaria S.A. era un competidor fuerte en el mercado de la cerveza Andina con presencia en Ecuador y Panamá, sin embargo pretendía incrementar su presencia en este mercado con una adquisición adicional, por lo cual focaliza sus esfuerzos para adquirir la cervecería UPC Backus & Jhonstone en Perú, pieza clave para su proceso de expansión regional.

La operación con la IFC (Corporación Financiera Internacional) le permitiría complementar los recursos financieros necesarios para continuar la senda de la expansión empresarial. Posterior a esta adquisición el Grupo Empresarial Bavaria S.A. aumenta su participación accionaria en la *Cervecería Leona*, compañía cervecera con importantes desarrollos tecnológicos (equipos y planta). La ventaja de haber adquirido esta planta era la de optimizar procesos de producción a costos más bajos y al mismo tiempo, reducir la presencia de plantas regionales. (Bernal y Lubrano, 2007).

La financiación del crédito otorgado a Bavaria S.A. por parte de la IFC requería soluciones innovadoras para garantizar el retorno del dinero, por cuanto una parte del mismo (US\$ 30 millones) se pagaría a 10 años con derecho de conversión a acciones, implementando la participación de la IFC en el capital, y mejorando el retorno de la inversión. Además la IFC, a través de fondos propios y de Bancos Internacionales y Locales, dispuso otros US\$ 270 millones para los planes de crecimiento y expansión de Bavaria S.A.

Este apalancamiento financiero, le permitió acceder a mercados internacionales, seguir

adelante con las metas propuestas y mejorar la imagen inversionista de la empresa ante el mundo. Al contar con un acreedor de talla mundial y un potencial accionista, la IFC potenciaba el proceso de crecimiento y expansión de Bavaria S.A., mejorando el desarrollo de la actividad económica en la región, dándole confianza y estabilidad en el mercado colombiano, y corroborando los procesos de inversión en compañías emergentes, con las rentabilidades esperadas por los inversionistas.

“La operación con IFC fue aprobada en junio de 2002 de la siguiente forma: un crédito entre IFC y Bavaria por un monto de US\$70 millones con un plazo de 10 años, con 2 años de gracia y una tasa Libor + 3,5%. Un préstamo B otorgado por un grupo internacional de bancos nacionales e internacionales por US\$200 millones, con un plazo de 5 años, tasa Libor + 2,75% en su primer año. Y un préstamo C convertible en acciones otorgado por la IFC por US\$30 millones a 10 años. Este último contrato tenía un componente especial, establecía la convertibilidad del crédito a acciones de Bavaria en favor de IFC. Las nuevas acciones se emitirán cuando la IFC decidiera ejercer su derecho de conversión de US\$30 millones por acciones de la empresa. La operación fue aprobada el 13 de junio de 2002 y el desembolso fue realizado el 18 del mismo año.” (Bernal y Lubrano, Pág. 9. 2007)

4.1.4 Gobierno Corporativo

El gobierno corporativo hace referencia a una estructura que permite el desarrollo de procesos para la dirección y control de compañías, incluyendo las relaciones entre la gerencia, la junta directiva, los accionistas y otros grupos de interés. En pocas palabras es una estrategia de “autorregulación empresarial” en donde se establecen parámetros para la toma decisiones.

El concepto de Gobierno Corporativo llegó a Bavaria S.A. como consecuencia de las futuras financiaciones requeridas para las adquisiciones. La reforma de Gobierno Corporativo tuvo que ajustarse a la legislación colombiana, y consistía en un marco regulatorio, donde se establece la obligatoriedad de adoptar un código de Gobierno Corporativo para los emisores de valores que pretendan ser receptores de inversión por parte de los fondos de pensión en Colombia. Su implementación le permitió a Bavaria S.A. el acceso a capitales internacionales, mejorando su desempeño empresarial a través de una estrategia de autorregulación. Cabe resaltar que sí Bavaria S.A. no hubiera implementado el Gobierno

Corporativo, la IFC no hubiera ejecutado el proceso de inversión. Para la IFC, el Gobierno Corporativo es importante porque le permite administrar los riesgos derivados de la inversión, mejorar la imagen de la empresa a nivel global promoviendo la inversión privada sostenible en países en desarrollo, y contribuye al desarrollo de los mercados de capitales locales a través de mejores estándares de transparencia y rendición de cuentas. (Bernal y Lubrano, 2007)

Como el Gobierno Corporativo es una estrategia de autorregulación para la toma de decisiones fue importante definir la estructura y composición de la junta directiva, ya que es el órgano supremo en la dirección de cualquier empresa y su principal objetivo es velar por los intereses de los accionistas, como dueños de la compañía.

Por ello la IFC sugirió a Bavaria S.A., reformar la estructura de la Junta Directiva conformando miembros independientes (Comités de Junta Directiva) encargados de regular los potenciales conflictos de intereses generados a través de las relaciones comerciales y financieras entre empresas del grupo, o en donde se presenta participación de los accionistas. (Bernal y Lubrano, 2007).

Con la finalidad de que la Junta Directiva tenga mayor conocimiento y control de las actividades de la compañía, paralelamente se crearon los Comités de Asuntos de Gobierno Corporativo y de Conflictos de Intereses, de Recursos Humanos, y Financiero y de Auditoría. Cada uno de ellos integrado por tres Directores que la Junta Directiva elige de entre sus miembros, principales o suplentes para el buen funcionamiento de la compañía.

De manera complementaria, la IFC trabajo en la implementación de un comité de auditoria que tiene como labor principal reportarle a la Junta Directiva las practicas de contabilidad sobre las cuales se realiza el proceso de rendición de cuentas, mejoramiento y revisión de auditorias internas y externas, controlando el grado de riesgo de la inversión.

“Para la IFC un comité de auditoria con miembros independientes facilitaría la relación de tres temas fundamentales para la compañía en ese momento: la necesidad de afianzar y operativizar el rol de la junta directiva en los asuntos financieros y de auditoría de la empresa; la necesidad de fortalecer el modelo de control y auditoría que poseía Bavaria; y por último, la incorporación de un lenguaje internacional de contabilidad que facilitaría el entendimiento de los inversionistas

internacionales sobre el desempeño de la compañía.” (Bernal y Lubrano, Pág. 12. 2007)

Según Bernal y Lubrano (2007), fue importante resaltar que para la IFC, como acreedor y potencial accionista de Bavaria S.A., era fundamental el tratamiento y derechos otorgados a los accionistas. Dos temas resultaron trascendentales: las condiciones de ventas de los accionistas minoritarios: cambios de control y posibilidad de ejercer auditorias a grupos accionistas que tuvieran el 10% del capital social de la compañía. Estas medidas fueron implementadas por la regulación local y desarrolladas en documentos de la compañía. Un ejemplo de ello, es el caso del “Código de Buen Gobierno” que fija las reglas de conducta que deben cumplir los administradores en sus actuaciones, mecanismos de protección de los accionistas e inversionistas, las normas sobre revelación de información y procedimientos para identificar y resolver los eventuales conflictos de interés.

Ilustración 2: Operación Internacional de Bavaria S.A. a nivel regional



Fuente: Pagina Web de Bavaria S.A.

La conversión de los factores anteriormente señalados, permitió que Bavaria S.A. articulara procesos tecno-productivos que fortalecieron a la organización, y la convirtieron en un actor atractivo de inversión para Empresas Transnacionales que pretendían incursionar en el mercado de la cerveza en Latinoamérica.

4.2 Proceso de Negociación de Bavaria S.A. con SAB Miller

El 18 de julio del 2005 se anunció el acuerdo de fusión por medio del cual SABMiller, segunda cervecera mundial, y Bavaria S.A. se unen en la mayor operación comercial registrada en Colombia, por un valor aproximando de US\$ 7.800 millones, culminando con una de las etapas más trascendentales en el proceso de crecimiento y expansión internacional de una empresa latinoamericana.

El proceso de negociación consistió en que el Grupo Santodomingo, accionista significativo de Bavaria S.A, obtuvo el 15,1% de las acciones de SAB Miller lo que significó una participación de dos puestos en la Junta Directiva de grupo SAB Miller regional. Entre tanto, SAB Miller obtuvo el control del 71,8% de las acciones de Bavaria S.A.

El proceso de negociación para las partes fue el más óptimo, teniendo en cuenta que por un lado, le permitía a Bavaria S.A apalancar su crecimiento internacional con la experiencia, competitividad y capacidad financiera y administrativa de SAB Miller, por otro lado, para SAB Miller al invertir en Bavaria S.A., le significaba la puerta de entrada al mercado de la cerveza en Latinoamérica, considerada como la región de mayor potencial de crecimiento para el mercado mundial de la cerveza, representando en el 30% de las ventas mundiales.

4.3 Resultados Financieros

A continuación, se mostraran algunos apartes de las cuentas más importantes de los resultados operativos y financieros de la organización (Bavaria S.A.) entre los años 2001 – 2005. Como se enunció al principio de este trabajo, los efectos de la delimitación temporal en la investigación, no tendrán en cuenta la adquisición de cervezas Nacionales y cervecería Andina en Ecuador en 1982, por cuanto los resultados obtenidos antes, durante y después del proceso de fusión, incidirán en el crecimiento económico, objetivo establecido en esta investigación.

De igual manera, se ha realizado un análisis de los indicadores económicos de crecimiento para la economía colombiana en general, desde el inicio del proceso de apertura económica, y hasta la fecha límite propuesta (2005). Sin embargo, algunos de éstos pueden presentar cifras hasta el año inmediatamente anterior (2011) con el fin de evidenciar el crecimiento económico de la nación, teniendo en cuenta la evolución del PIB en nuestro país. Vale la pena recordar, que este resultado se ve reflejado en el bienestar económico, y será usualmente la meta de política económica propuesta.

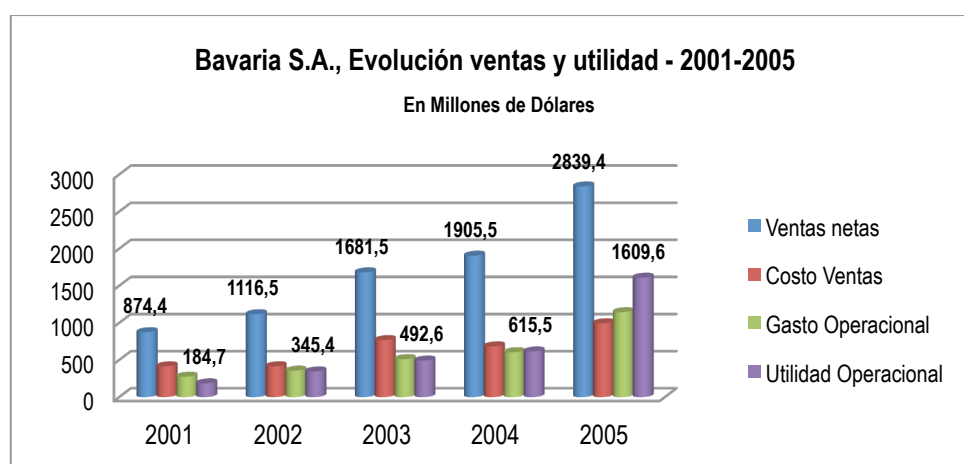
Los datos a continuación presentados (tanto en la tabla como en el gráfico) relacionan algunos resultados financieros de la organización, tales como ventas netas, costo de ventas, gastos operacionales y utilidad operacional, que evidenciarán el crecimiento de la empresa entre el año 2001 y 2005. Más adelante, se hará un análisis de algunos efectos producto de la IED realizada por Bavaria S.A., que permitió el apalancamiento tanto operativo como financiero de la organización.

Tabla 1: Bavaria S.A

Año	Ventas netas	Costo Ventas	Gasto Operacional	Utilidad Operacional
2001	874,4	415,1	274,6	184,7
2002	1116,5	415,4	355,7	345,4
2003	1681,5	768,1	510,8	492,6
2004	1905,5	684	604	615,5
2005	2839,4	995,2	1144	1609,6
Promedio	1683,46	655,56	577,82	649,56

Fuente: Informes Anuales de Bavaria S.A. 2001-2005

Grafica 1

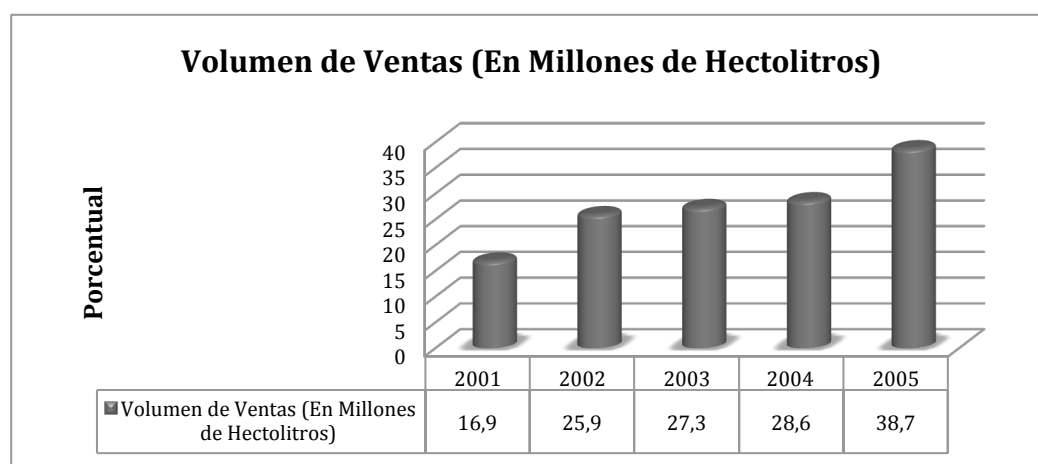


Fuente: Informes Anuales de Bavaria S.A. 2001-2005

Como puede observarse, en el gráfico relacionado el incremento de las ventas netas entre el año 2001 y 2005, muestra aumentos representativos con mayor evidencia entre los años 2002 – 2003, equivalente al 51%, y entre el año 2004 – 2005 un incremento muy significativo del 49%, pasando de U\$1905.5 a U\$2839.4 millones de dólares. El crecimiento promedio de las ventas en el período es de U\$1.683.46 millones, y el promedio de la utilidad operacional fue de U\$649.56 millones. Estas cifras reflejan claramente que el proceso de apertura económica, aportó avances significativos en el crecimiento industrial y el posicionamiento estratégico del mercado cervecero para la organización.

De otra parte, si tenemos en cuenta la medición del crecimiento de las ventas de cerveza en Hectolitros, el gráfico No. 3, muestra claramente que ha sido progresivo:

Grafica 2



Fuente: Informes Anuales de Bavaria S.A. 2001-2005

Para complementar esta información, es relevante incluir el resultado del volumen de ventas a nivel internacional, tal como se presenta en los informes anuales de la compañía Bavaria S.A., y sobre los cuales se relacionan algunas consideraciones como sigue:

En el transcurso del año 2002 las filiales ecuatorianas de Bavaria S.A., incrementaron las ventas en un 15%, con lo que alcanzaron 2.7 millones de hectolitros, frente a los 2.4 millones de para el 2001. Esta situación les consolidó como líderes del mercado ecuatoriano de la cerveza. En Panamá se incrementaron las ventas en un 12.4%, alcanzando 1.9 millones de hectolitros en el 2002 frente a 1.7 millones de hectolitros en el 2001. Esta situación reflejó una mayor presencia en el mercado, equivalente al 75%.

Para el año 2003 las ventas de las filiales peruanas aumentaron 2.7% en términos de volumen y el consumo per cápita de cerveza llegó a 22.4 litros. Esto representa un aumento de dos litros en el consumo per cápita en los últimos años. Para Ecuador se presenta un incremento en el consumo per cápita de la cerveza en 1.1 litros, lo que representó un incremento de las ventas en un 8.5% para este mercado. En Panamá la participación en el mercado alcanzó 79.2%, ubicando a Atlas como la cerveza líder.

En el 2004 se incrementaron las ventas totales de Perú en un 4.3% como respuesta de haber reducido el precio de venta sugerido al público, con el fin de contrarrestar los efectos del incremento en impuestos a la cerveza. Por su lado, en Ecuador las ventas de cerveza aumentaron un 7.9%, lo que permitió incrementar el consumo per cápita de la cerveza a 24 litros. En este mismo año, Panamá incrementó la participación del mercado al 80%, aumentando las ventas totales en un 10.3% y ubicando el consumo per cápita en 53.5 litros.

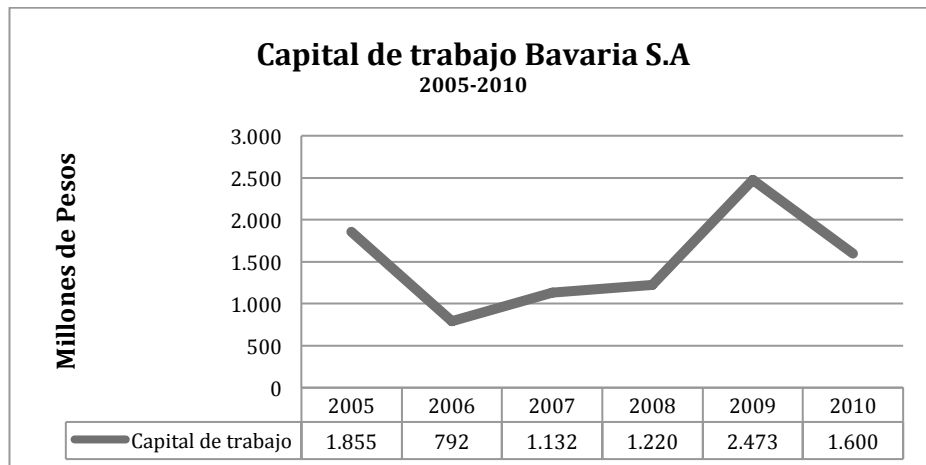
En el 2005, la tendencia al alza en el consumo en los diferentes países se mantiene, teniendo en cuenta que en Perú las ventas se ubicaron en \$1.868.595 millones de pesos, aumentando un 38.2% en comparación al año 2003. Las ventas en Ecuador aumentaron 11.1%, crecimiento que fue orientado por capturar nuevos nichos de mercado. Y por último, en Panamá las ventas aumentaron en un 4.8% equivalente a \$375.850 millones de pesos.

De acuerdo con todo lo anterior, en los indicadores financieros a continuación relacionados, se puede evidenciar claramente la evolución del crecimiento correspondiente en el periodo enunciado. Estas cifras han sido calculadas, a partir del análisis cualitativo y cuantitativo de los estados financieros de cada año, y el promedio correspondiente en el periodo (2005-2010):

Analizando algunos indicadores de liquidez observamos lo siguiente:

- a) Teniendo en cuenta que el capital de trabajo nos permite evidenciar la disponibilidad de liquidez de Bavaria S.A, en el periodo 2005-2010, tanto en términos absolutos como relativos, la disponibilidad fue suficiente permitiéndole cubrir sus obligaciones financieras, teniendo una disponibilidad promedio en el transcurso del periodo de \$1.512 millones de pesos, equivalente un periodo anual del 6%.

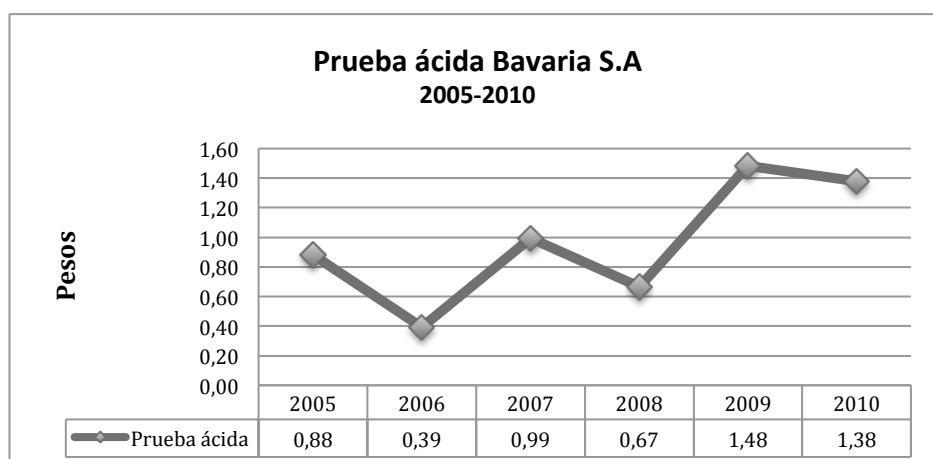
Grafica 3



Fuente: Informes Anuales de Bavaria S.A. 2005-2010

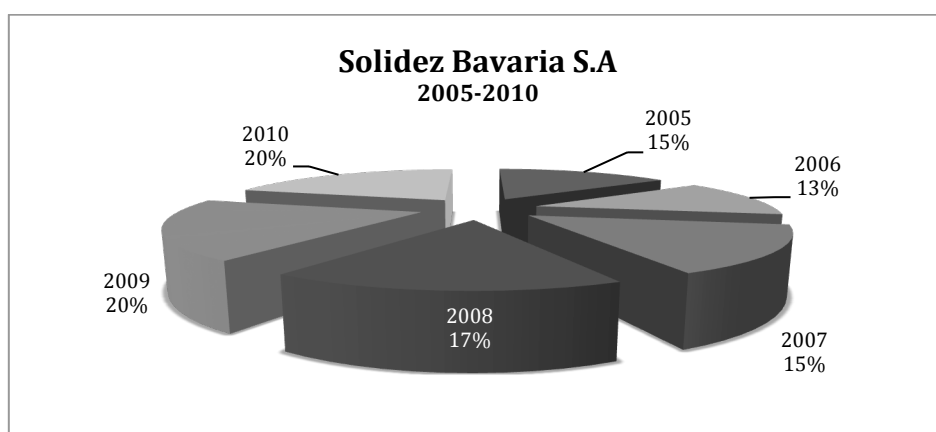
- b) La prueba ácida nos permite saber la capacidad de la empresa para cubrir pasivos a corto plazo de manera inmediata sin recurrir a la venta de inventarios. En el caso de Bavaria S.A. por cada peso de deuda, la empresa tenía la capacidad de cubrir en promedio con \$0,97 centavos. Y por ultimo, la solidez ($\text{Activo total} / \text{Pasivo total}$) que indica la capacidad de la empresa para demostrar su consistencia financiera tanto a corto como a largo plazo, la organización disponía de \$2,08 pesos por cada peso de endeudamiento.

Grafica 4



Fuente: Informes Anuales de Bavaria S.A. 2005-2010

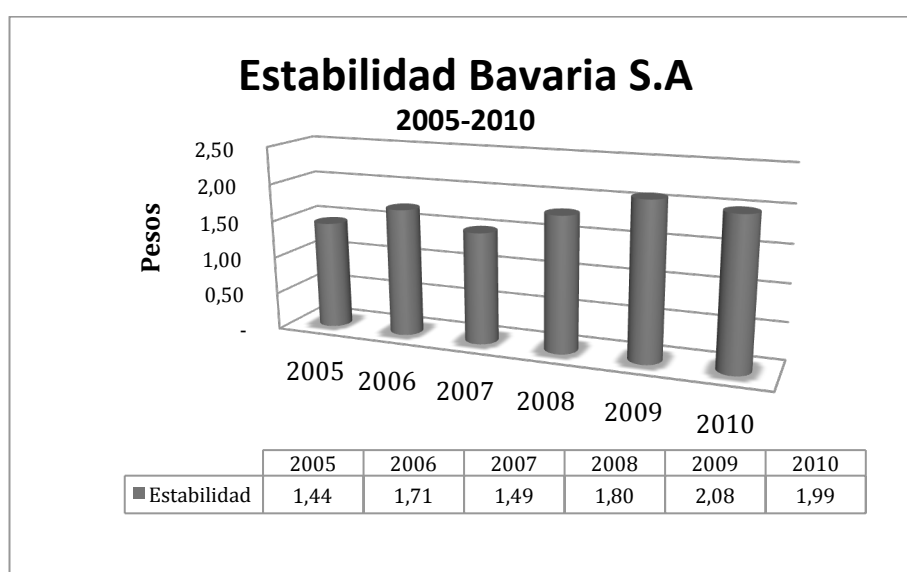
Grafica 5



Fuente: Informes Anuales de Bavaria S.A. 2005-2010

- c) Respecto de la estabilidad, medida como la capacidad productiva instalada respecto de las obligaciones totales; es evidente que en el periodo fue significativa, teniendo en cuenta que el resultado promedio entre los años 2005 y 2010 en términos absolutos, fue de \$1,75 pesos.

Grafica 6



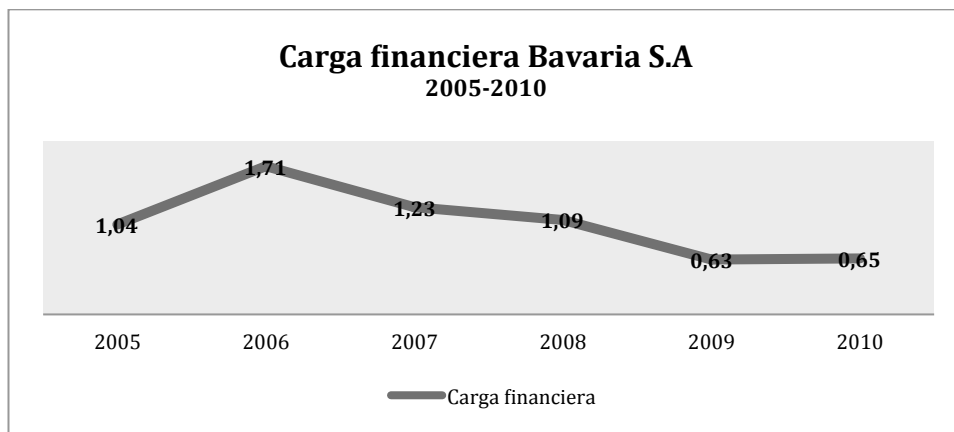
Fuente: Informes Anuales de Bavaria S.A. 2005-2010

Algunos indicadores de Productividad

- d) La productividad esta medida como la disponibilidad de cada peso producto de la productividad operacional para desarrollar la operación de la empresa, observando

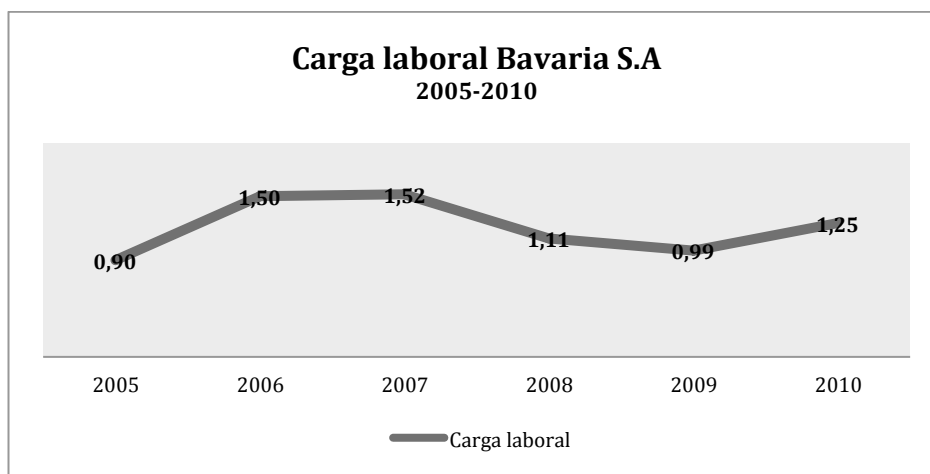
que tanto la carga financiera como la carga laboral respondieron a esa disponibilidad, en 1,21 y 0.35 veces respectivamente.

Grafica 7



Fuente: Informes Anuales de Bavaria S.A. 2005-2010

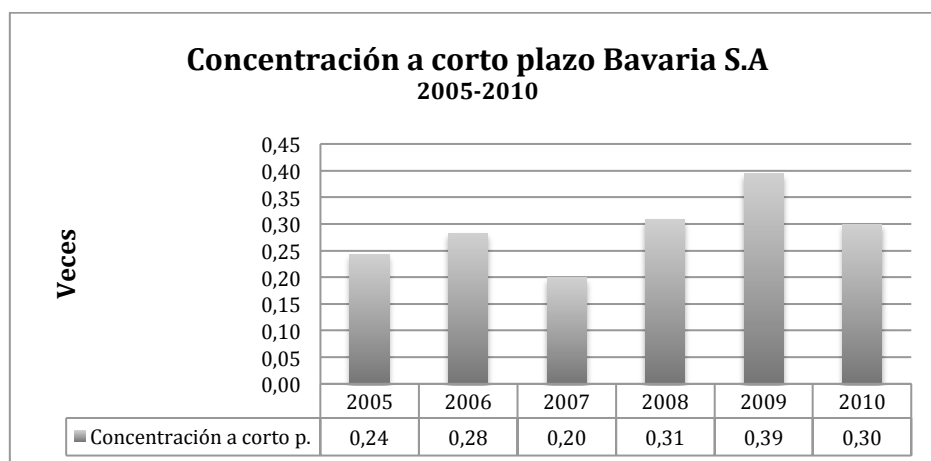
Grafica 8



Fuente: Informes Anuales de Bavaria S.A. 2005-2010

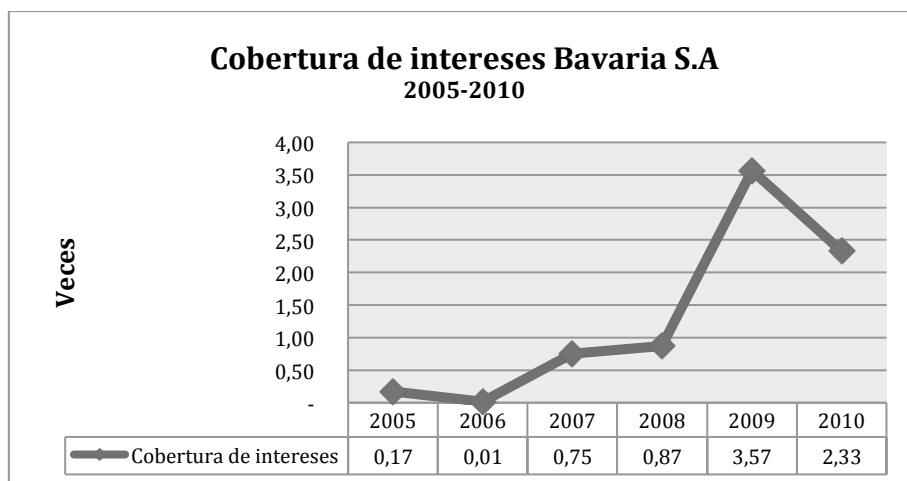
- e) Por ultimo respecto del nivel de endeudamiento, referido a la concentración de las obligaciones a corto plazo, la cobertura de interés y la autonomía; observamos que el promedio del periodo presentó resultados de 0,29, 1,28 y 1,04 numero de veces respectivamente, lo que indica que la disponibilidad del periodo permitió cubrir con las obligaciones, y nunca expuso a la organización en manos de terceros.

Grafica 9



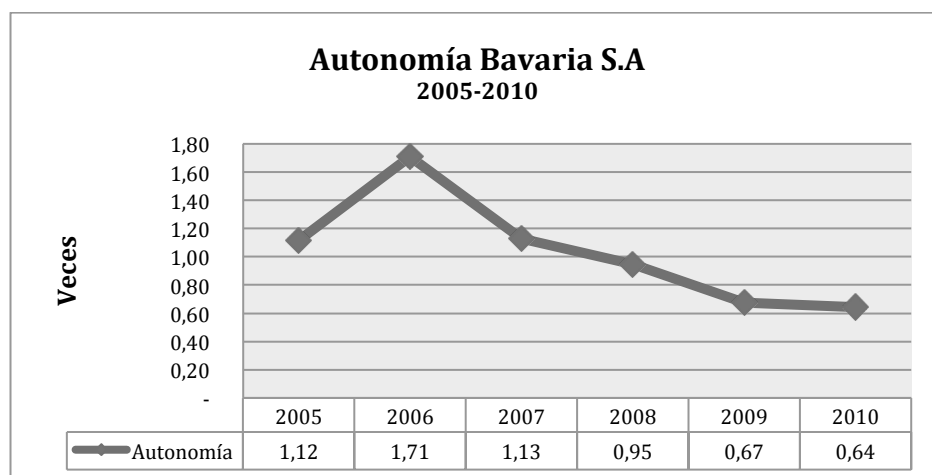
Fuente: Informes Anuales de Bavaria S.A. 2005-2010

Grafica 10



Fuente: Informes Anuales de Bavaria S.A. 2005-2010

Grafica 11



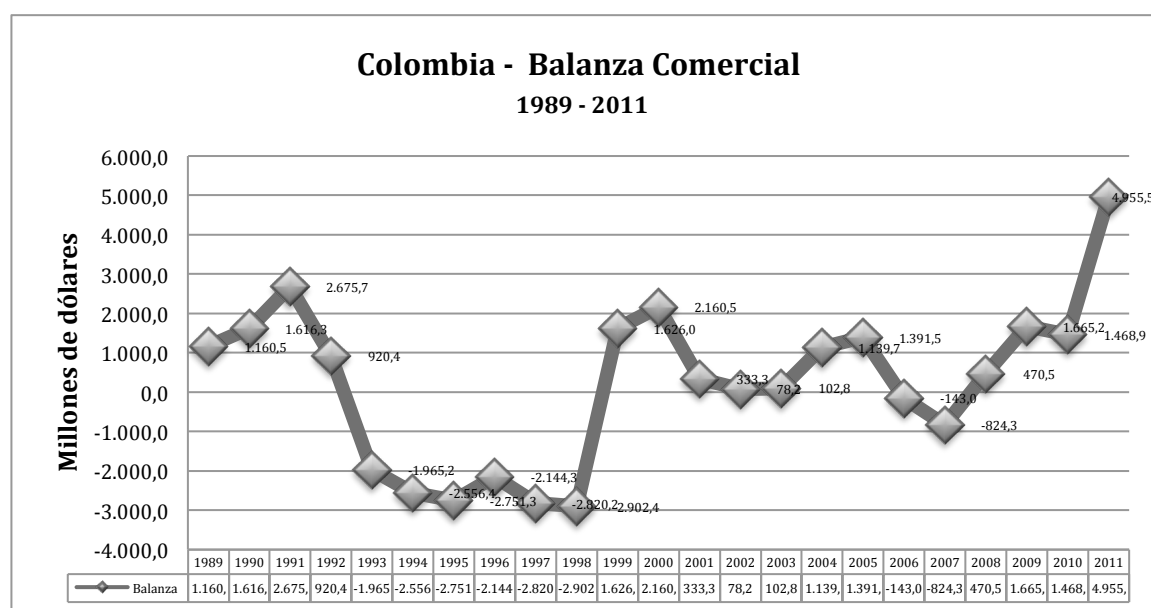
Fuente: Informes Anuales de Bavaria S.A. 2005-2010

4.4 Análisis de Indicadores Macroeconómicos

A continuación se realizará un análisis general de los principales indicadores macroeconómicos, que han incidido en el proceso de expansión de Bavaria S.A. y la tendencia de crecimiento de la economía nacional a partir del año de 1991 teniendo en cuenta los datos estadísticos presentados por el Banco de la República.

La gráfica a continuación relacionada muestra la evolución de la Balanza Comercial en los últimos 22 años (1989 – 2001). Vale la pena recordar que la Balanza de Pagos, es el registro de todas las transacciones económicas del país con el resto del mundo, donde se miden los niveles de exportaciones e importaciones realizados en un tiempo determinado. A partir de este concepto, se relacionarán las transacciones comerciales del Grupo Empresarial Bavaria S.A., con la situación de la balanza comercial en Colombia en el período sugerido.

Grafica 12



Fuente: Banco de la República, Subgerencia de Estudios Económicos, Sector Externo

En el año de 1989 la balanza comercial se encontraba en una reactivación con USD\$1,160,5 millones. Este fenómeno está asociado a un leve aumento en las exportaciones colombianas hacia los Estados Unidos, como consecuencia de un acuerdo de preferencias arancelarias de productos tradicionales de exportación tales como el café, carbón, petróleo y derivados y ferrocarril, provenientes de Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú. En 1991 la balanza

comercial se encuentra en superávit de USD\$ 2.657 millones, generado por el auge de las exportaciones de productos no tradicionales en nuestro país representado en el banano, flores, oro no monetario, esmeraldas, químicos, textiles, papel, cuero, entre otros. *(Banco de la República, Subgerencia de Estudios Económicos, Sector Externo)*

A partir de 1992 se presenta un proceso recesivo generado por una alta inflación de 25,1%, por lo que se opta por una apertura gradual de importaciones. Como consecuencia de ello, se reforzó la idea de mantener una tasa de cambio competitiva que culminó con un incremento de los precios internos, generado por la devaluación del peso colombiano y las importaciones de bienes de consumo.

Como puede observarse a partir de 1993 y hasta 1998, la balanza comercial se encontraba en déficit de USD\$-15.139,8 millones. Esta situación se presenta debido a los hallazgos de petróleo en el Casanare (Orinoquia Colombia rica en hidrocarburos y derivados), por lo que fue necesario aumentar el nivel de endeudamiento del sector privado, teniendo en cuenta la falta de tecnología requerida para incrementar la capacidad productiva de extracción de los hidrocarburos y sus derivados. Como consecuencia, los ingresos provenientes del petróleo revaluaron el peso colombiano, ocasionando una depresión en la balanza comercial, favoreciendo las importaciones y estancando las exportaciones no tradicionales. *(Banco de la República, Subgerencia de Estudios Económicos, Sector Externo)*

De acuerdo con la gráfica, El punto más bajo de la Balanza Comercial se presentó en 1998 con USD\$ -2,902 millones, debido en gran parte, a la fuga de capitales que devaluaron el peso colombiano afectando directamente la tasa de cambio. Las exportaciones no se alcanzaron a recuperar debido a que la economía mundial estaba pasando por una recesión iniciada en Asia en 1997.

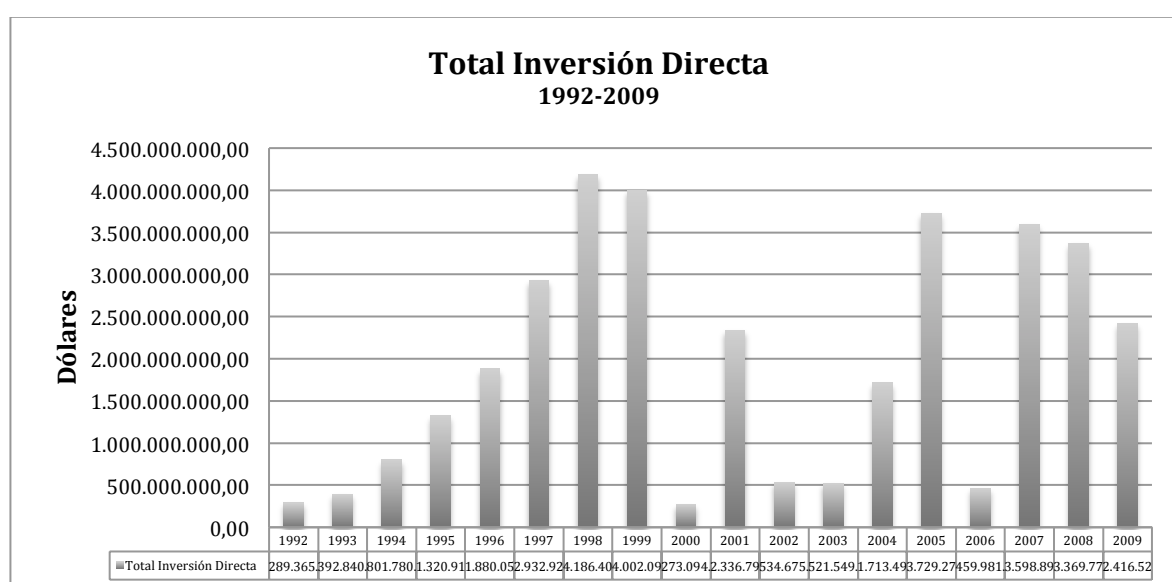
Entre 1999 y el año 2000 disminuye la dinámica en la actividad de compra y venta de acciones e instrumentos de crédito, con el fin de aliviar internamente la devaluación de la tasa de cambio y promover la des-acumulación en las reservas internacionales. Atendiendo la situación, Colombia adopta el esquema de inflación objetivo, que consiste en poner límites a la inflación (mínima y máxima), propiciando la liberación del mercado, con determinación de tasa de cambio por el libre juego de oferta y demanda. Este proceso atiende la intervención

abierta del Banco de la Republica en el mercado cambiario mediante el mecanismo de subastas. (PUT o CALL).

A partir de estas decisiones de política monetaria, se permiten acumular o des acumular reservas internacionales y controlar la volatilidad de la tasa de cambio, promoviendo la reactivación de la balanza comercial, que en el año 2000 se estimaba en USD\$2,160 millones. Desde el 2003 y hasta el 2005, se presenta una reactivación económica generada por las cuentas de capital promovidas por la colocación de bonos del Banco de la Republica, promoviendo un incremento de USD\$ 1,288,2 millones en la balanza comercial, que culmina en el 2008 con USD\$470,5 millones, producto de la crisis financiera (hipotecaria) de los Estados Unidos, iniciada a finales de 2007.

A partir del 2009 el crecimiento de la Balanza Comercial ha sido significativamente positivo, pasando de US1.665,2 millones de dólares a US4.955,5 cifra equivalente a un crecimiento del período equivalente al 198%. La inversión extranjera directa⁹ que ha mantenido en superávit en la balanza comercial, registrando un auge para el año 2011. Por esta razón, las firmas calificadoras de riesgo, otorgaron una calificación AA a Colombia, mostrando la confianza crediticia del país hacia el mundo.

Grafica 13



Fuente: CEPAL-Informe sobre la IED en América Latina y el Caribe

⁹ Definida como la transferencia de capital extranjero que se sitúa en una economía nacional para establecer operaciones productivas en entidades ya establecidas o en filiales extranjeras, que gracias a la confianza crediticia avalada por entidades de riesgo internacional atraen inversión.

Como puede evidenciarse, La inversión extranjera directa en Colombia se ha ido recuperando en gran parte por el aumento de la actividad de empresas transnacionales como es el caso de Bavaria S.A., que ponen en marcha estrategias de crecimiento a nivel global, donde el sector servicios es el sector económico que más atrae flujos de capital representados en Inversión Extranjera. En segundo lugar, la participación de las economías emergentes de América Latina como es el caso de Brasil y Argentina donde la demanda de manufacturas, el sector automotor y la producción de circuitos integrados, han desarrollado mercados locales cada vez más competitivos en el proceso de la globalización. *(CEPAL-Informe sobre la IED en América Latina y el Caribe)*

A partir de 1992 se produce una reactivación de la inversión extranjera, que como podemos apreciar es progresiva, iniciando con USD\$ 289,365,508 millones. En los años posteriores el crecimiento en términos nominales es de USD\$ 7.328.519.716 dólares. La IED en 1998, se encuentra en un auge de USD\$4.186.406.350 de dólares, siendo la cifra más alta registrada en el período. Este fenómeno está relacionado con déficit de la balanza comercial que busco aumentar las importaciones de productos básicos, afectando la inflación que compenso el efecto negativo de la apreciación cambiaria, por lo que se generaron incentivos para nuevas inversiones.

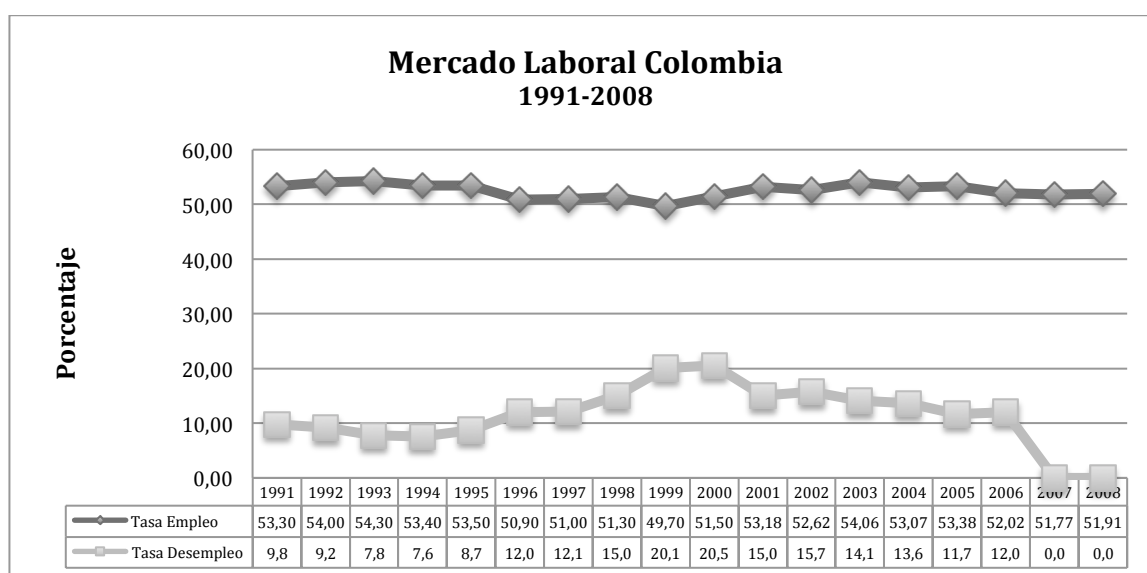
La disminución del nivel de inflación y su incidencia en la IED, a partir del año 2000 registra un valor de USD\$273.094.034. Esta situación responde a las decisiones de política monetaria (inflación objetivo) que permite acumular o des acumular reservas internacionales, y controlar la volatilidad cambiaria. En este punto, fue positiva para Colombia gracias a la revaluación del peso colombiano, que presentó un promedio de \$2,087,42 pesos por dólar en el mismo año.

En los años posteriores y hasta el 2007, la IED muestra una tendencia no regular pasando de USD\$ 2.336.793.085 en 2001 a USD\$ 534.675.005 en 2002, siguiendo una tendencia similar hasta el 2003. En el 2004 este rubro registra USD\$ 1,713,493,132 incrementándose de manera sustancial para el 2005 con un monto de USD\$ 3.729.272.183.93. Entre él se presenta una depresión de USD\$ 459.981.477.40, y sin embargo el año el 2007 se recupera con USD\$ 3.598.897.878.95 millones.

En el 2008 la IED se ubica en USD \$3.369.776.370 gracias a la absorción de Latin Development Corporation, por parte de Bavaria, S.A. empresa que opera en Washington para impulsar el crecimiento económico y social de los latinos residentes y la adquisición de Frontino Gold Mines Ltd., por parte de Zandor Capital, subsidiaria de la canadiense Medoro Resources, empresas que desarrollan actividades de minería en el mundo. En el 2009 las corrientes de IED se incrementaron, alcanzando un monto de US\$2.416.522,139, lo que ubicó a Colombia como el tercer destino de flujos de inversión en la subregión suramericana .
(CEPAL-Informe sobre la IED en América Latina y el Caribe)

Otro de los indicadores macroeconómicos relevantes para el análisis, es el comportamiento del mercado laboral que proporciona información básica acerca del tamaño y estructura de la fuerza de trabajo (empleo y desempleo), que se utilizan para realizar actividades productivas en una economía. La tasa de empleo definida como la fuerza de trabajo representada en la población económicamente activa de un país, que esta en condiciones de producir, bienes y servicios. No obstante, es necesario incluir también la tasa de desempleo, que está representada en la fuerza de trabajo de un país, que estando en condiciones y dispuesta a trabajar, no se encuentra ocupada en actividades productivas (producción de bienes y servicios).

Grafica 14



Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística

Como puede observarse, la tasa de empleo en Colombia, a partir de 1991 hasta el 2008, se ha mantenido entre un 49% y 54%, mientras que la tasa de desempleo ha oscilado entre un 7.5% y 20%. A comienzos de la década de los noventa existió un leve crecimiento en la tasa de

empleo presentando una variación entre el año de 1991 (53,3% a 54%) y 1992. Al mismo tiempo surgió una disminución sustancial de la tasa de desempleo pasando del 9,8% al 9,2%. En 1993 la tasa de empleo registra un 54,3%, mientras que el desempleo registra un 7,8%. Durante los años posteriores y hasta 1998, la tasa de empleo disminuye un 2%, mientras que la tasa de desempleo aumenta un 5%.

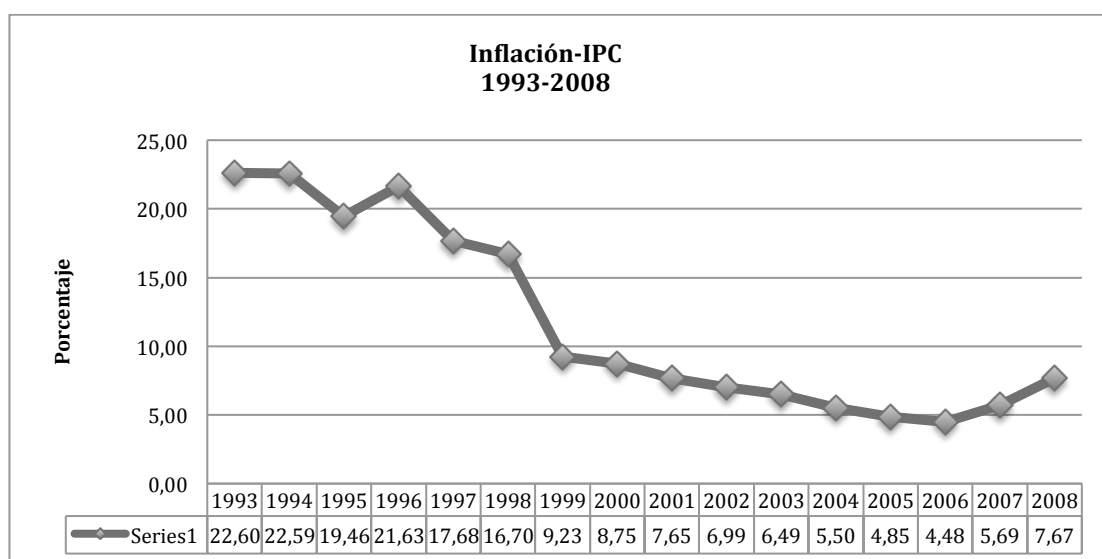
A finales de la década de los años 90' (1998), en momentos de crisis mundial, y coincidente con la crisis financiera en Colombia, la tasa de desempleo registra un 51,3%. (Portal web DANE)

Desde 1999 y hasta el año 2001, la volatilidad de la tasa de empleo ha sido constante en la medida que registra un crecimiento del 4% en los años de 1999 y 2001, presentando un 53,1% (de la población ocupada), con una leve disminución del 2,47%, ubicándose en el año 2002 en 52,6%. Sin embargo aumenta en el 2003 a un 54% , y tiende a disminuir hasta el 2008 (51,9%). La tasa de desempleo en el año de 2000 registra el punto más alto con un 20,5%. Hasta el 2005 a disminuido un 8,8% pero vuelve y crece un 0,3% en el año 2006 registrando un 12%. (Portal web DANE)

Esta tendencia en la volatilidad de las tasas del mercado laboral, están relacionadas con la reactivación en la generación de empleo promovida por un crecimiento en la economía colombiana en el año 2000 con un 51,5%. Sin embargo en el 2008 vuelve a disminuir por la crisis generada en los Estados Unidos en materia crediticia e hipotecaria que afecto a gran parte de las economías del mundo, incluida la colombiana. En la actualidad, la tasa de empleo ha aumentado gracias a la IED que requiere mayor cantidad de mano de obra, para realizar diferentes actividades en sectores como la construcción, manufacturas, servicios y minería.

Otro aspecto muy importante para el análisis es la inflación, definida como el incremento acelerado y sostenido en el nivel de precios de una economía, que tiene como consecuencia la pérdida del poder adquisitivo del dinero en el tiempo. Normalmente la inflación se maneja en términos relativos, y su variación depende de los cambios en los precios de la economía en diferentes periodos.

Grafica 15



Fuente: (Banco de la República, Subgerencia de Estudios Económicos, Sector Externo)

La apertura comercial de Colombia fue uno de los temas más destacados a comienzos de la década de los noventa, por cuanto se desregula el Modelo de Sustitución de Importaciones ISI tal como se explicó en capítulos anteriores, promoviendo las exportaciones y reduciendo el proteccionismo interno. Como consecuencia, en Colombia se presenta una sobrevaluación de la tasa de cambio generada por el proteccionismo domestico, encarecimiento de insumos y bienes importables, producida por altos aranceles. Esto explica el auge de la inflación en Colombia del 22,60% en el año de 1993, a medida de que el gobierno de Cesar Gaviria empieza a desregular la política comercial, inicia una recesión inflacionaria, sobre dos dígitos, hasta 1998, manteniéndose en 16,7%. (Banco de la República, Subgerencia de Estudios Económicos, Sector Externo)

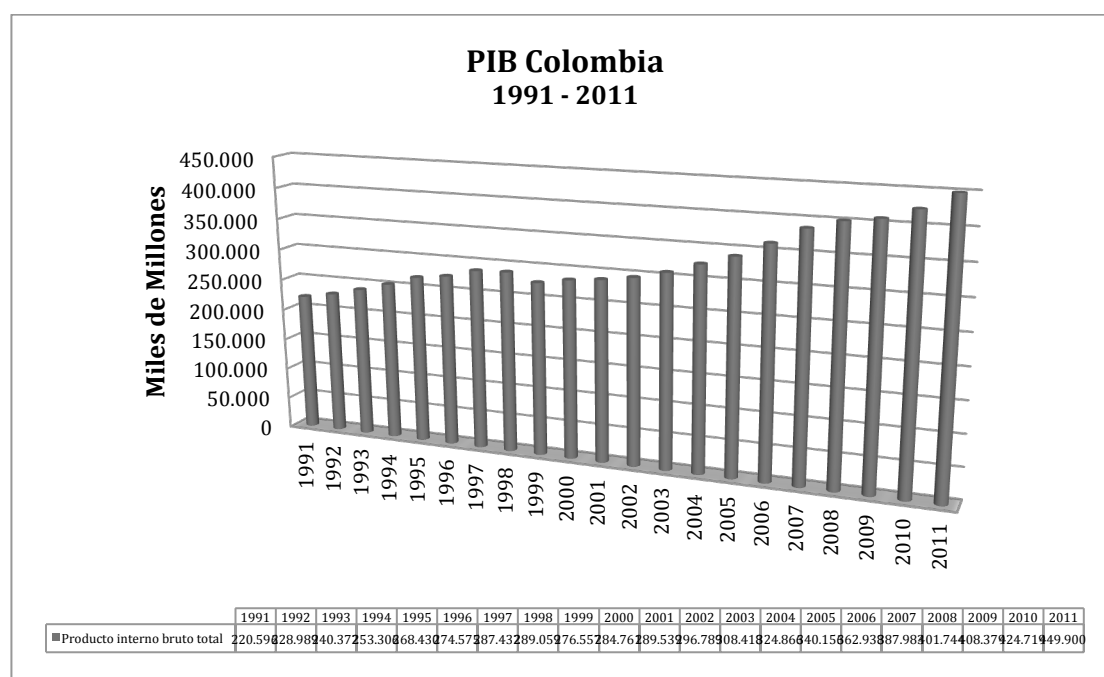
En 1999 la inflación medida por el Índice de Precio al Consumidor se ubica en 9,23%, fenómeno relacionado con el aumento posterior del IPC. Cabe resaltar que esta tasa es la más baja desde 1970. La caída de la tasa de inflación se registro en todos los grupos que conforman la canasta familiar, como consecuencia de una leve reactivación en la balanza comercial entre 1999 y 2000, después de que el Banco de la Republica controlara la volatilidad de la tasa de cambio, a través de la suspensión de la banda cambiaria. (Banco de la República, Subgerencia de Estudios Económicos, Sector Externo)

A partir del 2001 el nivel de inflación en Colombia se encontraba en niveles de un dígito (7,65%). Esta reducción se ha mantenido, y en el 2006 cerro en 4,48%, siendo el punto más bajo registrado en los últimos años (hasta 2005).

En el 2008 se presenta un aumento en los precios de los alimentos, situación que afectó la meta inflación de Colombia ubicada entre el 2% y 4%. Este incremento en el nivel de precios, se debe esencialmente a la alza en la cotización internacional del precio del petróleo y de sus derivados, los cuales generaron un incremento en los fletes, en los costos de producción y en el precio de algunos productos básicos (Maíz, oleaginosas, caña de azúcar, entre otros) productos que se utilizan para generar biocombustibles, proporcionando generación de energía, a través de métodos no convencionales. Como consecuencia, se reactiva la inflación pasando en el 2007 de un en 5,69% a un 7,67% en 2008.

Finalmente, y teniendo en cuenta la importancia del análisis del El PIB, definido como la cantidad de bienes y servicios producidos por un país en un tiempo determinado, generalmente es de un año, es necesario referir este crecimiento al desempeño global de la economía en el período analizado, por cuanto la eficiencia de las empresas, tributa significativamente a este indicador macroeconómico.

Grafica 16



Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística

Como se ha mencionado, el comportamiento de este indicador, permite entender si realmente se presenta un crecimiento real en una economía, que propenderá por el mejoramiento del nivel de vida de la población, gracias a la posibilidad de atender la satisfacción de sus necesidades. Como lo muestra la gráfica arriba relacionada, el PIB de Colombia a partir del año 2001, ha presentado un incremento sostenido promedio de \$315.215 millones de pesos.

De 1992 a 1995 se presenta una expansión de la demanda agregada que contribuyó con un total de \$991.097 millones al PIB. Este, es producto de la desregulación comercial que incentivó las exportaciones, permitiendo un mayor consumo e incentivos para la inversión privada, que como en el caso de Bavaria S.A., localiza sus esfuerzos de internacionalización en el mercado de Centro y Suramérica, (Ecuador, Honduras, Panamá, Perú y Bolivia) consolidándose como uno de los bloques que domina el mercado de la cerveza.

Para 1996 se desacelera la economía como consecuencia de un estancamiento en la demanda agregada en el sector manufacturero, que sustancialmente desborda con la crisis de 1998. Sin embargo, en Colombia no tuvo mayores consecuencias estimando, teniendo en cuenta que el registro del PIB se ubica en \$ 289.059 millones. A partir de 1999 y hasta la fecha, el PIB ha mantenido una reactivación constante de crecimiento

A finales de los noventa hubo una reactivación económica que registró ritmos moderados de crecimiento hasta el 2001. Entre 2003 y 2007 su incremento fue progresivo y creciente, incluso con la crisis del año 2008 en la cual Colombia no se vio afectada estimando el PIB en \$401.744.000,00, cifras que se han aumentado hasta la actualidad.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES

- A finales de los ochentas y comienzos de los noventa muchas economías latinoamericanas empezaron a adoptar procesos de internacionalización de sus economías para promover el crecimiento y expansión de su participación en el mercado mundial. Para lograrlo, necesitaron de factores tales como la inversión en infraestructura y capital humano, flujos de capitales, propiedad privada y liberalización de mercados, con el fin de generar competitividad y eficacia entre las naciones. Es por eso que bajo la administración de Cesar Augusto Gaviria Trujillo (1991-1994) se definen una serie de estrategias enfocadas a mejorar fortalecimiento de la capacidad productiva en el país, por cuanto aportó para el incremento de la inversión privada, permitiendo que Bavaria S.A. obtuviera mayor posicionamiento en el concierto internacional de la cerveza con la adquisición de compañías provenientes de Ecuador, Panamá, Bolivia y Perú, en Latinoamérica.
- 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.
- En el actual contexto, las Empresas Transnacionales, deben mejorar cada vez más su proceso de internacionalización por medio de adquisiciones o fusiones, que en el caso de Bavaria S.A. se pueden encontrar con las adquisiciones de compañías cerveceras Latinoamericanas y la fusión con SAB Miller (Empresa Sudafricana), para poder competir con calidad y eficiencia en los mercados internacionales. La competitividad incentiva la inducción de la IED para mejorar la posición de la organización en el mercado global, permitiendo el acceso de tecnologías e información, para proteger el nicho de mercado tanto local como internacional, incrementando el valor agregado de los productos y servicios. Esta situación jalona la posición de mejorar las condiciones de los recursos humanos, atendiendo altos estándares internacionales de calidad.
- Así mismo, la internacionalización de las empresas, permite que estas exploten mejor las economías de escala para obtener ventajas comparativas y competitivas. La

eficiente administración de los recursos disponibles (tecnológicos, financieros, de recursos humanos calificados, organizacionales o networks comerciales) permitirá mejor posicionamiento en términos de competitividad, evitando la diversificación del espacio económico nacional, teniendo en cuenta los objetivos estratégicos de la organización.

- El resultado más sólido de la apertura económica al mercado mundial, genera mayor impacto sobre el crecimiento del PIB, por irrigrarse a un gran número de sectores, impulsando la competitividad, la eficiencia y la eficacia.
- Las tendencias globalizantes promulgan el manejo de espacios económicos en torno a una propuesta global, donde la configuración de los antiguos modelos de desarrollo abogan por una economía de mercado que permite la participación de las Empresas Transnacionales y organismos multilaterales en la vida política, social y cultural de los Estados.
- Los grandes centros económicos y financieros son los encargados de potenciar la capacidad productiva y el crecimiento económico a todo el mundo, para que adopten los lineamientos o estándares de la economía global.
- La economía nacional a través de diferentes procesos tecno-productivos desarrolla eficientemente los flujos nominal y real (comerciales y financieros) para propiciar una dinámica eficaz del mercado internacional integral.
- Entre las estrategias utilizadas para el proceso, se cuentan ajustes de política económica y social, que incidieron en la regulación del comercio exterior y la estimulación del mercado de capitales, creando un marco interno favorable para que empresas locales iniciaran un proceso de expansión e internacionalización de su mercado, con lo cual se cumple con el objetivo específico de identificar de qué manera la política económica permite a la empresa colombiana, Bavaria S.A., convertirse en una multinacional. Ver apartado de las Reformas Estructurales en Colombia.
- En el marco interno de las empresas, se presentan fuerzas que incentivan la IED. Por un lado, la presión que introduce la competencia por innovar constantemente, con el

fin de colocar nuevos productos que generarán mayores recursos financieros, los que serán posteriormente reinvertidos en el proceso.

- *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. Cumpliendo con el objetivo específico de identificar de qué manera la política económica proyecta la internacionalización de Bavaria S.A.
- 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.
- El crecimiento promedio de las ventas en el período es de U\$1.683.46 millones, y el promedio de la utilidad operacional fue de U\$649.56 millones. Estas cifras reflejan claramente que el proceso de apertura económica, aportó avances significativos en el crecimiento industrial y el posicionamiento estratégico del mercado cervecero para la organización.
- El comportamiento del PIB, permite entender si realmente se presenta un crecimiento real en una economía, que propenderá por el mejoramiento del nivel de vida de la población, gracias a la posibilidad de atender la satisfacción de sus necesidades. El PIB de Colombia a partir del año 2001, ha presentado un incremento sostenido promedio de \$315.215 millones de pesos. Esta evolución se puede aludir a la incidencia del proceso de apertura económica del país.

VI. BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS

- Bernal, A y Lubrano M. (2007) “Crecimiento, Financiamiento y Gobierno Corporativo” El Proceso de Crecimiento de Bavaria, Una Empresa con Vocación Global, International Finance Corporation. Washington.
- 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.
- Cepeda, J. (2009). Economía Política Internacional: una disciplina en la búsqueda de su autonomía dentro de las ciencias sociales. Revista Management, facultad Ciencias Empresariales, Universidad San Buenaventura. Numero 32. Colombia.
- Chudnovsky, D. Kosacoff, B. López, A (1999) “Las Multinacionales Latinoamericanas: sus Estrategias en un Mundo Globalizado. Fondo de Cultura Económica de Argentina, S.A. Argentina
- Dunning, J. (1993) “Multinationals Enterprises and the Global Economy, Addison-Wesly.
- Dunning, J (1994) “Re-evaluating the Benefits of Foreign Direct Investment” en: Transnational Corporations. Vol. 3, numero 1.
- Fazio, H. (2002) El Mundo frente a la Globalización: diferentes maneras de asumirla. Uniandes. Universidad Nacional. IEPRI, Bogotá. Pág. 21-67.
- Jollines, G. (1954) edición alemana, (2005). Teoría General del Estado. Editorial B de F Ltda. Buenos Aires.
- Keohane, R y Nye, J. (1988). Poder e Interdependencia –La política Mundial en Transición. Grupo Editor Latinoamericano. Argentina.
- Ocampo, J. (2007). Historia Económica de Colombia. Editorial planeta. Bogotá.
- Pizarro, E y Bejarano, A. (1994). Colombia. Neoliberalismo moderado y liberalismo socialdemócrata. Revista Nueva sociedad. Numero 133 Septiembre- Octubre.
- Ramírez, C, Jiménez, Á y Garrido, J. (2003) inversión colombiana en el exterior: Bavaria y su estrategia internacional con las "cervezas". Colombia. Universidad ICESI, trabajo grado. Cali.
- Robinson, W. (2007). Una teoría sobre el capitalismo global. La globalización como cambio de época en el capitalismo mundial. Editorial Desde abajo. Bogotá

- Stanley, L y Randy, R. (2008) Séptima Edición. Historia del Pensamiento Económico. Cengage Learning Editores, S.A. México.
- Stiglitz, J. (2002) El malestar en la globalización, Editorial TAURUS. Madrid.

MEDIOS MAGNÉTICOS

- Banco de la Republica – Colombia, Series Estadísticas. Portal: http://www.banrep.gov.co/series-estadisticas/see_precios_ipc.htm#Otros_ipc. Consultado el 24 de julio de 2012.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística, Información Estadística. Portal: http://www.dane.gov.co/#twoj_fragment1-4. Consultado el 5 de marzo de 2012.
- Recursos disponibles sobre los Cursos de Economía, Teoría Económica y Finanzas Internacionales, orientados por la docente Luz Ángela Valenzuela Acosta, de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas, Universidad de San Buenaventura sede Bogotá.

ANEXOS

GLOSARIO

Modelo económico: Abstracción de un fenómeno del comportamiento de la actividad económica, que se explica a través de supuestos, hipótesis y variables, representadas de manera gráfica, para generar conclusiones acerca de la realidad económica en un momento determinado.

Macroeconomía: Es la rama de la economía que se encarga de estudiar el comportamiento y desarrollo de los agregados económicos, tales como: PIB, Empleo, Precios, Inflación, Devaluación, Balanza de Pagos, etc.

Redes: Representan alianzas estrategias de grupos empresariales, que pretenden aumentar su participación en un mercado específico, creando un marco de cooperación productiva en la región donde operen.

Globalización: Es la integración más estrecha de los países y los pueblos del mundo, producida por la enorme reducción de los costes de transporte y comunicación, y el desmantelamiento de las barreras artificiales a los flujos de bienes, servicios, capitales, conocimientos y (en menor grado) personas a través de las fronteras. (Stiglitz. J. 2002. Pp. 34).

Los Organismos Internacionales: Son organismos que utilizan esquemas de cooperación entre Estados para solucionar litigios en materia política, económica y social, de los cuales se derivan acuerdos internacionales, regidos bajo el Derecho Internacional, capaces de compartir metas y objetivos comunes para gestionar intereses colectivos sin dejar a un lado la soberanía entre los Estados.

La Cultura financiera: Se refiere al grado de conocimiento por parte de los agentes económicos activos, en temas relacionados con los flujos de capital y dinero.

La devaluación: Corresponde a la reducción del valor de la moneda local con respecto a la moneda extranjera. Puede ocurrir cuando un país presenta un saldo deficitario Balanza Pagos, lo que hace que la demanda de su moneda resulte inferior a la oferta de la misma. Por

el contrario la revaluación es el aumento del valor de la moneda nacional con respecto a la moneda extranjera.

Las exportaciones -(X)- : Corresponden a la venta de bienes y servicios que realiza un país hacia el exterior.

La Importaciones -(M)- : Representan el volumen de bienes y servicios que adquiere un país a través de sus compras al exterior.

La Inversión: Se refiere a la erogación monetaria necesaria para incrementar la producción a través de la compra de insumos que serán transformados en bienes y servicios; y puede estar representada tanto en activos financieros, como en activos fijos.

La inflación: Es el incremento acelerado y sostenido en el nivel de precios de una economía, que tiene como consecuencia la pérdida del poder adquisitivo del dinero en el tiempo.

El Índice de Precios al Consumidor -(IPC)- es el promedio ponderado del precio de un conjunto específico de bienes y servicios demandados y consumidos por los agentes económicos. En Colombia, es calculado mensualmente por el DANE.

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. Ahora bien, los mercados financieros son igualmente espacios en los que interactúan diferentes agentes económicos superavitarios y deficitarios (oferentes y demandantes) para intercambiar sus excedentes de liquidez, realizando operaciones reguladas por los diferentes organismos de vigilancia y control.

El Producto Interno Bruto: -(PIB)- Representa el valor monetario de todos los bienes y servicios producidos por una economía en un periodo de tiempo, generalmente un año.

La Producción: Representa la transformación de insumos y/o materias primas en bienes y servicios, que adquieren valor agregado, que posteriormente serán transados en los diferentes mercados.

La Tasa Representativa del Mercado -(TRM)- es un indicador de referencia que pondera el precio de una divisa respecto de la moneda local. En el caso colombiano, la TRM está referida al precio del peso con respecto a la moneda internacional (Dólar).

EVOLUCIÓN DE BAVARIA S.A. 2005-2010

RAZONES FINANCIERAS			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Promedio Total en \$	Promedio en \$
LIQUIDEZ			2005	2006	2007	2008	2009	2010	Del 2005 al 2010	2005 y 2010
Capital de trabajo	Activo corriente	Pesos	1.855	792	1.132	1.220	2.473	1.600	1.512	1.728
Capital neto de trabajo	Activo corriente - Pasivo corriente	Pesos	259	-900	249	-178	934	563	154	411
Razón Corriente	Activo corriente / Pasivo corriente	Pesos	1,16	0,47	1,28	0,87	1,61	1,54	1,16	1,35
Prueba ácida	(Activo corriente - Inventarios) / Pasivo corriente	Pesos	0,88	0,39	0,99	0,67	1,48	1,38	0,97	1,13
Solidez	Activo Total / Pasivo total	Pesos	1,90	1,59	1,88	2,06	2,49	2,56	2,08	2,23
Estabilidad	Activo fijo / Pasivo a largo plazo	Pesos	1,44	1,71	1,49	1,80	2,08	1,99	1,75	1,72
PRODUCTIVIDAD										
Carga financiera	Gasto financiero / U. operacional	Veces	1,04	1,71	1,23	1,09	0,63	0,65	1,06	0,84
Carga laboral	Gasto laboral / U. operacional	Veces	0,90	1,50	1,52	1,11	0,99	1,25	1,21	1,08
Capitalización empresa	(Capital + superávit) / Patrimonio	Pesos	0,33	0,59	0,10	0,65	0,000138	0,45	0,35	0,39
EBITDA	Utilidad antes de intereses, impuestos, depreciaciones, amortizaciones.	Pesos	-1.943	-1.050	-418	-214	621	243	-460	-850
ENDEUDAMIENTO										
Concentración a corto p.	Pasivo corriente / Pasivo total	Veces	0,24	0,28	0,20	0,31	0,39	0,30	0,29	0,27
Cobertura de intereses	UAI / Intereses	Veces	0,17	0,01	0,75	0,87	3,57	2,33	1,28	1,25
Autonomía	Pasivo total / Patrimonio	Veces	1,12	1,71	1,13	0,95	0,67	0,64	1,04	0,88

BALANCE GENERAL	En millones de Pesos					
	2.005	2.006	2.007	2.008	2.009	2.010
ACTIVO	12.485	9.485	8.380	9.321	9.723	8.855
ACTIVO CORRIENTE	1.855	792	1.132	1.220	2.473	1.600
Disponible	761	211,781	192,461	158,135	157,692	447
Cuentas por Cobrar	424	400,260	637,591	726,029	2.081,270	936
Inventarios	450	130,702	253,618	288,042	187,189	171
Otros	220	48,938	48,597	47,736	47,224	46
ACTIVO FIJO	7.194	7.344	5.312	5.647	4.936	4.826
Propiedad, Planta y Equipo	-	-	-	-	-	-
(Depreciaciones)	-	-	-	-	-	-
Otros	7.194	7.343,943	5.311,704	5.646,948	4.936,008	4.826
OTROS ACTIVOS	3.435	1.349	1.936	2.454	2.314	2.429
Inversiones	-	-	-	-	-	-
Valorizaciones y/o Desvalorizaciones	3.435	1.349,246	1.935,659	2.454,059	2.313,978	2.429
Diferidos	-	-	-	-	-	-
PASIVO	6.582	5.983	4.446	4.530	3.911	3.465
PASIVO CORRIENTE	1.596	1.692	884	1.398	1.540	1.037
Obligaciones Financieras	301	385,789	1,621	511,162	716,242	2
Acreedores varios	-	-	-	-	-	-
Cuentas por Pagar	565	894,910	369,509	399,312	255,548	428
Proveedores	160	52,483	110,646	76,541	144,361	183
Obligaciones Laborales	-	17,793	21,589	22,438	21,387	23
Impuestos, gravámenes y tasas	405	124,297	206,588	185,069	260,951	216
Pas. Estimados y Provisiones	47	77,897	116,202	112,667	98,958	87
Otros Pasivos	118	138,987	57,585	90,693	42,112	98
PASIVO A LARGO PLAZO	4.985	4.291	3.562	3.132	2.371	2.428
Obligaciones Financieras	3.908	1.700,927	982,224	779,161	0,995	231
Otros	808	2.258,638	2.299,874	2.086,343	2.122,003	1.915
Pas. Estimados y Provisiones	270	331,158	280,252	266,232	248,428	282
PATRIMONIO	5.903	3.502	3.934	4.791	5.812	5.391
Capital Social	791	1	0,791	0,791	0,791	1
Utilidades Retenidas	174	30,911	316,678	28,017	1.161,100	597
Valorizaciones y/o Desvalorizaciones	1.141	2.069,185	389,508	3.114,338	0,009	2.429
Crédito Mercantil	-	26	940,930	1.935,659	0,010	315
Revalorización del Patrimonio	2.595	460,084	441,186	434,921	428,653	422
Reservas	1.228	0,090	849,718	1.213,254	1.521,307	1.627
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	12.485	9.485	8.380	9.321	9.723	8.855

ESTADO DE RESULTADOS	En millones de Pesos						
	2005	2.006	2.007	2.008	2.009	2010	
INGRESOS OPERACIONALES	5.751	3.042	3.627	1.933	1.988,570	1.932	
COSTOS OPERACIONALES	2.278	1.290	1.126	641	703,697	728	
UTILIDAD BRUTA OPERACIONAL	3.474	849	2.501	1.292	1.285	1.205	
GASTOS OPERAC ADMON	1.864	249	352	195	197,276	216	
GASTOS OPERAC. VENTAS	1.453	903	1.295	576	541,833	549	
UTILIDAD O (PERDIDA) OPERAC	1.610	600	853	521	546	439	
INGRESOS NO OPERACIONALES	260	363	992	540	751,595	155	
EGRESOS NO OPERACIONALES	1.667	1.024	1.053	567	344,597	284	
Corrección Monetaria	79	74	-	-	277,954	351	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	282	13	792	494	1.231	662	
Interés Minoritario	167	-	74	15	-	30	91
PROVISION IMPTO DE RENTA	195,8	56	70	63	147,547	22	
UTILIDAD O (PERDIDA) NETA	-	80	31	704	416	1.113	549