

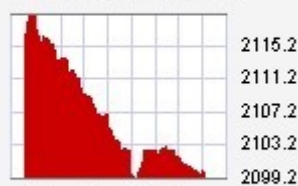
Suscríbese hoy

- Titulares
- Empresas
- Economía
- Finanzas
- Opinión
- Internacional
- Política

- Publicidad en internet
- Publicidad en diario
- Convertidor de divisas
- Foros
- Suscripciones
- Publicidad
- Newsletters
- Empleos
- Acciones más transadas



Trayectoria del IPSA



IGPA	9.504,64	-0,35	▼
IPSA	2.100,15	-0,78	▼
INTER-10	105,29	-0,62	▼

Titulares

● El grupo colombiano Santo Domingo y la venta de la cervecera Bavaria, por Rodrigo Bitar*

Fecha : 8/19/2005 5:00:00 AM

(* **Managing director Athelera, LLC rbitar@athelera.com**

En el año 1998 la familia Santo Domingo, los dueños del holding de empresas más importante de Colombia incluyendo aerolíneas, telecomunicaciones, bebidas, medios de comunicación y manufactura, reflexionaba sobre las opciones de Bavaria, su operación cervecera. Bavaria estaba concentrada principalmente en Colombia donde era líder, pero su participación de mercado empezaba a peligrar por la entrada de dos competidores. La evolución desde esa modesta operación al gigante cervecero con operaciones en Colombia, Perú, Ecuador, Panamá y Costa Rica, vendido hace un par de semanas a la Sudafricana-Americana SABMiller por US\$ 7.800 millones, es una de las notables historias latinoamericanas de una exitosa estrategia de expansión regional. Para los Santo Domingo no fue fácil la decisión de embarcarse en un proceso de crecimiento hacia otras geografías, tanto por los riesgos que debían tomar -por ejemplo variación de las monedas, problemas regulatorios o políticos, retos de ejecutar las adquisiciones- como por las complejidades que significaría tener que manejar una empresa en múltiples países. Más aún, como la industria cervecera estaba en esos años iniciando un proceso de consolidación global, los Santo Domingo pensaban que quizás la mejor opción era convertir a Bavaria en la 'novia bonita' de Colombia para que la adquiriera una multinacional buscando entrar a ese mercado. Eso fue justamente lo que hicieron durante 1998 y 1999, cuando exploraron la posibilidad de vender Bavaria. La respuesta con que se encontraron fue que las multinacionales cerveceras no valoraban mucho a esta operación fundamentalmente colombiana, particularmente por los riesgos que el país presentaba en esos momentos. En consideración de esto, la familia decidió concentrarse más en el negocio cervecero comprando empresas fuera de Colombia y vendiendo activos no estratégicos. No por coincidencia, ese mismo 1999, Alejandro Santo Domingo, el delfín de su padre y en ese entonces de sólo 24 años y recién graduado de Harvard, empezó a trabajar en el banco de inversión de Violy McCausland en Nueva York, donde también trabajaba su primo y mentor, Carlos Pérez. Con sus piezas ubicadas

estratégicamente, el patriarca de la familia, Julio Mario Santo Domingo, dio instrucción a Violy de empezar el proceso de re-foque estratégico. Así, desde la empresa de Violy, asesoramos a los Santo Domingo en la venta de dos importantes activos: la vidriera Conalvidrios a Owens-Illionois el 1999 y la celular Celumóvil a BellSouth en 2000. Con estos fondos se inició el proceso de expansión cervecero. Se ejecutó la compra su principal competidor en Colombia en 2000, la principal cervecera de Panamá en 2001, y a través de dos complejas transacciones, la compra de Backus & Johnston en Perú los años 2002 y 2003. Al inicio del proceso en el año 1997, la empresa había vendido US\$ 1.200 millones con un Ebitda de US\$ 300 millones. Ya a fines de 2003 y con las compras consolidadas, Bavaria facturó US\$ 1.900 millones con un Ebitda de US\$ 700 millones. Bastaron luego dos años de crecimiento económico en Latinoamérica y un buen plan de optimización de operaciones para llevar las ventas consolidadas a US\$ 2.200 millones y el Ebitda a US\$ 930 millones (resultados esperados para fines de 2005). Desde esa posición de fortaleza estratégica y financiera, los Santo Domingo lograron concretar la venta a SABMiller, la que compitió en el proceso con Heineken (accionista en CCU) y Ambev. Al final, no sólo primó el precio sino también el hecho que SABMiller ofreció a los Santo Domingo una posición accionaria importante en la empresa fusionada (de un 15%), lo que permitió a la familia mantenerse en el negocio cervecero pero con una diversificación de ingresos mucho mayor y un riesgo para su patrimonio mucho menor. Hoy Alejandro Santo Domingo y Carlos Pérez están en el directorio de SABMiller, la segunda cervecera más grande del mundo, y son también vice presidentes de las operaciones latinoamericanas. Esta operación de Bavaria sumada a la de Ambev el año pasado (vendida a la belga Interbrew) ha creado dos gigantes regionales que limitan las opciones de las pocas cerveceras independientes o semi-independientes que quedan en Sudamérica. Polar y Regional en Venezuela, Kaiser en Brasil y CCU en Chile sólo pueden continuar creciendo en su mercado local, pues ya no tienen la opción de la expansión continental. Desde mi punto de vista hay dos aspectos interesantes del proceso de Bavaria. Primero, que las buenas empresas latinoamericanas tienen que tomar una visión más regional (y menos localista) para convertirse en jugadores relevantes a nivel mundial. Y segundo, que el camino a generar valor y liquidez para los accionistas de una empresa pueden ser menos rectilíneos que aquello que se quiere...a veces hay que invertir más para lograr los objetivos de largo plazo. La experiencia de los Santo Domingo me gusta particularmente porque ellos tuvieron que realizar su expansión basados desde Colombia, un país mucho más complicado que Chile, y lograron en 7 años crear un valor estimado de US\$ 3.000 millones. ¡No estuvo mal!.

San Crescente 81, piso 2, Las Condes
Mesa Central: 56-2-3391000 - Fax Prensa: 56-2-2313340
Suscripciones: 56-2-3391048 Fax: 3391018
Ventas y Publicidad: 56-2-3391075 - Fax 56-2-3350805

Diseño: Alvaro Pineda

