

**ANALISIS DE LA DIVERSIFICACION COMO ESTRATEGIA EMPRESARIAL PARA  
LA COMPETITIVIDAD EN LOS MERCADOS: CASO BAVARIA**

**MARIA FERNANDA VERBEL GOMEZ**

**JORGE DEL RIO CORTINA**

**Asesor**

**Articulo realizado para optar por el titulo de Profesional en Finanzas y Negocios  
Internacionales.**

**UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE BOLIVAR**

**Cartagena de Indias, 25 de Abril de 2011**

# ANÁLISIS DE LA DIVERSIFICACION COMO ESTRATEGIA EMPRESARIAL PARA LA COMPETITIVIDAD EN LOS MERCADOS: CASO BAVARIA

Maria Fernanda Verbel Gómez  
*Universidad Tecnológica de Bolívar*

## **Resumen**

Este artículo nos permite visualizar y entender el proceso de diversificación de una empresa, a medida que damos un paseo por la historia de Bavaria, y percibimos la mentalidad estratégica con la que ha sido dirigida la compañía desde sus inicios, permitiéndole incursionar en diferentes industrias. Por otro lado, cabe resaltar el impacto de esta estrategia sobre el valor de la empresa, haciéndola más competitiva en los mercados locales e internacionales, dando como resultado uno de los conglomerados más fuertes en América Latina.

## **Abstract**

This article allows us to visualize and understand the diversification process of a company, as we walk through Bavaria's history, and perceive the strategic thinking with which it has been managed since its inception, allowing it to venture into different industries. By the other hand we can highlight the impact of this strategy on firm value, making it more competitive in local and international markets, giving as a result one of the stronger conglomerate in Latin America.

**Palabras claves:** Diversificación, Estrategia, Competitividad, Productos, Mercados.

## **Introducción**

Al formular las metas y objetivos de una compañía, es necesario que su equipo directivo establezca las acciones que se ejecutarán para la consecución de los mismos; a estas acciones es lo que denominamos estrategia. Por lo tanto podemos inferir que el establecimiento de una misión, sin determinar con anterioridad cómo se cumplirá y ejecutará cada acción de forma detallada y precisa, derivaría en el estancamiento de la compañía o incluso su desaparición del mercado.

Teniendo en cuenta lo anterior y la evidente importancia de las estrategias para la permanencia en un mercado, estudiaremos el concepto de estrategia y cuales son los tipos que puede implementar una compañía. Además, se establece la relación entre la estrategia y la competitividad. Para esto se hace necesario aclarar el significado de competitividad y cómo se puede alcanzar.

En última instancia, buscando alcanzar un aprendizaje teórico-práctico; se analizan las distintas estrategias utilizadas por Bavaria, que la condujeron a ser un grupo empresarial líder en los distintos negocios que conforman su portafolio.

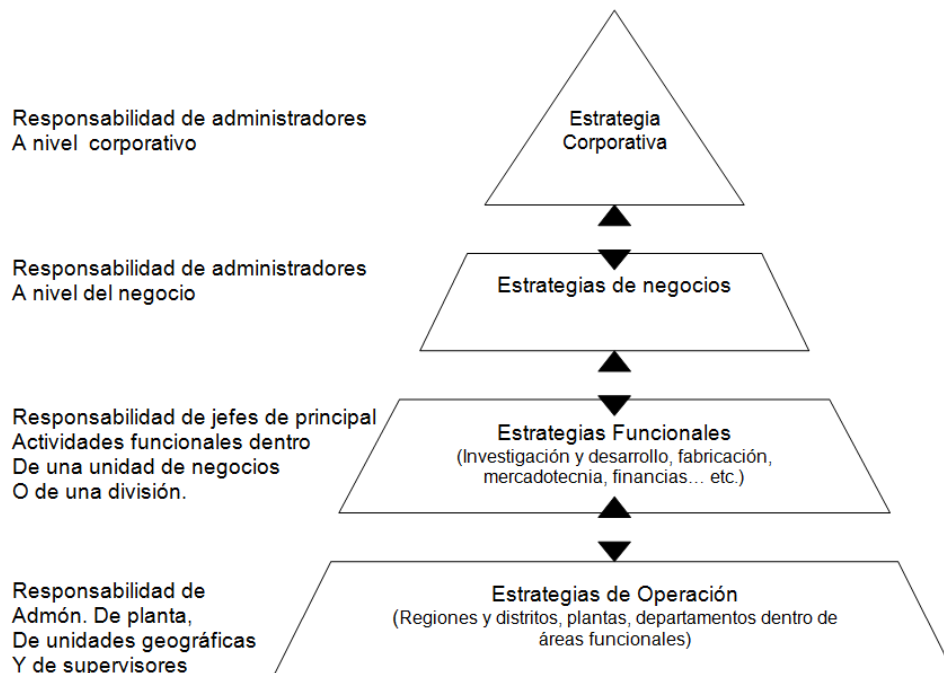
## **La Estrategia**

Una estrategia es un conjunto de compromisos y actos integrados y coordinados, diseñados para explotar las competencias centrales y para alcanzar una ventaja competitiva. (Hitt et al, 2004)

Cuando una compañía decide implementar una estrategia, implica escoger un curso determinado para ésta, y todas las decisiones tomadas deben estar encaminadas en este sentido.

Existe un tipo de estrategia para cada nivel de la organización en el que esta se va a aplicar., como lo vemos en la siguiente imagen.

Figura1. Tipos de estrategia según el nivel organizacional donde se desarrolla



Nota: Tomado de “Que es una estrategia y como se elabora” publicado por fxtrader, 18 de octubre de 2010, Comunidad de emprendedores, Artículo no oficial. Disponible en:

[http://negociosyemprendimiento.com/que-es-una-estrategia-y-como-se-elabora/?utm\\_source=feedburner&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=Feed%3A+NegociosYEmprendimiento+%28Comunidad+Negocios+y+Emprendimiento%29](http://negociosyemprendimiento.com/que-es-una-estrategia-y-como-se-elabora/?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_campaign=Feed%3A+NegociosYEmprendimiento+%28Comunidad+Negocios+y+Emprendimiento%29)

En la figura anterior podemos ver claramente cuales son las estrategias correspondientes a cada nivel jerárquico.

Para el presente caso profundizaremos en la estrategia a nivel corporativo. Se considera una estrategia corporativa cuando la empresa decide extenderse más allá de una industria y operar negocios en varias de ellas.

La estrategia de una organización diversificada cuenta con los siguientes niveles: el corporativo (o de conglomerado), este involucran toda la organización; el de negocios (o competitivo), como su nombre lo indica crea competencias y una estrategias funcionales; en el nivel funcional cada una de las unidades de negocios de la empresa

elige una estrategia para competir en cada uno de los diferentes mercados de los productos; y por último el nivel operacional donde la estrategia está enfocada en los departamentos.

Cabe anotar que la relación entre los niveles es bidireccional y que las estrategias pueden participar en más de un nivel.

Más adelante se abordara de manera más completa la estrategia de diversificación.

De lo anterior podemos concluir que la estrategia corporativa, especifica las acciones de la empresa para alcanzar una ventaja competitiva mediante la administración de un grupo de negocios que compiten en distintas industrias y mercados de productos.

### **La Estrategia y competitividad**

Las actividades realizadas por una empresa tienen un objetivo particular y este es alcanzar la competitividad estratégica y obtener utilidades superiores al promedio.

Se considera que una empresa es competitiva cuando está en la capacidad para obtener ganancias y mantener la participación en el mercado. De igual manera podemos decir que esta depende de la forma en cómo interactúan la empresa y su entorno.

La competitividad estratégica se logra cuando el conjunto de estrategias aplicadas crean valor, y su aplicación deriva en el éxito. Este resultado es perdurable cuando esta desarrolla una ventaja competitiva.

### **Estrategia de diversificación**

Johnson y Scholes en su libro “Dirección Estratégica”, define la diversificación como las direcciones que puede tomar una organización a partir de sus productos y mercados actuales simultáneamente.

Podemos estudiarlas en 2 categorías: Relacionada y no relacionada.

Llamamos diversificación relacionada a aquella que desarrolla nuevos productos o mercados, pero manteniéndose en la misma industria. Esta se puede dar de 3 maneras:

- Integración hacia atrás: esta abarca las actividades que tenga que ver con los insumos necesarios para realizar las actividades de la empresa.
- Integración hacia adelante: hace referencia a las actividades relacionadas con la producción de la empresa, como son la distribución, transporte, mantenimiento, soporte técnico, etc.
- Integración horizontal: hace referencia a las actividades con las que se compite o que son complementarias a las actividades realizadas por la empresa.

La diversificación no relacionada es aquella en la que la organización va más allá de los confines de su industria actual.

*Razones por las que las empresas diversifican:*

Las razones básicas por las cuales las empresas diversifican sus actividades son (Bueno, 1996):

- Reducción del riesgo global: La razón más poderosa para abordar un proceso de diversificación de actividades suele ser que mediante ésta se disminuye el riesgo a largo plazo de la empresa en su conjunto.
- Saturación del mercado tradicional: Las empresas también diversifican cuando no se pueden alcanzar los objetivos de crecimiento dentro del ámbito producto-mercado por la vía de la expansión. Ellos puede deberse a la saturación del mercado, el declive general de la demanda, la obsolescencia de la línea de productos, un mercado generalmente reducido o la influencia de nuevas tecnologías.
- Oportunidades de inversión de excedentes financieros.
- Reforzamiento de la posición competitiva mediante la búsqueda de sinergias.

Como se menciona anteriormente, toda empresa al determinar su estrategia de crecimiento y permanencia en el mercado, puede desarrollarla manteniendo su actividad principal, realizando nuevas uniones ó alianzas estratégicas; trabajando asociaciones gremiales, incursionando en nuevos negocios o diversificando su capital. Esta última estrategia es la que Bavaria ha adoptado en múltiples ocasiones, y en la cual profundizaremos.

La Sociedad Kopp's Deutsche Brauerei Bavaria, actualmente conocida como Bavaria S.A, es un ejemplo de cómo la inversión o creación de nuevos negocios, son el trampolín que nos impulsa a competir en nuevos mercados, ganar posicionamiento e incluso manejar una gran porción en una industria tan fuerte como es la cervecera, para más tarde convertirla en una industria monopolizada.

Uno de los principales motivos por los cuales las compañías diversifican es para mitigar el riesgo, y “no tener todos los huevos en una misma canasta”; pero las intenciones pueden ir más allá de cuidar la rentabilidad de una empresa.

Al transcurrir la historia de esta emblemática compañía, podemos notar un fehaciente deseo de adquirir una posición privilegiada ante las demás compañías que en esos momentos conformaban la Industria Cervecería Colombiana, autoabasteciéndose insumos, adquiriendo tecnología de punta y aventajándose en la distribución de sus productos, a tal punto de apoderarse de la competencia, productos sustitutos, medios por los cuales publicitarse o crear su propia compañía de valores. Todas estas razones notorias, para inferir que la diversificación es una estrategia crucial para el éxito de las compañías en los mercados actuales.

### **Bavaria: Explorando la historia y la estrategia.**

En el transcurso de la historia de Bavaria se enmarcan sucesos importantes que determinan el éxito de las estrategias aplicadas por la compañía.

**1889.** - Nacimiento de Bavaria. La transacción se registra en la Notaria Tercera de Bogotá, el 4 de abril, fecha oficial de la fundación de Bavaria

**1894.-** Introducción al mercado de la cerveza Pilsener, marca que años más tarde derivaría en la cerveza Bavaria. Su Propuesta de Valor incluía la elaboración con cebada de Boyacá y lúpulo Saaz de Bohemia.

**1895.-** Compra de los activos de la Cervecería Inglesa, Bavaria adquiere la primera fábrica de la competencia a los hermanos Tivoli en la que elaboró la marca pionera con el mismo nombre, así como diferentes clases de gaseosa.

**Estrategia:** Diversificación relacionada e integración horizontal.

**1896.-** Para disminuir los altos costos de las botellas importadas, bienes muy escasos en la época, inicia el proceso de integración vertical con la creación de la fábrica de vidrio Fenicia en donde produjo sus propios envases y obtuvo una ventaja competitiva frente a los demás competidores de la industria.

**Estrategia:** Integración hacia atrás.

**1903.-** Bavaria adquiere unas minas de carbón en Zipacón para asegurarse combustible para sus calderas.

**Estrategia:** Integración hacia atrás.

**1911.-** Se lanza al mercado la cerveza La Pola, primera marca de cerveza popular de Bavaria, llega al mercado para la celebración del primer centenario del Grito de Independencia haciendo homenaje a Policarpa Salavarrieta. Años después salió del mercado, pero la acogida que tuvo hizo que su nombre se volviera sinónimo de cerveza.

**1913.-** Se fundó la Cervecería Barranquilla y se lanzó la cerveza Águila.

**1930.-** Se establece el Consorcio de Cervecerías Bavaria producto de la fusión de Kopps Deutsche Brauerei y otras cerveceras regionales.

**1933.-** Nació la Cervecería Barranquilla y Bolívar S.A.

**1949.-** Aparición de la marca Premium Club 60, antecesora de Club Colombia, para la celebración de sexagésimo aniversario de su fundación. El consorcio constituye la



sociedad Tapas y Envases, dedicada a la producción de tapas metálicas, corcho y etiquetas.

**Estrategia:** Integración hacia atrás.

**1950.-** El consorcio de Cervecerías Bavaria constituye Manufacturas Corona, dedicada a la producción de tapas corona.

**Estrategia:** Integración hacia atrás.

**1960.-** Debido al cambio de razón social del Consorcio de Cervecerías Bavaria por la actual Bavaria S. A. realizado el año anterior, se renueva la imagen corporativa.

**1967.-** La sociedad conformada por la Cervecería Barranquilla y la Cervecería Bolívar es adquirida por Bavaria y su nombre se sustituye por el de Cervecería Águila.

**1972.-** Nace la sociedad B.H.C. Industrial que elabora tapas corona con revestimiento de plástico en reemplazo del corcho.

**Estrategia:** Integración hacia atrás

**1982.-** Adquiere la totalidad de las acciones de Latin Development Corporation y obtiene el control de las dos compañías cerveceras del Ecuador, Compañía de Cervezas Nacionales y Cervecería Andina.

**1985.-** Fue adquirida Impresora del Sur S.A., a la firma Litolenis S.A. que funcionaba desde 1.974.

**Estrategia:** Integración hacia atrás

**1987.-** Bavaria adquirió el control accionario de Caracol Televisión S.A y comenzó una modernización a nivel técnico y administrativo.

**1990.-** Bavaria continúa su expansión internacional al adquirir una participación accionaria en la Uniao Cervejeira y la Central de Cervejas de Portugal.

**1992.-** Amplía su presencia en el continente europeo con la adquisición de la Compañía Andaluza de Cervezas en España.

**1993.-** Bavaria incursiona en el mercado de bebidas no alcohólicas con la marca de aguas tratadas Brisa, Cola & Pola, único refajo producido en el país, además de los refrescos, resultado de la adquisición de Concentrados y Jugos de Fruta Tutti - Frutti de Medellín y de Jugos Orense en Tuluá, empresa que al año siguiente haría parte de Bavaria.

**Estrategia:** Integración horizontal

**1994.-** Incursiona en el mercado con su propia línea de gaseosas, Bavaria complementa su oferta de bebidas no alcohólicas con las marcas Link, Konga y Wizz. Igualmente en este año adquiere el 51% de las acciones de la Compañía Sofasa, ensambladora de los automotores Renault y Toyota.

**Estrategia:** Integración horizontal y diversificación no relacionada.

**1996.-** Bavaria conforma el GEB, matriz de 173 sociedades en diversos sectores productivos y de servicios.

**1997.-** Se constituye Valores Bavaria con el fin de que Bavaria mantenga únicamente el control de las sociedades dedicadas a la producción de bebidas y actividades conexas, resultando esta matriz de las restantes. En este año la compañía Serdan S.A, empresa de servicios temporales, comienza a ser parte del Grupo Empresarial.

**2001.-** Bavaria se convierte en propietaria del 91,5% de la Cervecería Nacional de Panamá.

**2005.-** Bavaria se fusiona con SABMiller en una operación en la que la firma anglo sudafricana adquiere el 71,8% de sus acciones para así incursionar en Suramérica.

**2007.-** Mediante fusión Bavaria adquiere a Cervecería Leona, empresa que pertenecía a la Organización Ardila Lülle. En este mismo año realiza la venta del negocio de los refrescos Tutti-Frutti.

**2009.-** El negocio de Agua Brisa es vendido a Coca-Cola.

**2011.-** Bavaria busca incursionar en el mercado del aguardiente.

Como se observa en la anterior línea cronológica de Bavaria, la compañía utilizó distintas estrategias para ampliar su portafolio de productos, que se ejemplifican en acciones como: el lanzamiento de distintas marcas, ya fuera por la adquisición o fusión con un competidor; en este caso estaba aplicando una estrategia de diversificación relacionada, puesto que no pasaba los confines de la industria, así como cuando desarrolla productos sustitutos o complementarios de aquellos considerados como producto de la actividad nuclear de la compañía. Cuando se da este tipo de diversificación, las sinergias o apoyo entre los procesos son de carácter tecnológico, comercial y administrativo.

Al mismo tiempo, otro tipo de diversificación que implemento Bavaria durante su gestión empresarial fue la integración hacia atrás, la cual fue notoria en las creaciones, inversiones y adquisiciones de la compañía, de otras sociedades que manufacturaban insumos necesarios para el desarrollo de sus bebidas, como por ejemplo: botellas, tapas y etiquetas. Esta diversificación de tipo vertical aumenta el grado de dependencia de la empresa en un sector de la economía, pues depende de la misma demanda previa a la diversificación. El tipo de sinergia en este caso es de carácter tecnológico, dependiendo del tipo de interrelación de los productos.

En efecto, Bavaria no sólo tuvo en cuenta y aplicó la diversificación hacia atrás como estrategia. Aunque en el mapa cronológico anterior no se menciona; Bavaria, cuando aún no estaba presente a lo largo y ancho del país, ésta contaba con una flota de embarcaciones que facilitaba la distribución de su producto en los sitios aledaños al río Magdalena.

Posteriormente, a medida que el Grupo empresarial Bavaria iba adquiriendo experiencia en los negocios y manejando las sociedades en las cuales habían invertido, descubrieron distintas formas con las que podrían manejar de una manera más eficiente sus empresas; lo que les permitió no descuidar y cometer errores drásticos con Bavaria S.A, al asumir el liderazgo de ese gran abanico de compañías.

Finalmente, y en una de sus decisiones más diversificadas, Bavaria S.A, ya especializada en la manufactura de bebidas, crea Valores Bavaria, la cual pasaría a manejar las otras compañías que hacían parte de este Grupo empresarial.

### **Las unidades estratégicas de negocios de Bavaria**

En una empresa las estrategias de negocios planean el curso de las actividades en los sectores industriales individuales, mientras que las estrategias corporativas se enfocan en la composición del portafolio en unidades de negocio. Dichas unidades son conformadas con el objetivo que cada unidad estratégica puede formular sus propias estrategias y fijar sus metas.

Bavaria, por manejar un portafolio de productos diversificado, ha creado las siguientes unidades estratégicas de negocios: Cervecería, Bebidas y Valores Bavaria.

#### ***Cervecería***

- Águila
- Poker
- Costeña
- Club Colombia
- Redds
- Peroni
- Barena
- Pilsen
- Águila Light

#### ***Bebidas***

- Pony malta
- Agua Brisa SPA
- Agua Brisa con Gas
- Agua Brisa sin Gas.
- Jugos de frutas
- Gaseosas

Actualmente en la unidad de negocios de bebidas, solo maneja la marca Pony malta, después de haber vendido los demás negocios a su competencia.

De la misma manera, Bavaria es la operación industrial de SABMiller en Colombia.

## Conclusiones

Dentro de los hechos históricos más significativos de la compañía, entre los cuales encontramos múltiples fusiones, adquisiciones, innovaciones tecnológicas y de productos; encontramos que estas acciones son parte fundamental de ese juego, que desencadena en la estrategia utilizada por Bavaria para posicionarse, competir en un mercado tan reñido y luego tomar el control de la industria.

La estrategia de diversificación no relacionada y la reinversión de utilidades, permitieron a Bavaria realizar un despliegue en los mercados internacionales, participando activamente no sólo en la industria de bebidas alcohólicas local, sino también en el mercado internacional, proporcionándole mayor solidez a la compañía.

Después de haber estudiado las razones por las cuales las empresas diversifican, no es desproporcionado sugerir que inversiones puntuales del conglomerado Bavaria, fueron realizadas para obtener un beneficio adicional a la utilidad, es decir, en un grupo empresarial que tenga inversiones en comunicaciones, industria automotriz, sector financiero, editorial, etc., estas no son más que cartas bien jugadas o la fórmula para mantener una imagen corporativa sólida y así permanecer vigentes en un mercado.

Algunos autores, entre los cuales podemos mencionar a Porter, desvirtúan la diversificación como estrategia crucial para la competitividad de una compañía, siendo esta un distractor o derroche de energía que deberían estar canalizadas en la actividad nuclear que esta desarrolla. Pero en la práctica no podemos generalizar y darle la razón a una u otra perspectiva, aunque es evidente que en el caso aquí expuesto, durante años esta fue y ha sido una estrategia efectiva.

En última instancia, cabe anotar que si una empresa diversificada, en un punto del desarrollo de las actividades, estas dejan de aportar valor a la compañía, es viable reconsiderar la participación en dicho mercado.

En materia de diversificación no todo está dicho, así como tiene muchos defensores, también cuenta con un número importante de detractores.

## Referencias Bibliográficas

- Johnson, Gerry; Scholes, Kevan. Dirección Estratégica. Ed. Prentice Hall. 5° edición. 2001.
- Bueno Campos, Eduardo. Economía de la empresa: Análisis de las decisiones empresariales. Ed. Piramide. 15° edición. 1996
- Hitt, Michael; Ireland, R. Duane; Hoskisson, Robert. Administración Estratégica. Competitividad y conceptos de globalización. Ed. Thomson. 5° edición. 2004
- Economic Business Report. Información económica especializada. Bavaria. Disponible en: <http://www.latinbusinessreport.com/catalogo/docs/Bavaria.pdf>
- Historia de Bavaria. Disponible en: [http://www.bavaria.com.co/13-2/nuestro\\_legado\\_an/](http://www.bavaria.com.co/13-2/nuestro_legado_an/)
- Garza, Fabiola; Fabela, Benito; Rivera, Leon. Estrategia y ventaja competitiva en compañías diversificadas. En: Gestipolis [documentos en línea]. (03-2007). Disponible en: <http://www.gestipolis.com/canales8/mkt/estrategias-y-ventajas-competitivas-en-empresas-diversificadas.htm>
- Huerta, Patricia; Navas, Jose Emilio. Factores Determinantes de la Estrategia de Diversificación Relacionada: Una Aplicación a las Empresas Industriales Españolas. PANORAMA SOCIOECONÓMICO AÑO 24, N° 33, p. 34-49 (Julio - Diciembre 2006). Disponible en: <http://panorama.utalca.cl/dentro/2006-dic/articulo4.pdf>
- Bavaria, ahora va tras los consumidores de aguardiente. EN: Portafolio [en línea] (Marzo 3 de 2011). Disponible en: <http://www.portafolio.co/economia/bavaria-ahora-va-los-consumidores-aguardiente>
- Martincorena Beruete, Pablo. Apuntes de diversificación empresarial. Estrategia y Gestion de Negocios (2008) [en línea]. Disponible en: [http://www.esyges.com/pdf/Apuntes\\_de\\_diversificacion\\_empresarial.pdf](http://www.esyges.com/pdf/Apuntes_de_diversificacion_empresarial.pdf)
- Artículo en línea. Disponible en: [http://www.bqit.com/de9a5economia/descargar/estrategia\\_pablo.pdf](http://www.bqit.com/de9a5economia/descargar/estrategia_pablo.pdf)