

LOS GRUPOS ECONÓMICOS

En el momento actual Colombia se orienta a una economía de grupo, donde las unidades económicas no tienen nada que hacer. Los cinco mayores grupos poseen aproximadamente una tercera parte de la agregación total en el país. A su vez, dentro de esos grupos económicos existen dos categorías: Los grupos familiares o individuales donde se encuentra el grupo santo domingo que es el grupo al cual me referiré en este trabajo, también se encuentran los grupos o súper conglomerados corporativos, cuya estructuración se basa mas en el cruce de acciones entre sociedades anónimas que en la propiedad particular de estas.

VENTAJAS DE LOS GRUPOS ECONOMICOS

En Colombia la casi total oligopolización de la economía se ha convertido en monopolio, es el caso de las cervezas, las bebidas gaseosas, el cemento, los chocolates, el transporte aéreo. Las unidades individuales se oligopolizan rápidamente especialmente los derivados financieros, el comercio masivo, las firmas constructoras, el azúcar, el acero. De la conglomeración a gran escala por integración vertical se pasa a las agrupaciones diversificadas, producto de la adquisición de las unidades exitosas o de la creación, por parte de estas de una red protectora que trasciende al objeto social de la matriz.

A nivel empresarial la conglomeración de unidades económicas diferentes conforma lo que se podría llamar la sinergia de grupo que hace que el resultado sea global del conglomerado sea mayor que si se trabajara individualmente.

Algunas de las ventajas son:

- Economías de escala conjuntas: pueden aprovechar por integración horizontal e integración industria-finanzas los recursos.
- Protección contra los ciclos económicos imperantes: permite amortiguar el efecto de las coyunturas negativas por las que pasa la economía del país.
- minimización del costo de capital conjunto: La abundancia de recursos y la variedad de estos, permite reducir el costo de los fondos patrimoniales y de deuda a largo plazo.

HISTORIA

Es uno de los conglomerados más completos del país. Esta integrado por mas de 150 sociedades, actúa en la mayoría de los campos de actividad económica. Destacando el monopolio de la cerveza.

El origen del grupo se remonta a los años anteriores de la segunda guerra mundial cuando la familia barranquillera de don Mario santo domingo comenzó a formar industrias, entre ellas águila, su primer cervecería y consolido una agrupación informal alrededor de colinsa, la primera empresa holding del país. A partir de la década de los 60 le sucedió su hijo Julio Mario santo Domingo, que en una gestión mas arriesgada ha expandido considerablemente al grupo económico. A finales de la década anterior águila y colinsa absorbieron a bavaria y cervunion, y capitalizaron la expansión vertical y horizontal de bavaria, individualmente el mayor conglomerado industrial de Colombia. A Principios de los años 70, Santo Domingo se lanza al sector financiero adquiriendo el grupo provincial del banco Santander que se fortaleció y se traslado a Bogota. Avianca también hizo parte de su grupo hasta aliarse con aces recientemente.

ESTILO DE GESTION SANTO DOMINGO

El estilo de gestión Santo Domingo tiene una posición intermedia entre los empresarios tradicionales y los nuevos grupos económicos, generalmente, controla la administración de las empresas mediante una exigua

participación directa en el capital, amplísima utilización de los poderes de ventanilla y utilización hábil de las reglas sobre quórum. No vacila en compartir sociedades con capital extranjero, estatal o de otros grupos económicos. Delega poder de decisión efectiva, teniendo significativa autonomía la gestión de algunos de sus gerentes.

Las empresas del grupo económico Santo Domingo muestra preferencia a incrementar sus utilidades netas antes que cualquier otro rubro, tienen un endeudamiento proporcionalmente alto aprovechando efectivamente la palanca finanzas-industria, altas tasas de retención de utilidades y mediana propensión al riesgo.

Para ellos su estrategia se resume en tres palabras: concentración-telecomunicaciones-desinversión. Su fórmula: sector financiero. Su meta reorganización administrativa con escisiones y fusiones.

DE GRUPO ECONOMICO SANTO DOMINGO A GRUPO EMPRESARIAL BAVARIA

Don Quijote, tres emperadores, buck, y doppel fueron las cuatro primeras cervezas producidas por Bavaria hace casi ocho décadas, cuando sus directivos ni siquiera se imaginaban que se convertiría en una de las empresas más sólidas e influyentes del país.

Fueron tan exitosos los resultados obtenidos con la cervecera, que a través de los años su principal accionista, el industrial Julio Mario Santo Domingo, barranquillero, incursionó en los sectores vitales de la economía como el financiero, el transporte aéreo, las telecomunicaciones, el petroquímico y el automotor, erigiéndose en el conglomerado económico más poderoso de Colombia, conocido popularmente como el grupo Santo Domingo.

En 1996 se convirtió en el grupo empresarial Bavaria, conformado por Bavaria S.A y sus subordinadas, 174 sociedades, localizadas en las ciudades de Santa Fe de Bogotá, Barranquilla, Santa Marta, Medellín, Cartagena, Itagüí, Facatativá, Valledupar, Tulúa y Bucaramanga, dentro del territorio nacional y en países como EE.UU., Ecuador, Venezuela, Chile, Panamá, Bahamas, España, Portugal y Francia.

Durante esta época el área de la cerveza, según el balance del último año, este grupo mantenía una participación del 89% del mercado colombiano, obteniendo utilidades por US\$228 millones, como resultado de estrategias y métodos como un cuidadoso proceso de reconversión y modernización de sus industrias.

EMPRESAS QUE LO CONFORMAN

El grupo empresarial Bavaria S.A está conformado por 20 empresas aproximadamente, ocupando los sectores de bebidas, servicios, vidrios y empaques, inversiones. Bavaria está conformado por 121 empresas aproximadamente, en los sectores de telecomunicaciones, transporte aéreo, automotor, alimentos, seguros, financiero, salud, inversiones, servicios, metalmecánica y otros.

Algunas de las empresas más conocidas son:

Cervecería Águila, Cervecería Andina, Cervecería Unión, Celumovil, Latín Net, Caracol Televisión, Sofasa, Colserauto, Colseguros, etc.

MARCAS, ESTRATEGIAS Y NUEVOS PRODUCTOS

La cervecera se caracteriza por tener una variada gama de marcas, que se expenden en diferentes tamaños para todos los gustos, entre ellas se encuentran:

Cerveza Águila, Costeña, Costeñita, Club Colombia, Cerveza Pocker, Cerveza Clausen.

El grupo empresarial Bavaria, además de extender en los últimos años su actividad con cervecerías en diferentes países, entra al mercado de los jugos, gaseosas de sabores, sodas y agua mineral. Con agresivas campañas y estrategias como la diversificación del producto y merchandising, que tienen como fin posicionarlos en el mercado e incrementar las ventas.

Los jugos tutti frutti y Orense se consolidaron en el ámbito nacional, con un aumento en el volumen de ventas del 33.7% y una participación en el mercado nacional del 56%.

La implantación en el ámbito nacional del programa de reingeniería de ventas, la implantación e intensificación de los planes de capacitación de la fuerza de ventas a través de un programa denominado triunfadores, que incluye cursos de motivación, clínicas, talleres y programas integrales; Instalación de bodegas urbanas de servicio rápido con énfasis en sitios de difícil acceso para el reparto y la realización de grandes inversiones en el ámbito nacional en equipos de frío para expendios, constituyen solo algunas de las estrategias de mercadeo y ventas que ha utilizado el grupo empresarial Bavaria.

FUSIONES Y ENTRADA A NUEVOS MERCADOS

En desarrollo de sus políticas orientada a extender sus actividades en varios campos, durante 1997 el grupo se apresto a participar en el negocio de los hipermercados, mediante un joint venture suscrito con la firma francesa Carrefour, que se destaca por ser la segunda cadena de hipermercados a nivel mundial, con negocios en 13 países.

La transacción con la firma francesa fue hecha a través de filiales inversiones Bavaria S.A, e inversiones fenicia S.A.

Durante 1997 adopto la determinación de fusionar a las dos empresas aseguradoras, colseguros y la nacional de seguros cuyo balance durante este año fue precario.

La recesión de 1998 y 1999, la caída de los consumos, el aumento de las tasas de interés y la mayor devaluación afecto el negocio cervecero y el de la telefonía celular viéndose afectado tanto el grupo Ardila como el Santo Domingo, esta situación los obligo a acudir a diferentes esquemas que permitieran reducir costos y niveles de endeudamiento, fue así como bavaria compro a leona beneficiando a ambos grupos; la entrada de bavaria a leona se convirtió en una mejor utilización de la planta de tocancipa, reforzando el flujo de fondos y renegociando la deuda con acreedores externos a siete años.

Santo Domingo retoma nuevamente el control del mercado cervecero colombiano alejando la posibilidad de que un competidor extranjero entre con fuerza.

La telefonía celular que también se había visto afectada logro que valores Bavaria vendiera el 33.8% de Celumovil a Bell South, la nueva Celumovil con el respaldo de Bell South, podrá negociar sus grandes deudas con acreedores externos y competir con gran fuerza con otras empresas.

Otra fusión fue la del grupo prisa de España a caracol radio con un 19% de participación accionaría sin; sin olvidar su más reciente fusión de Aces con Avianca.

Otro sector en el que el grupo esta entrando fuertemente es en el de la distribución, al igual que en el sindicato antioqueño, los directivos de Bavaria consideran muy importante estar en la distribución en un mundo de apertura económica, por ello en 1998 se asocio con la cadena carrefour a la cual me referí anteriormente.

CARACOL TV VS RCN TV

El grupo Santo Domingo con RCN y el grupo Ardila con Caracol llevan una fuerte competencia donde ambos

están en un mismo mercado y donde ambos tuvieron que pagar US\$95 por tener un canal propio, sin embargo entre ellos ya se observan alianzas debido a la situación del país, Santo Domingo vinculo como socio en caracol TV al grupo Cisneros de Venezuela con un 15% de participación.

LA DESINVERSIÓN COMO PARTE DE LA ESTRATEGIA

En 1996 el grupo Bavaria compra al espectador con el fin de entrar en el mundo de las telecomunicaciones, luego se hizo a un canal privado de televisión, creo la cadena radial radio net y junto con carvajal SA y el grupo Cisneros de Venezuela entran en el negocio de la televisión satelital con direc TV. Todos estos movimientos estuvieron acompañados por una desinversion en el sector financiero. En 1997 el grupo salió de Colfondos y vendió el banco Santander de España la mayoría de su participación accionaría en Bancoquia e invercrédito.

Como parte de su estrategia de separar el negocio de la cerveza del resto de las inversiones en 1997 escindió Bavaria, esto le permitió realizar ventas y alianzas estratégicas en la actividad cervecera sin comprometer al resto del grupo.

BIBLIOGRAFÍA

Publicaciones Dinero. 1994

Poder y Dinero. 1998

Grupo Gerente S.A. 1998; 1999