

El Grupo Santodomingo: el pez chico se come al grande de generación en generación

Carlos Alberto Rodríguez Romero* & Edison Jair Duque Oliva**

resumen

Este artículo se ocupa de la evolución organizacional del Grupo de la Familia Santodomingo, resaltando las estrategias de crecimiento desarrolladas a lo largo de tres generaciones. Se parte del momento en el cual el patriarca de la familia se establece en el país, se analizan los mecanismos utilizados por la segunda generación para obtener posiciones monopólicas a nivel nacional y regional, y se termina con la negociación llevada a cabo por la tercera generación para posicionarse en el mercado global como integrantes de uno de los gigantes cerveceros mundiales. El sustento del estudio está en el evolucionismo organizacional, las estrategias de empresa y en especial en el diagnóstico estratégico.

Palabras clave: estrategia, grupos económicos, familia Santodomingo, evolucionismo organizacional.

abstract

The Santodomingo group: the little fish eat the bigger fish from generation to generation

This article deals with the organisational evolution of the Santodomingo family group, highlighting the growth strategies developed throughout three generations. It begins from the moment when the family patriarch became established in Colombia, analyses the mechanisms used by the second generation for obtaining national and regional monopolistic positions and ends with the third generation's negotiation for positioning itself in the global market as integrants of one of the world's giant brewing companies. The study shows that the company's strength lies in its organisational evolutionism, its company strategies and especially in its strategic diagnosis.

Key words: strategy, economic groups, Santodomingo family, organisational evolutionism.

résumé

Le groupe Santodomingo: petit poisson deviendra grand de génération en génération

Cet article décrit l'évolution organisationnelle du groupe de la famille Santodomingo, soulignant les stratégies de croissance développées tout au long de trois générations. Le point de départ réside dans le moment où le patriarche de la famille s'établit dans le pays, les mécanismes utilisés par la deuxième génération pour obtenir des positions de monopoles à niveau national et régional sont ensuite analysés, et finalement la négociation menée par la troisième génération pour prendre position sur le marché mondial en tant que l'un des géants de la production de bière. Le fondement de l'étude est l'évolutionnisme organisationnel, les stratégies d'entreprise et, plus spécialement, le diagnostic stratégique.

Mots clé: stratégie, groupes économiques, famille Santodomingo, évolutionnisme organisationnel.

resumo

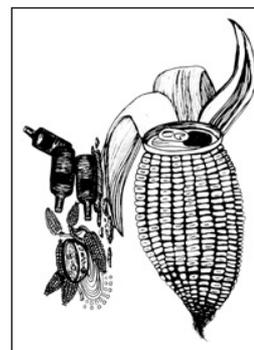
El grupo Santodomingo: o peixe pequeno come o grande de geração em geração

Este artigo se ocupa da evolução organizacional do grupo da família Santodomingo, ressaltando as estratégias de crescimento desenvolvidas durante três gerações. Parte-se do momento no qual o patriarca da família se estabelece no país, analisam-se os mecanismos utilizados pela segunda geração para obter posições monopólicas a nível nacional e regional, e termina-se com a negociação realizada pela terceira geração para posicionar-se no mercado global como integrantes de um dos gigantes cervejeiros mundiais. A sustentação do estudo está no evolucionismo organizacional, nas estratégias de empresa e em especial no diagnóstico estratégico.

Palavras-chave: estratégia, grupos econômicos, família Santodomingo, evolucionismo organizacional.

* PhD Sciences de Gestion / Université Pierre Mendès France; MSc Administración / Universidad Nacional de Colombia; MSc en Science de Gestion / Ecole Supérieure des Affaires - Université Grenoble II ; Administrador de Empresas / Universidad Nacional de Colombia; profesor asociado, Universidad Nacional de Colombia. Director Escuela de Administración y Contaduría Pública, Universidad Nacional de Colombia; director del grupo GRIEGO.
Correo electrónico:
carodriguezro@unal.edu.co

** Administrador de Empresas, Universidad Nacional, MBA Universidad de los Andes, MSc Universitat Pompeu Fabra, DEA en Marketing Universidad de Valencia y candidato a doctor en Marketing. Profesor de la Universidad Nacional de Colombia..
Correo electrónico:
ejduqueo@unal.edu.co



Rodríguez Romero, C.A. & Duque Oliva, E.J. (2008). El Grupo Santodomingo: el pez chico se come al grande de generación en generación. *Innovar*, 18(32), 127-152.

Clasificación JEL: L12, L41, L66.

Recibido: abril de 2008

Aprobado: septiembre de 2008

Correspondencia: Carlos Rodríguez, Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá, Cra. 30, No. 45-03, edificio 311, oficina 402, Colombia.

Introducción

Con este artículo, los autores buscan constatar que la evolución de los grandes grupos económicos nacionales no ha sido aislada, y que los cuatro grandes (Ardila, Sarmiento, Santodomingo¹ y Empresarial Antioqueño), siempre han estado íntimamente ligados en su consolidación. Pugnas de poder, estrategias de *green-mail*, alianzas estratégicas, OPA amigables y hostiles, acuerdos de tipo cartel, decisiones racionales e irracionales de los dirigentes, se mezclan en el actuar de los grupos en cuestión y particularmente en la evolución del Grupo Familia Santodomingo.

Este artículo se centra exclusivamente en la evolución de la estrategia del grupo en el negocio cervecero, y aunque muchos han sido los sectores de influencia de este conglomerado a los cuales han tenido acceso principalmente por las características monopólicas y los excedentes de capital generados, es a partir de estos que se explica el proceso de diversificación desorganizada del Grupo y su dominio en la industria nacional.

Nos concentramos en la importancia del negocio cervecero por constituirse en la “*core competence*” descrita por Hamel y Prahalad, y constatarse que es en función y alrededor de esta actividad que el Grupo Familia Santodomingo se consolida en el mercado nacional, regional latinoamericano y actualmente en el plano global.

Escribir sobre el más grande de los conglomerados colombianos no es tarea fácil, pues implica incorporar múltiples historias, múltiples individuos y múltiples empresas en una amalgama organizacional.

Los autores reconocen que no se puede explicar aisladamente la estrategia de crecimiento del Grupo Santodomingo, sin haber comprendido la evolución de las principales organizaciones del país para el momento actual. Esto es:

- Organización Luis Carlos Sarmiento Angulo –los banqueros del país²
- Organización Carlos Ardila Lulle –los productores de bebidas gaseosas por excelencia³

- Grupo Empresarial Antioqueño –el grupo “inexistente”, el más sólido y el más antiguo, los jugadores de la estructura, los del referencial durable (Martinet y Reynaud 2004)⁴

De igual manera, este artículo propone demostrar que las mutaciones del entorno colombiano han incidido categóricamente en el devenir de estos grupos económicos y que aisladamente, y en algunas ocasiones de forma colectiva, los conglomerados colombianos⁵ han tenido la capacidad de brindar una respuesta estratégica a dichas mutaciones, haciendo que sus organizaciones se acoplen a las mismas, pero lo más interesante, logrando en algunas ocasiones que el entorno se amolde a sus estructuras y a sus estrategias.

La familia Santodomingo como grupo económico

Una lectura histórica del grupo

Como se anotó anteriormente, para escribir sobre el Grupo Santodomingo, se debe considerar a múltiples actores y tratar de comprender la evolución de los mismos en el desarrollo de la economía colombiana. No podemos escribir sobre este conglomerado sin hacer alusión a mutaciones sociales en el consumo de bebidas fermentadas, o a algunas empresas como Bavaria S.A., Avianca, Caracol Radio y Televisión, o BellSouth Colombia, sin referirnos a sus competidores como el Grupo Empresarial Antioqueño o Carlos Ardila Lulle, sin mencionar a personajes de la vida pública, como por ejemplo los últimos presidentes de la República y en especial a los presidentes Samper y Pastrana.

Obviamente no podemos hacer mención puntual de estos agentes, pero trataremos de explicar su vinculación con el Grupo Santodomingo a lo largo de este artículo.

De las bebidas fermentadas a la cerveza

En Colombia la chicha, que es una bebida fermentada de origen indígena a base de maíz, se consumía por

¹ En el marco de este artículo, se conserva el apellido Santodomingo para distinguir entre los actos de los individuos y los del grupo económico; para este último se denota con la unión de las dos palabras: “Santodomingo”.

² Un artículo sobre la evolución de la OLCESAL apareció publicado en la Revista *Innovar*, 30, julio-diciembre, 2007. (Rodríguez Romero y Tovar, 2007).

³ Las décadas de los ochenta y noventa fueron particularmente intensas en las relaciones multimercado entre Julio Mario Santodomingo y Carlos Ardila Lulle. Ver Rodríguez Romero y Duque, 2007.

⁴ Uno de los primeros trabajos efectuados por el grupo Griego, en materia de análisis de estrategias de los grupos económicos colombianos se remonta al año 2002. Ver Rodríguez Romero, 2002.

⁵ Ver el desempeño de los grupos económicos en la crisis del gobierno presidencial de Samper y la crisis de gobernabilidad, principalmente en Betancourt, 1996; Comisión Ciudadana de Seguimiento, 1996; Nieto, 1996; López, 1997; Victoria, 1997; Cañón, 1998; Samper, 2000; Rettberg, 2002, 2003, Parra, 2004.

parte de las clases menos favorecidas y esto generaba problemas a la salubridad, pues era considerada como una de las causas de “atraso” y “barbarie”⁶.

... la bebida fermentada se asoció cada vez más con la recreación y el alimento populares, bajo cuyo auspicio surgieron las *chicherías*. Tales locales eran los lugares de socialización más importantes para los grupos étnicos y sociales subordinados, eran un sitio para el juego clandestino, el amancebamiento y un refugio ocasional para los criminales. Sus consumidores habituales eran artesanos pobres, peones mulatos e indígenas, vendedores de las plazas de mercado y en general los sectores populares de la ciudad, aunque también los españoles y su descendencia, blanca o mestiza, fueron asiduos clientes de estos establecimientos. ... La chicha fue durante siglos uno de los principales componentes de la dieta alimenticia de los habitantes del altiplano cundiboyacense; además de sus cualidades alcohólicas, era utilizada para saciar la sed y el hambre originados por las duras faenas de obreros y jornaleros en campos y ciudades (Calvo y Saade, 2002).

A comienzos del siglo XX, el legislativo comenzó a promulgar normas higiénicas y tributarias que buscaban disminuir el consumo al tiempo que asegurar una ren-

ta para el Estado. Lo segundo era difícil de lograr, pues a diferencia de la cerveza, que siempre estuvo sometida a un régimen impositivo diferencial, acorde con la mayor concentración de capital y la concentración de la producción en pocas empresas, “la chicha presentaba serios problemas para su correcta exacción [acción y efecto de exigir impuestos] por parte de los agentes recaudadores, y el fraude se podía producir en diferentes formas durante la producción, la distribución y el expendio del producto”⁷.

La tabla siguiente presenta algunas medidas tomadas por el gobierno local y nacional para desestimular el consumo de la chicha mediante impuestos y prohibiciones, a la vez que estimular el consumo de productos sustitutos:

Aunque desde los años veinte del siglo pasado se venía legislando, primero para la capital del país y luego para toda la nación, es a finales de la década de los cuarenta cuando se promulgaron las medidas estatales que permitieron al Ministerio de la Salud ayudar a desarraigar este consumo y, por ende, a desestimular su producción (Bejarano, 1950; Calvo y Saade, 2002). Esta mutación de tipo político-reglamentario (Lemaire, 1997),

TABLA 1. Reglamentación asociada a la producción de la chicha

Fecha	Objetivo de la norma
1922, Acuerdo 15	Se prohibió el funcionamiento de “los establecimientos donde se fabrique o expendan chicha u otro licor fermentado y embriagante en cuya composición entre el maíz”
1922, Acuerdo 43	En su artículo 6, disminuyó la carga tributaria impuesta a las gaseosas, para desestimular el consumo de la chicha en los obreros bogotanos
1923, Acuerdo 78	Todas las bebidas fermentadas y a base de maíz quedaron comprendidas dentro de las prohibiciones
1923, Ordenanza 14	Estableció impuesto de \$0.01 sobre cada litro de chicha consumido
1925, Ordenanza 29	Deja en firme el gravamen de \$0.01/L y determina que la liquidación y recaudo se efectuará sobre el producto total elaborado en fábricas
1929, Ordenanza 29	Incremento del impuesto a \$0.015/L
1930, Ordenanza 32	Incremento del impuesto a \$0.02/L
1938, Ordenanza 34	Proscripción al funcionamiento de las chicherías en las zonas céntricas de las cabeceras municipales del departamento de Cundinamarca y de la ciudad de Bogotá
1947, Acuerdo 52	Ordena la clausura de las fábricas y expendios de chicha en Bogotá
1947, Ley 88	El Ejecutivo nacional prohibió el establecimiento de chicherías en las zonas céntricas de los municipios de todo el país
1948, Ley 34	Determinó que la chicha debía ser empacada en recipientes individuales y ser pasteurizada, con tapas herméticas y con un contenido inferior a 1 litro ⁸ .

Fuente: Los autores a partir de Calvo y Saade, 2002.

⁶ Un análisis sobre la problemática social, patologías, intereses políticos y económicos asociados a la producción y al consumo de la chicha en la ciudad de Bogotá y aledaños es ofrecido en Calvo y Saade, *La ciudad en cuarentena. Chicha, patología social y profilaxis*, 1993, el cual invitamos a consultar para mayor claridad del lector.

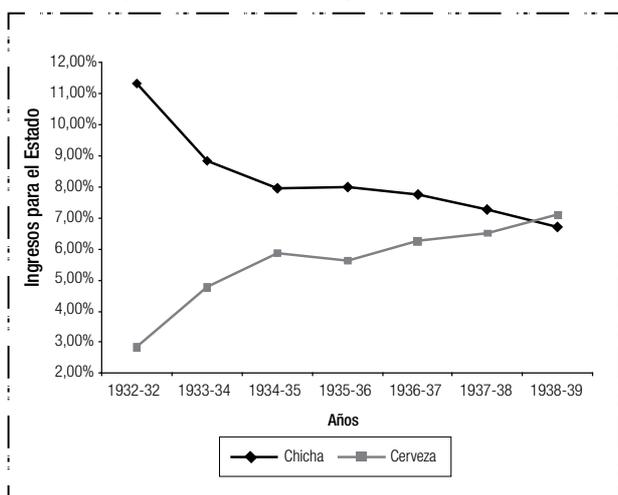
⁷ Ver Enrique Marroquín, *Rentas de Cundinamarca. Informe 1942*. Bogotá: Imprenta Nacional, 1943, citado por Calvo y Saade, 2002.

⁸ “La chicha no se extinguió en la ciudad después de 1949, sino que se produjeron transformaciones sensibles en su preparación, en los grupos consumidores, en las formas de diversión y de socialización; con el correr de los años, la chicha se replegó dentro de pequeños lugares y su consumo se restringió cada vez más, hasta quedar reducida a unos pocos barrios de la ciudad. Hoy, más de cincuenta años después, las chicherías siguen formando parte de la ciudad aunque no aparecen explícitamente en el paisaje urbano; por los cuatro puntos cardinales de Bogotá la bebida fermentada sigue reuniendo y activando la experiencia popular” Calvo y Saade, 2002, pp. 337-338.

permitió que los consumidores de bebidas con un cierto grado alcohólico fuesen cambiando sus preferencias hacia la cerveza, y de esta manera los productores del bien sustituto empezaron a ganar una mayor participación en el mercado.

En palabras de Calvo y Saade, el “caballito de batalla” de una de las campañas más importantes del siglo XX colombiano por higienizar y modernizar el país fue contra la chicha. La cruzada de los higienistas también se debió a la necesidad de integrar a los obreros en un mercado nacional, que rompiera los cercos locales, y en la cual tendrían lugar fundamental los productos manufacturados. De ahí que la cerveza adquiriera, mucho antes de la prohibición de las fermentadas en 1948, una dinámica de crecimiento que la convirtió paulatinamente no solo en una renta fundamental para el fisco departamental, sino en la punta de lanza de la moderna industria en todo el país. Tras el velo de la lucha contra la chicha se escondía un proceso dirigido no solo a la conversión de la cerveza en una bebida popular sino a una transformación de mayor aliento sobre los mercados y los circuitos económicos dominados por el capitalismo (Calvo y Saade, 2002; Gil, 2003). La figura 1, nos permite ver la evolución de la tasa impositiva a la chicha y la cerveza entre 1932 y 1939, donde se clarifica el rol preponderante del gravamen sobre la cerveza y el detrimento constante en la recaudación por concepto de impuestos a la chicha.

FIGURA 1. Impuestos sobre la chicha y la cerveza (1932–1939)



Fuente: Los autores a partir de Calvo y Saade 2002, p. 323.

Cabe destacar aquí que otro de los factores determinantes en el posicionamiento regional y nacional de la cerveza sobre la chicha y otros alcoholes está asociado a que

sólo las fábricas de los Departamentos pueden producir licores nacionales⁹, tales como aguardiente, rones, cremas y similares. Por fuera de este monopolio se encuentra la importación de licores extranjeros envasados, cuyo comercio está en manos de empresas privadas. Como existe la limitación legal para el libre tránsito de los licores de un Departamento hacia otros, el monopolio regional es absoluto (Silva Colmenares, 1977).

Esta limitación de tránsito de licores de un departamento a otro permitió el posicionamiento de los alcoholes propios en cada región, fortaleció la posición de los tres grandes productores de cerveza y dio paso a la conformación de estrategias para la fabricación de cervezas de un grupo productor a otro (reducción en costos de transporte, acceso a nuevos mercados y optimización de capacidad instalada en planta de fabricación).

Historias de cerveza: el surgimiento de Bavaria y otras cerveceras

Bavaria es la marca, por excelencia, de la cerveza en Colombia. Los orígenes de esta empresa se remontan a 1889, cuando fue fundada con el nombre de Cervecería Bavaria Alemana Kopp, por el alemán Leopold Kopp. Bavaria empezó desde muy temprano su integración vertical mediante la producción, directa o indirecta, de cebada, imponiendo la producción de la cebada en los campos colombianos y la fabricación de botellas en la vidriería Fenicia, fundada por Leo Kopp con el propósito de fortalecer e integrar verticalmente el negocio de la cerveza.

Algunos autores reconocen en la fundación de Bavaria el surgimiento de las primeras cerveceras modernas en el país, “cuando el señor Leo Kopp funda en Bogotá la sociedad Bavaria Kopp’s Deutsche Brauerei o llamada también en castellano como Bavaria ‘Gran Fábrica de Cerveza Alemana’”. La razón por la cual se considera esta fecha como la del origen de la industria colombiana es, sin duda alguna, por ser Bavaria la industria más influyente y antigua existente del país. Para el 28

⁹ Por ejemplo, y según información institucional, la Empresa de Licores de Cundinamarca fue constituida en 1905 con el objeto fundamental de producir perfumes y esencias. Durante 1931, se cataloga como fábrica de licores, dependiente de la Secretaría de Hacienda del Departamento de Cundinamarca, con el objeto de generar recursos económicos para atender las necesidades sociales en salud y educación de los cundinamarqueses, mediante la fabricación, distribución y venta de alcohol, de sus derivados y de los licores sujetos al monopolio departamental.

TABLA 2. Nacimiento de cervecerías modernas en Colombia antes de 1930

Región	Cervecería y año de creación
Centro	<ul style="list-style-type: none"> En 1889 nace Bavaria En 1905 se inaugura la Fábrica de Cerveza Alemana de Rudolf Kohn y Cía., la cual posteriormente tomaría la denominación de Cervecería Germania En 1920 aparece la Compañía Cervecera Alemana de los Andes que cambiará en 1926 la razón comercial como Cervecería Andes En la ciudad de Honda (Tolima) en el año 1927 aparece la Sociedad Cervecería de Honda S.A.
Eje Cafetero	<ul style="list-style-type: none"> En la ciudad de Medellín (Antioquia) se funda en 1901 la Cervecería Antioqueña pero es cerrada y vendida en 1905. Los compradores trasladan la maquinaria a Itagüí (Antioquia) y configuran la nueva razón social "Cervecería Antioqueña Consolidada" En Medellín se funda en 1923 la Cervecería Libertad En 1926 se funda Cervecería Tropical en la ciudad de Medellín y en 1927 cambia su razón social por Cervecería Continental En Manizales (Caldas) en 1926 aparece La Colombiana de Cervezas (posteriormente se denominaría Cervecería de Manizales) En Pereira (Risaralda), se funda la Cervecería de Pereira en 1926
Santanderes	<ul style="list-style-type: none"> En la ciudad de Cúcuta se funda en 1912 la Cervecería Santander de Cúcuta La Cervecería Nueva de Cúcuta es fundada en 1929
Costa Atlántica	<ul style="list-style-type: none"> En 1901 se crea la Cervecería Bolívar en Barranquilla En 1913 se funda la Cervecería de Barranquilla En la ciudad de Cartagena se crea la Cervecería de Cartagena En Santa Marta (Magdalena) en 1927 inicia labores la Cervecería del Magdalena
Zona Sur	<ul style="list-style-type: none"> En Cali (Valle del Cauca) antes de 1914 ya se había creado la Cervecería de Cali y en la década de los veinte se creó la Cervecería Colombia En Pasto (Nariño) en 1925 aparece la Cervecería Alemana de don Fred Starke y en 1928 la Cervecería Baviera

Fuente: Rodríguez Romero, 2007.

de mayo de 1891, la fábrica Bavaria está lista en tiempo récord e inaugura sus modernas instalaciones. Los edificios son un perfecto ejemplo de la arquitectura industrial alemana del siglo XIX. Son comercializadas sus primeras cervezas Tres Emperadores o Tres Káiseres (en recuerdo a Guillermo I y II y Federico III de Alemania), Extracto de Malta, Don Quijote y Doppel, Lager Baviera y Bock Bavaria, todas ellas tratando de darle gusto a los consumidores bogotanos, conquistando rápidamente el mercado de las clases media y alta. En 1894 cambiará de razón social a Bavaria Kopp's Deutsch Bierbrauerei de Kopp's & Cía. debido a los nuevos aportes económicos de los socios Leo S. Kopp, Ludvig Kopp y Leopold Kopp¹⁰ ... Para el año 1922, la familia Kopp vende la mayor parte de las acciones a la empresa holandesa Handel, continuando Leo Kopp al frente de la empresa" (Plano 2006).

A medida que Bavaria se fortalece en el centro del país, aparecen otras fábricas cerveceras, consolidándose así el sector a nivel nacional:

Sin embargo y por razones de índole económica principalmente, muchas de estas factorías se ven aboca-

das al cierre y otras a fusionarse durante la crisis de comienzos de los años treinta. Simultáneamente con la grave crisis que afectó a grandes empresas y con la rebaja al impuesto a la cerveza decretada por el gobierno liberal¹¹, se produjo una guerra de precios y de competencia ruinosa que llevó a un proceso de fusión de empresas (Silva Colmenares, 1977; Ogliastrri, 1988), dando como resultado la aparición de tres jugadores de gran talla en el mercado nacional.

Para finales de la década de los treinta, mientras que estos tres consorcios se consolidan en sus respectivas regiones, en otros lugares del país continúan apareciendo nuevas productoras de cerveza; al tiempo que el proceso de industrialización se consolida en la nación, "la actividad fabril comenzó a prevalecer sobre los demás sectores de la economía: si de 1925 a 1929 la industria contribuyó en el Producto Interno Bruto con un 14,39%, de 1929 a 1939 su participación ascendió a un 26,37%".

Al comienzo de la segunda guerra mundial, los capitales alemanes, japoneses e italianos, así como los ciudadanos de esos países, desarrollan sus actividades en

¹⁰ A causa de unos malos entendidos con Leo Kopp, el maestro cervecero Rudolf Kohn (alemán) renuncia a su puesto en Bavaria y funda la Cervecería Germania.

¹¹ Las mutaciones políticas y sociales expresadas por Lemaire (1997), vuelven a constatar aquí, ya que "en el año 1929, nuevamente las finanzas nacionales se vieron afectadas por la crisis económica mundial de la gran depresión, cuya repercusión coincidió con el cambio político operado en el país en 1930, al pasar al partido liberal la hegemonía que durante varias décadas había tenido el partido conservador" (Nieto, 1997). Para una adecuada comprensión de las mutaciones socioeconómicas del país, recomendamos leer Rodríguez Romero, 2008.

TABLA 3. Las fusiones de los años treinta

Gran cervecería	Año	Fusiona, adquiere o absorbe
Consortio de Cervecerías Bavaria S.A. (Bogotá) ¹²	1930	Bavaria Bogotá y Cervecería Continental de Medellín deciden fusionarse, luego fusionan la Cervecería Continental de Barranquilla, que se convertirá en la fábrica de Barranquilla
		Son compradas Cervecería Unidas de Colombia de Cali (Valle del Cauca), con sus Cervecerías Andes que es cerrada en 1931 y La Colombia que se convierte en la fábrica de Cali.
	1931	Son incorporadas al Consortio La Colombiana de Cervezas de Manizales, que se convierte en la fábrica de Manizales y la Cervecería de Magdalena de Santa Marta, que se convierte en la fábrica del Magdalena.
	1932	Adquieren Cervecería Ancla de Honda, que se convierte en la fábrica de Honda
Cervecería Unión S.A. (Antioquia)	1930	En 1930 se fusionan la Cervecería Antioqueña Consolidada de Itagüí con la Cervecería Libertad de Medellín
Cervecerías Barranquilla y Bolívar S.A.	1933	La Cervecería de Bolívar y la Cervecería de Barranquilla ¹³ son vendidas a don Mario Santo-Domingo, en razón de la crisis económica por la que atravesaban. Creando para tal fin la sociedad productora de cerveza que apalancaría en adelante a la Familia Santodomingo y llegaría a posicionarlos como uno de los grandes conglomerados del país

Fuente: Los autores a partir de Silva Colmenares, 1977, 2004; Ogliastrí, 1988; Martínez Rey, 2006; Plano, 2006.

la nación sin mayores inconvenientes. Sin embargo, la cercanía de Colombia a la zona del Canal de Panamá, pone en alerta a Estados Unidos y cuando entran en la guerra, el gobierno colombiano es presionado por el gobierno de Estados Unidos a poner en estricta vigilancia a los ciudadanos¹⁴ del eje y nacionalizar sus negocios¹⁵. Al ser sancionada la inversión alemana en el país, Bavaria¹⁶ es “quitada” a los alemanes por los inversionistas “criollos”, quienes prevén un excelente negocio en el sector cervecero.

Cuando Bavaria es adquirida por los inversionistas nacionales, estos toman la decisión de convertirla en la mayor productora del país, y en tal sentido comienzan una ardua tarea de fortalecimiento a partir de la aplicación de la estrategia de crecimiento externo, mediante las compras, fusiones y absorciones de las pequeñas productoras existentes (en 1945, diez años

después de la muerte de su fundador, Bavaria adquiere la Cervecería Germania, que para esa época era uno de los fuertes competidores en el centro del país), a la vez que desarrollan la estrategia de crecimiento interno mediante la construcción de nuevas plantas productoras de cerveza¹⁷ y fábricas de malta¹⁸.

A mediados de la década de los cuarenta, se crea en la capital del país Cervecería Andina S.A y se convierte vertiginosamente en la segunda fábrica de cerveza más grande del país. Posteriormente en 1957 surge, tal vez como una remembranza de los orígenes cerveceros del país, la Cervecería Colombo-Alemana Ltda.

Finalizando la década de los cincuenta, el Consortio de Cervecerías Bavaria S.A. se había convertido en una de las empresas más grandes e importantes del país, con intereses en muchas otras industrias, ya que según

¹² “A finales de la década sólo tres empresas de propiedad del grupo abastecían por completo el mercado nacional bajo lo que podría llamarse un oligopolio altamente concentrado” (Garay, 1998). Misas ofrece una clasificación según el grado de concentración de la producción. Cuando tres empresas controlan más del 75% de la producción se habla de oligopolio altamente concentrado (Misas, 1988, citado por Garay).

¹³ En 1917 ya habían realizado una alianza de tipo administrativo y de distribución para evitar la quiebra, lo que ayudó a las dos empresas a alargar este proceso. Crearon una agencia central de ventas para evitar ruinosas consecuencias.

¹⁴ Los directivos, ingenieros y trabajadores de origen alemán salieron de Bavaria y fueron remplazados por personal colombiano.

¹⁵ Fundamentados principalmente en el riesgo que suponían para la seguridad del canal y su posición geoestratégica las inversiones que los alemanes tenían en la principal aerolínea del país, Avianca.

¹⁶ Para esta época los principales accionistas del Consortio Bavaria seguían siendo la Handel de Holanda, la familia Kopp y accionistas con capital nacional. Las acciones de Bavaria se negociaban en todo el mundo. Al ser invadida Holanda por la Alemania nazi, se pusieron las acciones de Handel y de la familia Kopp en manos de la Nación. Bajo el Decreto 736 de 1943 promulgado por el entonces presidente de la República Alfonso López Pumarejo, los bienes y las acciones de la Handel no fueron confiscados. Las acciones de Handel que se vendían internacionalmente a muy bajo precio, fueron apareciendo “misteriosamente” en Colombia, y fueron compradas por inversionistas colombianos, pasando de esta manera Bavaria a ser un 100% de capital nacional.

¹⁷ Para desarrollar su estrategia de expansión geográfica, construye las fábricas de Armenia (1944-1950), de Bucaramanga (1940-1944-1948), de Buga, de Girardot (1944-1948), de Duitama (1943), de Ibagué (1949), de Neiva (1944-1949), de Pasto (1944-1962) y de Villavicencio (1944-1948), con lo cual tuvo presencia en la casi totalidad del territorio colombiano antes de 1950.

¹⁸ Para incursionar en el negocio de la malta, insumo esencial para la fabricación de la cerveza, en 1946 Bavaria crea la empresa Malterías Colombia que se encargaría del manejo de las más importantes malterías de Bavaria, la Maltería de Bogotá, la Maltería de Pamplona, la Maltería de Popayán y la Maltería de Manizales. Adicionalmente se crean dos nuevas plantas, la Maltería Santa Rosa de Viterbo, construida en 1947 y la Maltería de Ipiales, construida en 1950. Nótese cómo estas fábricas también están ubicadas de manera estratégica en la geografía nacional.

sus directivos la industria cervecera estaba explotada al máximo y por esta razón había que diversificar¹⁹. El Consorcio cambia su denominación, y desde 1958 adopta el nombre de Bavaria S.A. (Poveda, 1968).

En este sentido, la década de los sesenta es muy fructífera e importante en el proceso de diversificación de la empresa, pues tenían exceso de liquidez gracias a las prácticas monopolísticas que venían implementando y a la poca existencia de productos sustitutos en el mercado²⁰. De igual manera, desde los años treinta venía emitiendo paquetes de acciones que posibilitaban captar dinero de los inversionistas privados para su proceso de expansión y de diversificación. Esto le permitió a Bavaria S.A. dejar de ser una industria familiar con trece accionistas en 1930, y convertirse en la industria más representativa de la Sociedad Anónima colombiana con más de 90.000 accionistas que poseían el 80% de las acciones en 1967. Los “grandes accionistas” tenían el otro 20%, pero ninguno de ellos poseía más del 3% de las acciones (Martínez Rey, 2006; Plano, 2006).

Historias de la Familia Santodomingo (primera generación)

Esta familia ha estado históricamente ligada al capital extranjero, pues desde sus orígenes como grupo a comienzos del siglo XX, se evidenció su estrecha relación con los capitales foráneos. Don²¹ Julio Mario Santodomingo Pumarejo (el patriarca de la familia)²², fue un importante comerciante nacido en Panamá (cuando esta hacía parte de Colombia), que se residió en la costa atlántica colombiana y dentro de sus primeras actividades económicas obtuvo la representación para la venta en Colombia de los “Chicles Whigley”.

“Con base en el dinero producido [en el comercio del chicle], la unión con otros capitalistas foráneos²³ y la

utilización de parientes llegados a altos cargos gubernamentales, el negocio de los Santodomingo inició en los años treinta la diversificación que lo llevó a participar en la industria cervecera, la petroquímica, los astilleros, el transporte aéreo, el cemento, la banca y los seguros, la radiodifusión, entre las principales” (Silva Colmenares, 2004).

Aunque Silva Colmenares (2004) indica que en los años treinta don Mario Santodomingo “compró un significativo paquete de acciones en la Cervecería Barranquilla y Bolívar S.A. establecida por inversionistas alemanes en 1910”, autores conocedores del tema cervecero insisten en que esta empresa fue creada mediante escritura pública por Don Mario, en el año de 1933 y le reconocen su absoluto dominio accionario (Mantilla, 1993; Martínez Rey, 2006); en entrevista con Bernardo Parra (2007)²⁴, se reconoce de igual manera que la sociedad en cuestión fue fundada por la Familia Santodomingo.

¿Qué sucedió entonces? Según Nieto (1997), Mantilla (1993) y Martínez Rey (2006):

- Cervecería Bolívar: se inauguró la fábrica productora de cerveza en 1905 con el nombre de Walters Brewing and Ice Makin Co. de Trinidad. Al crearse esta planta productora de cerveza, se dio inicio al consumo de marcas nacionales como Bolívar, Superior, Excelsior y Spaten. Recibió el apoyo financiero inicial de la firma R.C. Walters y de varios cartageneros. En 1915 fue adquirida por Luis G. Pochet y en el año 1922 por escritura pública se constituyó en Cervecería Bolívar S.A.
- Cervecería Barranquilla: en 1913 se fundó esta nueva empresa productora de cervezas, donde sus principales marcas fueron Águila, Escudo, Gallo Giro y San Nicolás.
- La producción de cerveza era excesiva para la ciudad, razón por la cual, en 1917, las dos empresas

¹⁹ Comenzó poco a poco a invertir en el sistema financiero, en el sector inmobiliario y, por sus propios excedentes de capital, en la compra de todo tipo de empresas. Debemos recordar que en estos años la política proteccionista se encuentra en pleno auge. En 1963 realiza inversiones en el extranjero fundando Horps Extract Corporation of America con aportes por mitades de Bavaria S.A. y la Horst Co. de Alemania para la elaboración de lúpulo concentrado, y en 1966 construye la Cervecería Tropical en Costa Rica.

²⁰ En Colombia, para mediados del siglo XX, por ejemplo, no existía la cultura del vino, tan tradicional en los países del Mediterráneo europeo; o la del whisky, tan arraigada en los países anglosajones. Antes de los años cincuenta, como se explicó anteriormente, se consumían mucho la “chicha” y el “guarapo”, que son bebidas fermentadas a base de maíz.

²¹ Al igual que en México, España y gran parte de los países latinoamericanos, el “Don” se utiliza para señalar a una persona reconocida e importante para la sociedad. (Ver De Antonio, 2004). Para efectos de evitar confusiones en la lectura, el patriarca será nombrado solo como Don Mario.

²² Ver Así era Don Mario Santodomingo, necrología escrita por Fuenmayor y Cañizares. En Martínez Rey, 2006, pp. 196-198.

²³ “Por los años 20, Don Mario se había unido a la fundación de la Compañía Colombo-Alemana de Transportes Aéreos, la Scadta, que después sería Avianca” (Nieto, 1997).

²⁴ Investigador de la Universidad Nacional de Colombia, autor de un libro sobre el Grupo Empresarial Bavaria y múltiples artículos sobre las empresas de los conglomerados en el país.

conformaron una Agencia Central de Ventas para evitar ruinosas consecuencias de competencia en el mercado.

- En el año 1915, llegó a radicarse en Barranquilla Don Mario Santodomingo, junto con sus hermanos Ramón y Luis Felipe.

como otros inmigrantes del caribe, los Santodomingo tenían sus ancestros en judíos sefardíes que vía Holanda llegaron a las antillas, principalmente a Martinica, Araba y Curaçao. De allí eran los Maduro, hombres de negocios también judíos, quienes le dieron a una comercializadora de los hermanos Santodomingo la representación de una cerveza envasada; le cambiaban el rótulo de *Deverbaguen* por *San Nicolás* hasta que, en la crisis de los treinta, la Cervecería de Bolívar y [la Cervecería de] Barranquilla, de propiedad de los venezolanos Ricardo y Víctor Pocaterra y del barranquillero Alberto R. Osorio entraron en problemas. A instancias de su más cercano asesor, don Diofante de la Peña, Don Mario se hizo a esta fábrica (Nieto, 1997).

Como se evidencia en los párrafos anteriores, el capital de estas empresas no era alemán, sino de cartageneros, venezolanos y de familias de inmigrantes que habían llegado al caribe vía Holanda y “trabajaban con técnicos americanos principalmente” (Mantilla, 1993; Martínez Rey, 2006). De igual manera constatamos que la actividad comercial desarrollada por la Familia Santodomingo sentó las bases para la acumulación de capital y así poder adquirir las dos plantas productoras de cerveza en 1933 luego de la crisis económica mundial que las afectó. Recordamos que la Cervecería Bolívar S.A. fue disuelta por escritura pública en 1933, cuando se ordenó al gerente disolver y liquidar la compañía y vendérsela a Don Mario Santodomingo.

Se equivoca aquí el profesor Silva Colmenares al afirmar que “la situación desventajosa en que quedaron los ciudadanos alemanes residentes en Colombia, con motivo de la segunda guerra mundial, fue aprovechada por Santodomingo para tomar el control determinante de la empresa y utilizarla como punta de lanza en su proceso de ampliación y diversificación”²⁵ (Silva Colmenares, 2004, pp. 29 y 30). El primer error de Silva Colmenares está en situar la segunda guerra mundial a comienzos de la década de los treinta, para de esta forma explicar la compra de una participación accionaria minoritaria de la Familia Santodomingo que concor-

dase con el periodo de creación de la empresa y luego apropiarse de las acciones restantes de los inversionistas alemanes.

El segundo radica en asignar capital alemán preponderante a la escritura pública con la cual fue creada la empresa en 1933, pues si así hubiese sido, la presidencia, la gerencia y las suplencias de estos cargos en la nueva empresa hubiesen quedado en poder de los inversionistas alemanes. Mantilla (1993, p. 90), expresa bajo la gravedad de juramento²⁶, que “según escritura pública No. 706 de agosto 22 de ese año [1933], una nueva sociedad [fue creada] con el nombre de Cervecerías Barranquilla y Bolívar S.A. Para esta última fue nombrado presidente Luis F. Santodomingo y, como gerente Julio Mario Santodomingo, quien tenía como primero y segundo suplentes a Ramón Santodomingo y José D. Pumarejo, en su orden”.

Nótese en esta situación, cómo la actividad comercial de la familia les permitió acumular el suficiente capital para pasar de simples distribuidores de cerveza y chicles, a propietarios de empresa productora y comercializadora de cervezas. Esto explica la afirmación de que “el pez chico se come al pez grande” para la primera generación de la familia. Es don Julio Mario Santodomingo Pumarejo el primer gestor del conglomerado naciente y quien siembra las raíces de este grupo industrial.

Hacia la estructura conglomerada (segunda generación)

Tanto los industriales bogotanos como la Familia Santodomingo, se vieron beneficiados por la crisis que afectó a los inversionistas alemanes en el país luego de que Colombia se sumó a los Aliados. Los Santodomingo, porque les brindó un mejor acceso a las acciones poseídas por los alemanes en la aerolínea Avianca, y el Consorcio de Cervecerías Bavaria S.A., porque le permitió al capital nacional adquirir los paquetes accionarios de Bavaria.

Debemos recordar que desde la década de los treinta el sector productor de cerveza se había dividido el mercado nacional entre tres grandes productores, distribuidos por regiones geográficas, y que estos tres productores continuaron su proceso de consolidación y de crecimiento en cada uno de sus mercados locales.

²⁵ La crisis de la segunda guerra mundial le permitió a la Familia Santodomingo acceder a un paquete accionario importante de Avianca S.A., en la década de los cuarenta, y comenzar así su sólido proceso de diversificación.

²⁶ El ejemplar consultado en la Biblioteca Central de la Universidad Nacional de Colombia, en su página 3, cuenta con una autenticación de la Notaría Cuarta del Círculo de Notarías de Barranquilla, en la cual se expresa que Álvaro Mantilla Olivares “... dijo que el anterior documento es cierto y verdadero, que la firma puesta de su puño y letra y la misma que acostumbra a usar en los actos públicos y privados de su vida”. En constancia firma el notario el 19 de abril de 1993.

Entre los años cuarenta y sesenta²⁷, los productores de cerveza siguieron con sus procesos de ampliación en plantas, la política se direccionó al “ensanchamiento y modernización de las fábricas de cervezas existentes, al igual que la expansión geográfica por todo el territorio colombiano de la industria cervecera, amparándola así de la competencia extranjera que podría instalarse en el país” (Ogliastri, 2001); aunque las nuevas construcciones fueron excesivas para las capacidades financieras de las empresas, el proceso de integración vertical comenzó a ser priorizado por los dirigentes y es así como se construyeron nuevas empresas para la producción de tapas, plantas de mezclas para la producción de botellas y plantas para el tratamiento de la cebada²⁸ y la producción de malta.

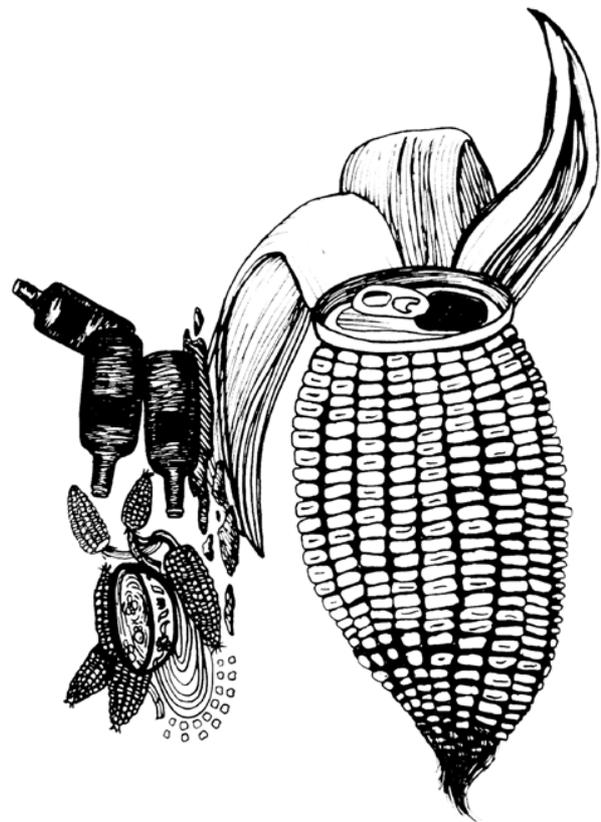
Según Ogliastri (2001),

entre 1946 y 1956 se triplicó el número de acciones²⁹ de la empresa [Bavaria], en parte por la repartición de acciones a manera de utilidades, en parte por el propósito de vincular a un gran número de nuevos pequeños y medianos accionistas. ... La acción de Bavaria se convirtió así en un instrumento de ahorro que permitía gran liquidez... por lo que [la empresa] recurrió a financiar las expansiones con la ampliación del número de acciones.

En la década de los cincuenta, mientras que en la capital del país se daba inicio al proceso de diversificación de Bavaria, en la costa atlántica entraba Julio Mario Santodomingo Pumarejo a la gerencia de Cervecerías Barranquilla y Bolívar S.A., con lo cual se daba inicio a la transferencia de poder de la primera a la segunda generación de los Santodomingo³⁰.

El decenio de los sesenta definió significativamente los destinos del sector cervecero en Colombia. A partir de movimientos estratégicos, la Familia Santodomingo entró definitivamente a Bavaria, y Julio Mario Santodomingo se consagró como uno de los principales industriales de la nación.

- El consorcio Cervecero Bavaria³¹ tomó la decisión de invertir los excedentes financieros fruto del “casi monopolio” cervecero, en la creación de empresas.



Acentuó estrategias de integración en el sector y de diversificación hacia otras actividades económicas, como la metalmecánica, petroquímica, fertilizantes, ganadería, aceites y grasas, aluminio, vidrio, alimentos para el consumo humano y animal, financiero e inmobiliario. Se realizaron alianzas estratégicas con empresas nacionales como Coltejer e internacionales como Reynolds, Nestlé, Grace e Intercol. Las inversiones se orientaron a modernizar e integrar los sistemas de producción; por ejemplo en 1964 inauguró en Barranquilla la Fábrica de vidrios Colombianos S.A.; mediante esta política, el empleo de la mano de obra, la producción de materias primas, los transportes, la propaganda, los impuestos y los salarios de cada fábrica se promovieron

²⁷ Este es un periodo de crecimiento en la economía nacional debido principalmente a los precios internacionales del café y, por ende, a la acumulación de divisas. Como se indicó en capítulos anteriores, la política gubernamental de la época era proteccionista y de estímulo a la expansión del crédito. A través del Instituto de Fomento Industrial se otorgó financiamiento al sector industrial, que las cerveceras supieron canalizar para fortalecer su proceso de integración vertical (Robayo, 1975).

²⁸ En 1937 la empresa Bavaria S. A. promueve solo el uso del cereal nacional para el desarrollo de sus productos cuando esta compra toda la producción de cebada del país. En 1943, para promover la siembra de cebada, el gobierno eleva los precios de compra de cebada nacional, las importaciones aumentan de 1.200 toneladas en 1943 a 7.500 en 1944 y a 9.300 en 1945 (Silva, 2001).

²⁹ En 1930, 588 accionistas, 25.548 en 1950, 35.825 en 1954, 45.301 en 1957 y 90.000 en 1967.

³⁰ A don Mario “se le veía orgulloso de [que] lo que él había ideado pasara a la dirección de su hijo Julio Mario, pues confiaba en sus conocimientos, en su dedicación clarividente, en su capacidad para concebir nuevos planes, en la fidelidad a lo que don Mario Santodomingo había soñado y amado” (Mantilla, 1993).

³¹ En 1959 el Consorcio de Cervecerías Bavaria S.A. cambió su razón social por Bavaria S.A.

con la producción de sus cervezas (Silva Colmenares, 1977; Ogliastri, 2001; Parra, 2004).

- La Familia Santodomingo con el Consorcio Bavaria participaron en la creación de Petroquímica del Atlántico, junto a inversionistas extranjeros como Internacional Development and Investment. También participaron como accionistas de la Fábrica de Vidrio Colombiano S.A. En el año 1967 se constituyó la Corporación Financiera Inter-Regional, en la que se vincularon Bavaria, Cervecería Águila, Avianca y la Compañía Nacional de Vidrios S.A., entre otras (Silva Colmenares, 1977; Superintendencia de Sociedades de Colombia, 1978; Mantilla, 1993; Ogliastri, 2001). Nótese cómo la relación entre Bavaria y las empresas en las cuales la Familia Santodomingo tenía acciones, se fueron estrechando poco a poco.
- Los años sesenta marcaron simultáneamente a la Familia Santodomingo con la muerte de uno de los hermanos de Julio Mario, Luis Fernando, en 1963. Este duro golpe afectó la moral de don Mario, con lo cual paulatinamente fue cediendo el lugar en la dirección a Julio Mario hasta retirarse de la compañía. En 1967, esta empresa cambia su razón social a Cervecería Águila³².

El pez chico se vuelve a comer al pez grande, o cómo cayó Bavaria en manos de los Santodomingo

Finalizando el año 1966, la guerra entre las marcas de cervezas era muy dura entre los bogotanos y los “costeños”³³, pues desde finales de los años cincuenta y debido al éxito que estaba teniendo la cerveza Águila en los diferentes mercados del país, los bogotanos habían sacado al mercado nacional la cerveza Costeña y la Germania, que rápidamente tuvieron acogida en la costa caribe colombiana, con lo cual la participación de cerveza Águila disminuyó significativamente, y por ende los ingresos para la familia Santodomingo

se redujeron. Frente a estos inconvenientes, las apreciaciones de Mantilla (1993) alrededor de la situación vuelven a ser clarificadoras:

- El sabor, el tamaño del envase y las etiquetas se convirtieron en factores clave de éxito de las cervezas bogotanas en la costa caribe y ayudaron a abrir un nuevo segmento de mercado en los consumidores entre 15 y 18 años, al igual que obtuvieron el favoritismo de las damas.
- La baja en las ventas de Águila conllevaron a que se implementaran estrategias de mercadeo que involucraron al personal de la fábrica, pues a los mismos obreros se les encomendó el salir en las tardes a los diferentes bares a consumir cerveza Águila para tratar de incentivar de nuevo el consumo de la marca y borrar la imagen de “mala” cerveza³⁴. Bavaria, para contrarrestar el consumo ficticio, pagaba a los meseros para que obsequiaran Germania, y evidenciaran así que el consumo de Águila era una farsa y una táctica desesperada ante la derrota.

A mediados de los sesenta, y aun con esta pérdida de mercado, Julio Mario³⁵ logró firmar con Bavaria un acuerdo para que en Bogotá se envasara cerveza Águila (su marca insignia) y la cerveza de los bogotanos se envasara en las instalaciones de Cervecerías Barranquilla y Bolívar S.A. Esto fue posible gracias a que mientras Águila perdía clientes y los bogotanos ganaban mercado en la costa atlántica, “la familia Santodomingo fue comprando acciones de Bavaria, hasta que logró imponer en 1966³⁶ un acuerdo de cartel entre Águila y Bavaria para repartirse el mercado nacional que llegaba al extremo que cada empresa envasaría productos de la otra para evitar costos de transporte y mantener la competencia” (Silva Colmenares, 1977).

El acuerdo de tipo cartel que efectuaron Bavaria y Águila para envasar y distribuir los productos de la primera en las fábricas de la segunda y viceversa, a la postre fue una de las causales para que Bavaria cayera en manos de la “pequeña” fabricante de cervezas de la costa caribe colombiana.

³² Es el momento en que don Mario Santodomingo se retira de la cervecería “para dirigir Colinsa, la empresa *holding* de las inversiones del naciente Grupo Santodomingo, que ya contaba con inversiones en más de 40 empresas, entre ellas, Avianca, Cervecería Andina, Malterías Unidas, Fondo Crecimiento, Unión Industrial y Astilleros, Unial, Banco Santander, Aluminio Reynolds, Petroquímica del Atlántico, Abocol, Diario del Caribe, etc.” (Parra, 2004).

³³ Apelativo que se les da a los habitantes de la costa atlántica del país. Se utiliza el término para hacer alusión a los propietarios de Cervecerías Barranquilla y Bolívar S.A.

³⁴ Adicionalmente se desarrolló un nuevo envase con menor cantidad de líquido: Aguilita; se utilizó un envase color ámbar y etiquetas novedosas que tampoco coadyuvaron a la recuperación del mercado.

³⁵ En 1967 don Mario dejó de asistir con regularidad a la planta de Cervecería para dedicarse de lleno a la organización de sus estrategias, a fin de dominar a Bavaria a través de Colinsa, secundado por su hijo Julio Mario (Mantilla, 1993).

³⁶ En este año, “el consumo de la cerveza descendió debido al importante aumento de precios autorizado por el gobierno, al nuevo impuesto *ad valorem* del 60%, y posiblemente también por la competencia de los licores destilados y el resurgimiento de la producción de bebidas fermentadas (chicha, guarapo)” (Ogliastri, 2001).

Julio Mario logró convencer a Bavaria de lo estratégico que sería una fusión entre bogotanos y costeños, y que él estaba dispuesto a fusionar la empresa Cervecería Águila con Bavaria para disminuir los costos de fabricación y de transporte, y así reducir la competencia ruinosa a la que estaban llegando. La estrategia utilizada por Julio Mario fue la de no recibir dinero a cambio de la fusión; lo que recibió fue un paquete accionario de Bavaria S.A., acto que convirtió a la familia Santodomingo en la accionista minoritaria más importante de la Cervecería con incidencia directa sobre las decisiones de la Junta Directiva de la empresa³⁷.

Frente a esta estrategia de apoderamiento, algunos autores sostienen que hasta ese entonces ningún accionista individual de Bavaria tenía más del 3% de las acciones, y que por la venta de Cervecería Águila la Familia Santodomingo recibió un paquete de acciones equivalente al 12% de la propiedad, ya que para incorporar a Cervecería Águila al consorcio, Bavaria entregó 44 millones de sus acciones (Silva Colmenares, 1977; Nieto, 1997; Reyes, 2003; Parra, 2004; *Semana*, 2005b; Martínez Rey, 2006; Plano, 2006).

Con este poder y otros en representación de diferentes accionistas, la familia empezó a incidir en la toma de decisiones de lo que ya era el diversificado Conglomerado Bavaria, al obtener, en 1968, dos de los cinco puestos en la Junta Directiva de Bavaria. Sin embargo, los detractores de la operación empezaron a manifestar su desacuerdo y así lo empezaron a hacer saber a la opinión pública:

cuando en diciembre de 1966 la familia Santodomingo adquirió a través de una o varias de sus sociedades, y a cambio de las instalaciones, equipos y demás elementos de las instalaciones de propiedad de Cervecerías Barranquilla y Bolívar S.A. [Cervecería Águila S.A.], el derecho a percibir cuarenta y seis millones de acciones de Bavaria –lo cual le permitía controlar el 20.2%³⁸ de las acciones emitidas por la empresa– ... usaron procedimientos hasta ahora desacostumbrados en las reuniones de accionistas de Bavaria³⁹.

En 1967, la Familia Santodomingo vendió fácilmente a Bavaria S.A. activos que poseía en Cervecería Unión y otros restantes de Cervecería Águila S.A. para que Bavaria pudiera reforzar la concentración cervecera, sin que se presentase objeción por parte de la Junta Directiva (sobre la cual ya ejercía alta influencia). La voz de protesta del presidente de la empresa se hizo sentir en la asamblea de accionistas⁴⁰. Con esta “denuncia”, la puja por el poder en la empresa se hizo evidente, ya que haciendo alusión a la Familia Santodomingo, el presidente de Bavaria indicó que las decisiones “no fueron más el resultado de la consulta entre los directores, sino el corolario de determinaciones tomadas de antemano, como si las hubieran acordado personas extrañas a la junta” (Ogliastri, 2001).

De esta manera, la segunda generación de la Familia Santodomingo entraba en las grandes ligas de producción y comercialización de cerveza en el país, y pasaba de manejar un mercado local a manejar el mercado nacional.

La consolidación del Conglomerado Santodomingo

La brillante operación financiera que permitió al grupo Santodomingo en la asamblea de accionistas de Bavaria de 1968 asumir el control de la empresa, mediante la discreta compra de acciones y la anulación de poderes que tradicionalmente habían invocado los antiguos socios mayoritarios, fue realizada por Julio Mario Santodomingo y sus inmediatos colaboradores, pero con la discreta supervisión de don Mario, su padre (*Semana*, 1982).

Con los poderes recogidos, la Familia Santodomingo puso dos de los cinco miembros de la Junta Directiva en 1968 y comenzó a definir el actuar del Conglomerado. Sin embargo la alocución presidencial de Carlos Lleras en marzo de 1969, al acusar a los directivos de múltiples irregularidades⁴¹ y cuestionar la compra de Cervecería Águila con acciones de Bavaria, influyó en el nombramiento de los miembros de la Junta

³⁷ Si bien el consorcio se beneficiaba con esta negociación en procura del monopolio absoluto del mercado cervecero, lo cierto es que perdió su autonomía administrativa, pues las decisiones estratégicas del consorcio mismo comenzaban a pasar por el filtro de la Familia Santodomingo.

³⁸ Un 12% propio de la Familia Santodomingo y un 10,2% considerado como poder de ventanilla conferido por otros accionistas.

³⁹ Fernando Pardo, asesor de la presidencia de Bavaria al renunciar a su cargo finalizando 1967. Citado por Ogliastri (2001).

⁴⁰ Incluso el presidente de la República, quien era también pequeño accionista de Bavaria al poseer 360 acciones, manifestó en 1969, antes de la asamblea de accionistas, su desacuerdo por la forma mediante la cual el Grupo Santodomingo estaba incidiendo en la emisión de nuevas acciones: “... El afán monopolístico de las directivas de Bavaria ha motivado la emisión de acciones sin respaldo ... en esa maraña u horóscopo de empresas nadie es capaz de desentrañar la localización de las ganancias o de las pérdidas. El negocio de la cerveza es bueno, no tiene por qué dar pérdidas”.

⁴¹ El malestar se debía en gran parte a la falta de claridad en el acelerado proceso de diversificación de la compañía, que la había dejado sin liquidez. En los últimos años, Bavaria se había montado en un tren de gastos que poco o nada tenían que ver con la fabricación de cerveza (*Semana*, 2005b).

Directiva para 1969 y la Familia Santodomingo solo pudo obtener un puesto en la misma. Ante esta pérdida de poder de influencia en la Junta Directiva, Julio Mario Santodomingo declaró a la prensa que: “Esto constituye una prueba más de que nosotros [la Familia Santodomingo] ni tuvimos ni tenemos el interés de apoderarnos de Bavaria” (Ogliastri, 2001; *El Tiempo*, 2005; *Semana*, 2005b). Sin embargo, otra cosa se estaba fraguando al interior de la Familia Santodomingo, y prueba de ello es que en la asamblea de accionistas de 1971 logró obtener tres de los cinco puestos de la Junta Directiva⁴². Desde este año, Julio Mario Santodomingo accedió al control de la compañía, control que mantuvo hasta el día en que la vendió al grupo SABMiller en el año 2005.

El poder de Julio Mario en el conglomerado

Julio Mario se hace al control del conglomerado familiar

Este pequeño aparte del artículo busca mostrar cómo Julio Mario Santodomingo procedió a tomar el control de su grupo familiar, luego de haber conquistado el poder en Bavaria.

- Don Mario tuvo cuatro hijos Beatriz, Cecilia, Julio Mario y Luis Felipe, quien había muerto en un accidente de tránsito en 1963, pero había dejado herederos.
- Al morir, en 1973, Don Mario dejó en su testamento el 40% del ya consolidado conglomerado Colinsa en manos de hijo varón Julio Mario, 20% a Beatriz, 20% a los herederos de Cecilia, quien había muerto en 1972, y el restante 20% a los herederos de Luis Felipe.
- Cecilia se había casado con un aristócrata español que consideraba que las acciones del grupo debían estar en poder de la familia, y en ese sentido vendió el 20% que tenía a Julio Mario.
- A finales de los setenta, Julio Mario compró más de la mitad de las acciones que poseía Beatriz, y con ello alcanzó a tener casi tres cuartas partes del conglomerado familiar.
- Para obtener el 20% de los herederos de Luis Felipe, con los cuales comenzaba a tener conflictos, Julio



Mario diseñó una estrategia consistente en la apropiación de Cervecería Unión (Cervunió).

- Los sobrinos buscaban evitar que Julio Mario se quedase con el control de Cervunió impulsando una puja para obtener el control de la cervecera.
- En cada asamblea se decretaba readquisición de acciones con las utilidades del año, lo cual repercutía en el aumento de participación de la Familia Santodomingo en la propiedad de la empresa.
- Guiado por las instrucciones de Julio Mario, el presidente de Cervecería Unión sacó de la bolsa las acciones de la empresa⁴³, y con ello el único con quien podían negociar los sobrinos de Julio Mario era con su propio tío. La ocasión fue propicia y el presidente de Cervunió realizó un ofrecimiento ventajoso para Julio Mario, por la participación que los sobrinos tenían en el conglomerado familiar y en Cervunió, con lo cual el industrial alcanzó el 90% de la propiedad sobre Colinsa.

Julio Mario se hace a la propiedad de Bavaria

Desde comienzos de la década de los setenta, Julio Mario tenía el poder decisorio en la Junta Directiva de Bavaria S.A.; ahora comenzaba a interesarse más por el control sobre la propiedad:

- La Compañía Colombiana de Industrias e Inversiones, Colinsa, se estructuró desde sus inicios como el *holding* de la Familia Santodomingo. La matriz era, para 1975, una sociedad netamente inversio-

⁴² Entre 1969 y 1971, la Familia Santodomingo continuó comprando cuanta acción pudo de Bavaria y fue significativa la alianza que estableció con los industriales paisas, quienes para no perder el control sobre las empresas del sector de alimentos en cabeza de Nacional de Chocolates, le ofrecieron a Julio Mario las acciones que poseían de Bavaria por intermedio de Cervecería Unión (los dos grupos poseían la propiedad de esta empresa cervecera) (Reyes, 2003; Parra, 2004). Esta relación estratégica solo duraría pocos años, ya que Santodomingo atacó a los paisas haciendo uso del *greenmail* en Suramericana, para hacerse al poder de Cervecería Unión.

⁴³ Cervunió retornó a la bolsa de valores años después, para no perder los beneficios tributarios que se podían obtener por transacciones en la misma. Ver *Semana*, 2005b.

nista, y su mayor actividad estaba orientada a la adquisición de acciones en sociedades anónimas y a efectuar aportes de capital en otros tipos de sociedades. Por ser un *holding* inversionista, no se daban procesos de integración vertical o expansión horizontal, sino de inversiones en empresas cuyos objetos sociales eran diversos y no complementarios; esto lo podemos constatar por las inversiones directas (dir.) o indirectas (ind.) que reportaba para el año en cuestión:

TABLA 4. Participación mayoritaria de Colinsa en 1975

% participación	Empresa filial
56,3	Cervunión
93,9	Distribuidora Unión Papeles y edificaciones
98,5	Ganadería Unión
52,4	Banco Santander
46,1 dir, 53,9 ind.	Editorial del Caribe
25,7 dir, 74,3 ind.	Compañía Agropecuaria del Atlántico
25,0 dir, 75,0 ind.	Valores del Norte
31,9 dir, 67,9 ind.	Inversiones del caribe
46,1 dir, 53,9 ind.	Cervecería Andina

De la misma manera, Colinsa tenía participaciones minoritarias a través de inversiones directas en:

Centro Internacional de Bogotá (4,3%), Compañía Colombiana de Gas (1,2%), Industrias Pecuarias y Agrícolas (1,2%), Bavaria (6,0%), Aerovías Nacionales de Colombia (1,1%), Unión Industrial y Astilleros (23,6%), Compañía Nacional de Vidrios (4,5%), Petroquímica del Atlántico (13,2%), Gas Natural Colombiano (10,3%) y Malterías Unidas (0,3%)

Fuente: Superintendencia de Sociedades de Colombia, 1978.

- Al asumir el control de Bavaria, Julio Mario se dio cuenta de que esta poseía unas acciones de Cervecería Unión y que al mismo tiempo Cervunión poseía acciones en Bavaria. Como su interés era apropiarse de Bavaria, desarrolló una estrategia con sus dos hombres de confianza en el momento⁴⁴ Carlos Cure y Augusto López, para incrementar su participación en las dos empresas:
 - Cervunión decretó constantemente la readquisición de acciones con las utilidades producidas en el año. Al readquirir acciones vía utilidades, se permitía la concentración accionaria, y por ende los Santodomingo incrementaban su participación en la empresa.

- El *holding* de la familia poseía como filial a Dupesa, y por medio de esta empresa se procedió a comprar toda acción que estuviese disponible en el mercado, tanto de Bavaria como de Cervunión.
- En 1975, la Familia Santodomingo puso tres miembros en la Junta Directiva de Bavaria y los dos restantes los puso Colinsa (Ogliastri, 2001). Es decir, que los cinco miembros de la Junta respondían a los intereses de Julio Mario. Desde varios años atrás, la cotización de la acción de Bavaria en la Bolsa de Valores se había deteriorado y Julio Mario aprovechaba para seguir comprando acciones a buenos precios.
- En 1978 Julio Mario atacó a sus antiguos aliados, el denominado Grupo Empresarial Antioqueño, cuando adquirió dos millones de acciones de Suramericana, que compró por intermedio de las empresas Dupesa y Cervunión, utilizando la estrategia de *greenmail* para revenderlas a los industriales “paisas” y obtener así de los antioqueños las acciones que poseían en Bavaria y Cervunión por las acciones que él tenía en Suramericana⁴⁵.

La aplicación de estas maniobras le permitieron a Julio Mario incrementar su participación en Bavaria y apropiarse de Cervunión. Las dos empresas no fueron fusionadas sino en el año de 1998, cuando el industrial escindió a Cervunión para vendérsela a Bavaria. La otra empresa creada fue Unión de Valores, y por medio de esta nueva empresa Julio Mario continuó manejando las acciones que Cervunión poseía en Bavaria S.A.

Hemos insistido en que Bavaria desde la década de los sesenta se venía integrando verticalmente en el negocio de la cerveza, expandiéndose horizontalmente en el sector de las bebidas y diversificando conglomeradamente en diversos negocios, gracias a los excedentes del casi-monopolio en la producción de la cerveza. De igual manera, Colinsa desarrolló su estrategia de compra de participaciones accionarias en diversas empresas que fueran rentables financieramente. Haciendo alusión al referente financiero descrito por Martinet y Reynaud (2004), y como constata Ogliastri (2003): “El grupo Santodomingo se diferenciaba claramente

⁴⁴ Los dos llegarían a ser presidentes de Bavaria; el segundo fue presidente de Cervunión en la década de los setenta y fue quien reemplazó a Cure cuando este fue retirado por Julio Mario de Bavaria. Cuando Cure llegó a presidir Bavaria, Santodomingo poseía el 15% de las acciones de la empresa; al retirarse su participación había aumentado al 42%. De igual manera, en la presidencia de Augusto López, se aumentó dicha participación de la Familia Santodomingo al 68%. Ver *Semana*, 2005b.

⁴⁵ En 1981, Santodomingo toma el control de Colseguros (Colombiana de Seguros). Al hacerlo obtuvo el control del Banco Comercial Antioqueño, pues su principal accionista era Colseguros. Esta empresa tenía cuantiosas deudas y se había descapitalizado para resistir la ofensiva de los industriales que en 1978 quisieron apropiarse de las empresas insignia del Grupo Empresarial Antioqueño.

La expansión del grupo se fundamentó en la aplicación de estrategias de tipo financiero, conjugadas con oportunismo en el proceso de privatizaciones que se dio en el Estado colombiano y, por supuesto, del aprovechamiento de las excelentes relaciones que siempre ha tenido el grupo con la clase política del país, pues históricamente ha influido en la política nacional para determinar exenciones y deducciones a los tributos que deben pagar las compañías cerveceras en el país, favoreciendo así a Bavaria durante los últimos años (Silva Colmenares, 1977, 2004; Rettberg, 2002; Nieto, 2003; Rettberg, 2003; Reyes, 2003; Parra, 2004).

- Entre 1934 y 1938 un tío de Julio Mario asume la Presidencia de la República: Alfonso López Pumarejo (acaba de crearse las Cervecerías Barranquilla y Bolívar S.A., donde uno de los Pumarejo desarrolla la función de suplente del gerente); posteriormente Alfonso López vuelve a la presidencia en el periodo 1942-1945.
- Entre 1974 y 1978 Alfonso López Michelsen⁴⁷, primo de Julio Mario, asume la Presidencia de la República, y a finales de ese año, Bavaria solicita autorización para elevar el precio de la botella de cerveza. “El gobierno de López ni se opuso ni autorizó el alza, pero con base en la norma que señala que si en 45 días la entidad gubernamental respectiva no se ha pronunciado al alza solicitada puede aplicarse” (Silva Colmenares, 1977), el alza entró en vigor y las utilidades del negocio cervecero crecieron como la espuma del producto comercializado.
- En el gobierno del presidente Julio César Turbay (1978-1982), Julio Mario fue nombrado como embajador en China.

- Entre 1990 y 1994, durante el gobierno de César Gaviria, su esposa Beatrice fue nombrada en cargo diplomático en Estados Unidos⁴⁸.
- En el gobierno de Ernesto Samper (1994-1998), el apoyo de Julio Mario fue decisivo dentro del proceso de deslegitimación al que se vio abocado el presidente, y recibió como premio por su apoyo la asignación de uno de los canales privados de televisión (entre otros).
- Para el gobierno de Andrés Pastrana (1998-2002), y a causa del apoyo que Julio Mario había ofrecido al rival en las campañas electorales anteriores y viejas disputas con la familia de la esposa del presidente, se presentó una relación tensa que afectó los intereses del Grupo. Ver Reyes, 2003.

Desde hace varias décadas, el Grupo Santodomingo es uno de los principales financiadores⁴⁹ de las campañas políticas en el país, con lo cual su capacidad de negociación con el gobierno les ha permitido obtener prebendas de tipo impositivo⁵⁰.

Igualmente la orientación que le dio Julio Mario a la liquidez de Bavaria y Cervunión, le permitió realizar una serie de operaciones de adquisición de empresas e inversiones en sectores que no eran propios de la actividad cervecera ni del sector de las bebidas. Bajo su dirección, Bavaria, por ejemplo, invirtió grandes sumas de dinero en empresas en las que directamente Santodomingo tenía una participación minoritaria, con lo cual Bavaria se convirtió en un inmenso *holding* con inversiones en casi todos los sectores de la economía real. Estas inversiones, en lugar de potencializar el ahorro de los pequeños accionistas y con ello llevarlos o convertirlos a través de Bavaria en inversionistas,

⁴⁷ Alfonso López Michelsen había sido designado por Don Mario para cuidar la fortuna de la familia y esto ocasionó ciertas rencillas por el manejo de Colinsa. Ver Reyes, 2003.

⁴⁸ “Santodomingo votó por Gaviria con su chequera. El primer gesto de agradecimiento del Presidente fue el nombramiento de la esposa del empresario en el cuerpo consular de Washington ... el nombramiento tenía un propósito claro: liberar a Santodomingo del pago de impuestos en Estados Unidos dado que los diplomáticos y sus cónyuges están exentos de esa obligación ... el 20 de julio de 1998 [al finalizar el gobierno del presidente Samper], Beatrice Dávila [de Santodomingo] renunció a su cargo y con ello terminó el paraíso fiscal de la pareja durante casi ocho años en Estados Unidos” (Reyes, 2003).

⁴⁹ Mientras los críticos de esta forma de financiación argumentan que por esta vía es fácil capturar la voluntad del candidato, Bavaria acoge la tesis de apoyo a la democracia. Según Javier Hoyos, vicepresidente de relaciones institucionales, la instrucción para entregar donaciones es que “no haya ningún tipo de discriminación. Ni por posición política, partido, raza ni religión”. Las donaciones a los candidatos varían según la competencia que tengan en su región. Es aventurado decir, en el caso de Bavaria, como en el de otras grandes empresas privadas, qué tanto logran influir estos dineros en las decisiones posteriores de los entonces congresistas, por ejemplo en temas tributarios. Para Hoyos, esta actividad, sumada a su trabajo de cabildeo en el Congreso, le ha hecho acreedor del mote de “senador 101”. “Nunca se ha dado dinero pensando en beneficiar a la empresa; cuando actuamos en el Congreso, vamos con argumentos”, asegura Hoyos (*Semana*, 2006).

⁵⁰ “La expansión de este grupo se explica porque a la rentabilidad del negocio de la cerveza se debe agregar el hecho de que las cerveceras venden los productos de contado y se convierten en grandes recaudadores de dinero en efectivo por concepto de impuestos al consumo y al IVA [Impuesto de Valor Agregado] que reciben y usufructúan gratis por el término de un mes y medio antes de entregarlo al fisco nacional” (Parra, 2004).

se canalizó para potencializar la posición de Santodomingo en estas empresas, y de esta manera terminó por multiplicar su fortuna a costa de los recursos de la otrora democrática Sociedad Anónima.

... el grupo Santodomingo adquirió la totalidad de empresas independientes que fabricaban cerveza, a la vez que fue integrándose horizontalmente con actividades conexas: fundó su propia embotelladora –la empresa Fenicia, y posteriormente Conalvidrios– y su propia empresa productora de tapas y barras de corcho (Tapensa), y fue incrementando su participación en la empresa de Aluminios Reynolds, que le proporcionaba la posibilidad de mercader la cerveza en empaques enlatados. Hasta 1995, año en que entró la competencia nacional de la cervecera Leona (del grupo Ardila Lulle), mantuvo el monopolio absoluto en la oferta de cervezas en el país⁵¹ (Garay, 1998).

La diversificación desorganizada que emprendió la Familia Santodomingo, fruto de los excedentes financieros de posición monopólica en el negocio cervecero y de sus excelentes contactos con la clase dirigente del país⁵², permite presentarla como un grupo económico o conglomerado, razón por la cual en lo sucesivo nos referiremos a ella como el Grupo Santodomingo.

Julio Mario internacionaliza

Julio Mario siempre ha estado bien rodeado, tanto en el plano nacional como en el internacional⁵³. Varias veces ha hecho parte del listado Forbes de los industriales más ricos del planeta y pasa su tiempo entre Estados Unidos, Colombia y Europa. Siempre ha estado bien informado no solo de lo que pasa en el país sino en el plano internacional; fruto de ello, las operaciones que ha desarrollado en el plano internacional para convertirse en uno de los jugadores más grandes a nivel mundial en el sector de las cervezas.

- Ecuador: en 1983 adquirió, por intermedio de una compañía panameña de capital norteamericano Ladco (Latin Development Corporation), la Cervecera Andina de Quito y Cerveceras Nacionales de Guayaquil. Estas dos cerveceras manejaban la casi totalidad del mercado cervecero ecuatoriano⁵⁴. Las empresas ecuatorianas fueron negociadas en sucres (la moneda ecuatoriana), y días después del cierre del negocio, el sucre se devaluó en un 50%, con lo cual se convirtió en el negocio más rentable para Julio Mario. ¿Poseía el magnate información privilegiada que le permitió realizar la negociación de manera tan brillante?
- Europa: a comienzos de la década de los noventa, adquirió por medio de Ladco el control de Central de Cervezas, la cervecera más grande de Portugal; simultáneamente hizo lo propio con una empresa productora en España, la Cervecera Andaluza. La “lejanía” a su centro de operaciones históricas y el bajo rendimiento de los negocios en Europa incidieron para que se retirara del viejo continente y se concentrara en el americano. “La empresa, que incursionó con suerte en el mercado portugués con Centralcer y con malos resultados en el español con Andaluza de Cervezas, salió de sus inversiones en Europa y se concentró en el mercado que conoce: el latinoamericano, para así diversificar el riesgo y aumentar su fuente de ingresos” (Dinero, 2002).
- Colombia: en 1996 comenzó el proceso de escisión entre la parte productora de cerveza y los demás negocios del conglomerado, conformando los *holdings* Grupo Empresarial Bavaria para el negocio de la cerveza y Grupo Empresarial Valores Bavaria para las restantes inversiones. En 1998 el GEB adquiere Cervunió y se consolida “oficialmente” como monopolio cervecero⁵⁵.

⁵¹ Posteriormente la compraría para retomar el monopolio cervecero.

⁵² “Mucho antes de que en la agenda del Congreso figuren temas de interés del Grupo Santodomingo, tales como proyectos de ley de presupuesto o impuestos a la cerveza, debates sobre Avianca o proyectos de telecomunicaciones, Hoyos [lobbista del grupo a finales de la década de los noventa] se ha movido intensamente para lograr que las órdenes de Santodomingo queden fielmente plasmadas en la legislación que se debate. Algunos artículos de los proyectos de ley son redactados o modificados por asesores del grupo empresarial. ... en las reformas tributarias usted puede palpar la influencia del Grupo Santodomingo. Hay artículos expresos que lo benefician y son votados por la mayoría del Congreso” (Reyes, 2003).

⁵³ Estudió con el presidente Bush (padre), y ha mantenido relaciones con la familia Rockefeller.

⁵⁴ Esta operación le brindó el control de otras empresas de ese país (conglomerado compra conglomerado): Agrilsa, Agrícola e Industrial del Litoral S.A.; Compañía Ecuatoriana de Maltas y Cervezas S.A. (Cedmyc); Compañía Agrícola Mojanda S.A.; Compañía Anónima Frigorífica del Guayas S.A.; Distribuciones Interandina C.A. (Disinco), Distragén S.A., E. y T. C.A., Manca S.A., Seraudi S.A., Servie S.A., Sociedad en Predios Rústicos “La Espiga de Oro”, Sociedad en Predios Rústicos “Los Volcanes”, Transportes y Representaciones S.A. (Parra, 2004).

⁵⁵ Con la entrada del nuevo milenio, asume la dirección del conglomerado la nueva generación de la Familia Santodomingo con la llegada al poder de Alejandro Santodomingo Dávila y Carlos Alejandro Pérez, hijo y sobrino, respectivamente, de Julio Mario. La nueva generación fue liquidando las inversiones no rentables y decidió canalizar toda la liquidez del grupo hacia la expansión regional de Bavaria. La estrategia buscaba convertir a Bavaria en un bloque regional que fuera atractivo para las multinacionales cerveceras que se interesaban cada vez más por el mercado latinoamericano de la cerveza.

- Panamá: en diciembre de 2001, adquirió el 91,5% de Cervecería Nacional de Panamá, y para 2002 poseía el 75% de participación en el mercado panameño, como resultado de un reenfoque en el mercadeo. En junio de 2002, la Compañía retiró su oferta de adquirir Cervecería Barú, como resultado de una negativa por parte de la Comisión de Libre Competencia de Panamá, Clicac, en el sentido de presentarse posición dominante y monopolística, y en especial, porque la concentración económica no daría opciones a los consumidores panameños, que resultarían afectados.
- Perú: en 2002, adquirió el cuasi monopolio cervecero de esta nación en cabeza de Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A. El proceso de adquisición fue liderado por la nueva generación de la familia y generó escándalo en las esferas económicas y políticas de:
 - Perú: la Comisión Nacional de Supervisora de Empresas y Valores, Conasev, y la prensa peruana denunciaron que un asesor presidencial habría recibido un soborno de 2 millones de dólares por parte de la cervecera colombiana Bavaria para que no se generase oposición a la negociación efectuada por el conglomerado colombiano. Por su parte, la cervecera Bavaria negó haber realizado algún tipo de soborno al ex jefe del Conasev, Almeyda, y señaló que el proceso de compra de acciones de Backus fue “transparente” (AgenciaPeru, 2004).
 - Venezuela: Cervecería Polar era también accionista de Backus y denunció la operación por considerar que se habían dado “acuerdos ocultos” con otros accionistas para otorgarle el control a Bavaria. Esta pugna involucró al Grupo Cisneros que ha sido socio estratégico de la Familia Santodomingo en otros proyectos. En el año 2003 los venezolanos salieron de Perú y le

vendieron sus participaciones a la Familia Santodomingo.

- Panamá: miembros cercanos a la Presidencia de la República de Panamá resultaron involucrados en la denuncia por el soborno que Bavaria habría pagado en Perú, ya que se denunció que el dinero habría salido de Panamá en un vuelo privado de Bavaria y que los altos directivos de Aduanas habrían autorizado dicha salida de capital. Las afirmaciones fueron calificadas por Bavaria como “falsas, difamatorias e irresponsables” (Rodríguez, 2004).

En 2004, la participación de Bavaria en el mercado latinoamericano de la cerveza arrojaba posiciones dominantes y monopolísticas en cada uno de los países donde operaba.

TABLA 5. Participación de Bavaria en los mercados de la cerveza en América Latina en 2004

País	Participación
Colombia	99,1%
Ecuador	96,1%
Panamá	79,2%
Perú	99,6%

Fuente: a partir de Ramírez, 2004.

Para comienzos del siglo XXI, las transformaciones más significativas de la Familia Santodomingo –y en vista de la entrada al negocio de la nueva generación del clan–, se pueden resumir en la tabla 6.

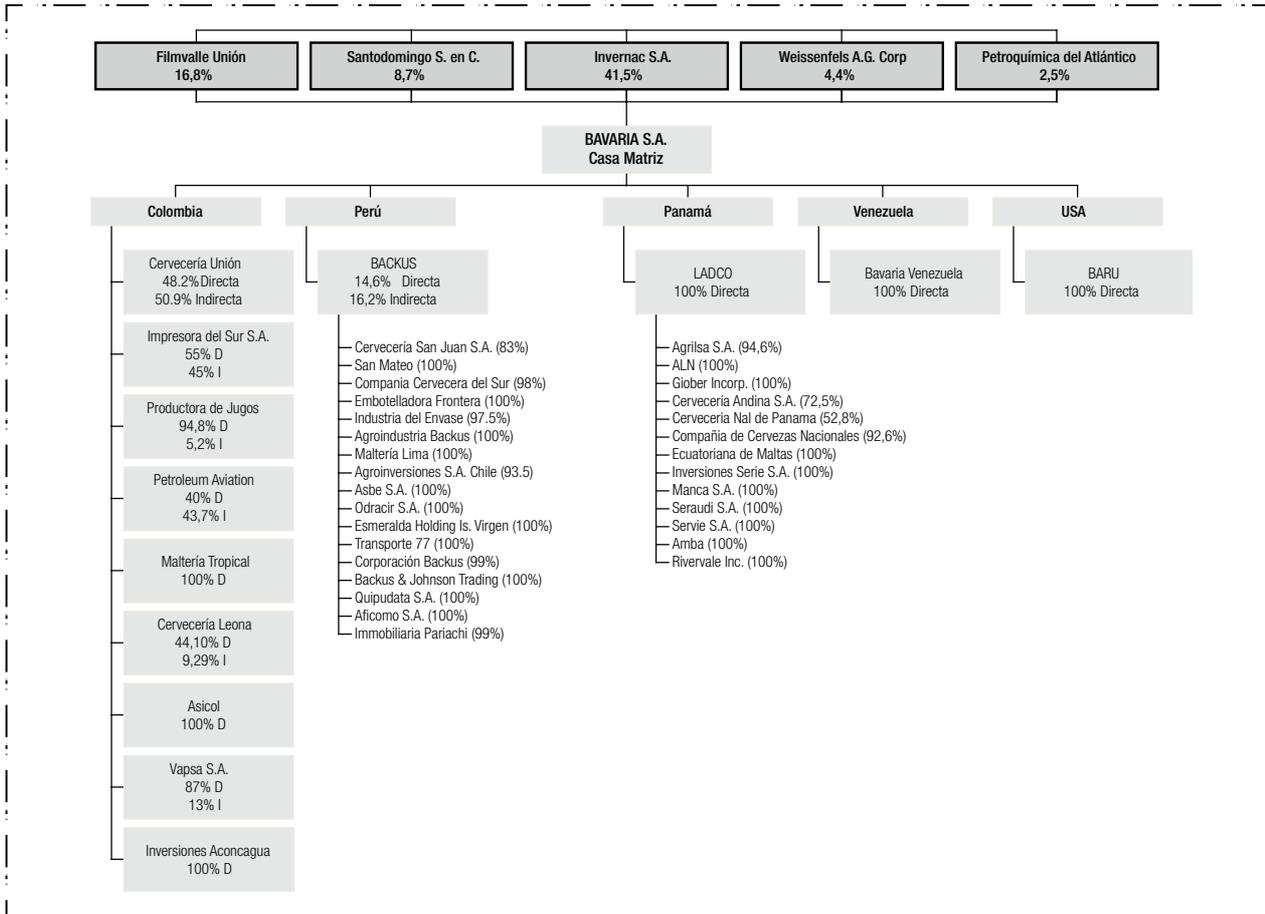
La Familia Santodomingo comprendió que si quería convertirse en jugador cervecero de talla internacional debía separar claramente el negocio cervecero del resto de negocios del grupo, razón por la cual se apalancó en el cambio de denominación y la clara distinción entre el GEB y el GEVB. Para el año 2003, la estructura de los dos *holdings* era como se ve en la figura 3.

TABLA 6. Movimientos estratégicos de la Familia Santodomingo, 1997–2002

Año	Transformación
1997	Julio Mario Santodomingo decide escindir sus negocios y crea el Grupo Empresarial Bavaria (GEB), que se centraliza en Bebidas y Valores Bavaria (GEVB), donde se concentran las inversiones en otros negocios estratégicos
1999	Entra a la dirección de Bavaria Andrés Obregón Santodomingo, sobrino de Julio Mario
2000	Se aprueba la adquisición del 44,2% de Cervecería Leona que había creado el industrial Carlos Ardila Lulle
2001	Asume la presidencia del GEB Ricardo Obregón y se hace efectiva la escisión del negocio cervecero comenzada años atrás
2002	Bavaria compra el restante 55,8% de Cervecería Leona en Colombia y el 24,5% de Backus & Johnston en Perú, quienes controlaban el mercado cervecero del país a través de Unión de Cervecerías Peruanas, Cervecerías San Juan y Cervesur, y poseían Industrias del Envase y Maltería Lima

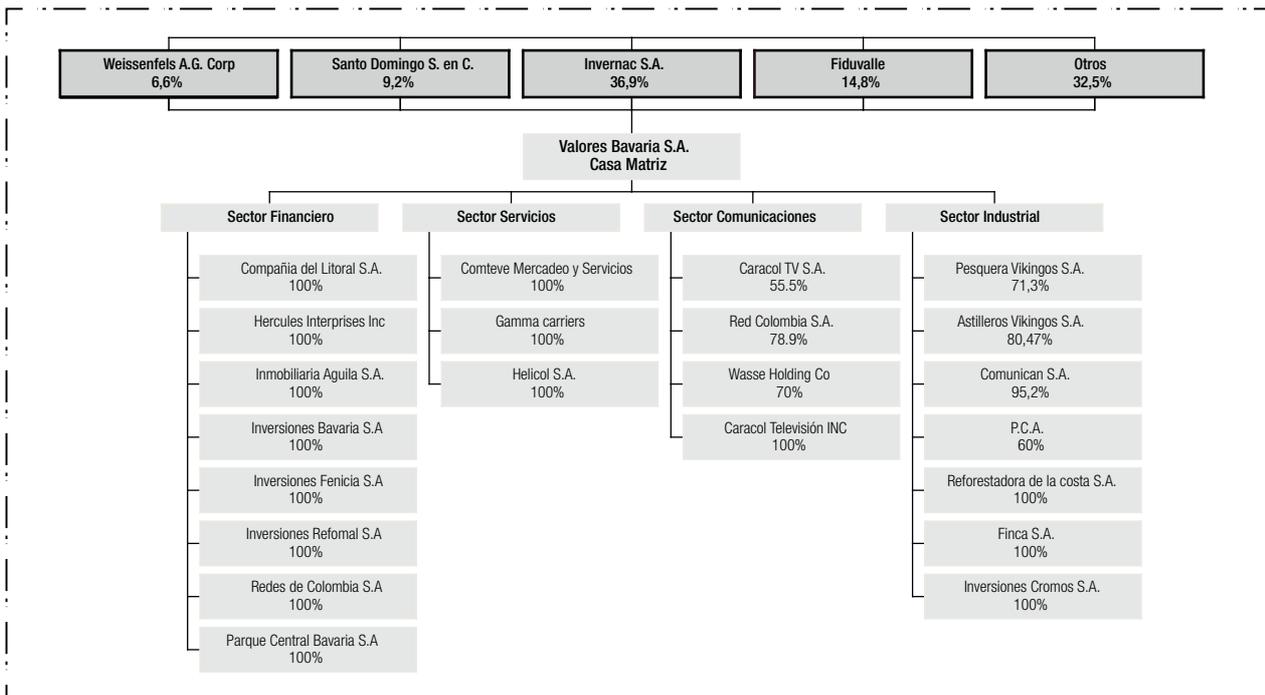
Fuente: los autores.

FIGURA 3. Estructura del GEB en el año 2003



Fuente: Rodríguez, 2008.

FIGURA 4. Estructura del GEVB en el año 2003



Fuente: Rodríguez, 2008.

En la parte superior se encuentran resaltados los principales accionistas del GEB y en la parte inferior los países en los cuales se hacía presente el conglomerado con sus respectivas empresas asociadas.

Las características de la estructura del GEVB son similares a la anterior; en la parte superior encontramos a los principales accionistas del *holding* y en la central los sectores económicos más representativos sobre los cuales el GEVB posee inversiones.

Puede llamar la atención del lector el encontrar que en los accionistas principales solo figura una alusión a la Familia Santodomingo con pequeñas participaciones porcentuales; sin embargo, Invernac S.A. se consolida como la mayor accionista de los dos *holdings* y esta empresa a su vez es propiedad de Julio Mario Santodomingo.

Con el conglomerado familiar reestructurado luego de la escisión comenzada formalmente en 1997, Julio Mario y la nueva generación se prepararon, consolidándose como el segundo productor cervecero de Suramérica luego de Ambev, para afrontar el paso definitivo en su proceso de internacionalización.

La entrada a las grandes ligas productoras de cerveza

En su libro *Le Made in Brésil*, Drouvot (2005) hace un interesante análisis de la industria cervecera en el continente suramericano para comienzos de la primera década de los años 2000. Siguiendo su concepción de que para subsistir en el mercado global, las empresas importantes dentro de un sector productivo

deben hacer parte del top 10, o de lo contrario se verán abocadas a caer en la estrategia de globalización de las más grandes a nivel mundial, presentaremos la estrategia desarrollada por la Familia Santodomingo para acceder a este selecto grupo de productores internacionales.

Ambev + Interbrew = InBev⁶⁶

En 1999, las dos principales cerveceras de Brasil, Brahma y Antártica, anunciaron su intención de fusionarse. La nueva empresa, denominada AmBev controla de esta manera el 75% del mercado nacional, y por su volumen de producción llega a situarse en la quinta posición del escalafón mundial. En el momento de su creación, el grupo ya estaba presente en cinco países, y las exportaciones representaban el 25% de los ingresos totales. Rápidamente Ambev adopta una estrategia internacional destinada a aumentar su participación en el mercado mundial. Esta política le permite al grupo brasileño resistir los ataques de cerveceros internacionales, como la holandesa Heineken, o las norteamericanas Anheuser y Miller. Progresivamente Ambev se convierte en un líder regional indestronable, controlando más del 50% del mercado suramericano. Ambev se beneficia de una excelente productividad de 7,6 millones de litros de cerveza y de bebidas refrigeradas, que le permite competir con las empresas dominantes en el mercado mundial, y fue considerada como una de las más rentables del mundo. Sin embargo, el éxito de Ambev en América Latina atraería la codicia de los grupos mundiales más grandes del sector cervecero, y el número tres a nivel mundial, la sociedad familiar

TABLA 7. InBev en cifras de 2006

Millones de Euros	2002	2003	2004	2005	2006
Volumen (en millones de HI)	7	108	62	224	247
Producidos	6.992	7.004	8.568	11.656	13.308
EBITDA Normalizado	1.394	1.498	2.116	3.339	4.239
EBITDA	1.394	1.498	2.329	3.132	4.223
Beneficio de explotación normalizado	836	839	1.255	2.439	3.223
Beneficio normalizado atribuible a los portadores de capitales propios de InBev	467	505	621	1.024	1.522
Beneficio atribuible a los portadores de capitales propios de InBev	467	505	719	909	1.411

Fuente: InBev Reporte Anual 2006.

⁶⁶ Este resumen se fundamenta en uno de los más recientes trabajos realizados por el profesor Hubert Drouvot. "... Son livre est à plusieurs égards une contribution précieuse à la connaissance du Brésil en France..." Sergio Amaral, embajador de Brasil en Francia, en el prefacio del libro (Drouvot, 2005).

Interbrew, concretó una alianza con la firma brasileña en marzo de 2004.

Ambev y Interbrew constituyeron InBev⁵⁷ y han doblegado al número 1 del sector, el americano Anheuser-Bush en volumen de producción con 190 millones de hectolitros de cerveza, es decir 14% de la producción mundial (Drouvot, 2005).

Bavaria + SabMiller = SabMiller, pero la Familia Santodomingo gana

La posición de Bavaria en Colombia para finales de los noventa, aunque era totalmente monopolística, no era suficiente para atraer los capitales internacionales que salían de compras por el mercado mundial, y el problema que enfrentaba la Familia Santodomingo radicaba en que su posición dominante en el país no era suficientemente atractiva para las grandes productoras de cerveza a nivel global. La misma situación se presentaba para las productoras de cerveza de Ecuador, Panamá y Perú.

A diferencia de Brasil, donde el mercado propio es suficientemente atractivo para las grandes productoras, la demanda colombiana, ecuatoriana, panameña o peruana de este producto (vistas aisladamente) era insuficiente para llamar su atención.

De ahí que la estrategia puesta en operación por el grupo fue nuevamente brillante, pues adquirir y centralizar los monopolios cerveceros de estos cuatro países alrededor de una sola firma hizo que su posición fuese atractiva para las grandes productoras de cerveza a nivel mundial. El objetivo central del grupo fue “mantenerse en el negocio cervecero creciendo en la participación del mercado global para acceder a una empresa que los insertara en las grandes ligas y garantizara su supervivencia en un negocio que se ha caracterizado por las consolidaciones en el nivel mundial” (Semana, 2005a).

Tres multinacionales de la cerveza se interesaron por Bavaria, pero solo una logró finiquitar la transacción.

- Scottish & NewCastle: rápidamente entendieron que si se fusionaban con Bavaria, esta podría terminar por convertirse en dueña de la cervecería inglesa.

- Heineken: las negociaciones duraron más de un año, y cuando la heredera del imperio, Charlene Heineken, se dio cuenta de que la estructura de control⁵⁸ que poseía en la compañía se ponía en peligro por la entrada de los colombianos, desistió de presentar oferta para la fusión.
- SabMiller: la más interesada desde el principio de las negociaciones por tener presencia productiva en países en desarrollo, donde más del 45% de su Ebitda se genera en estas regiones. La estrategia de SabMiller, coherente desde hace varios años, es tener presencia en mercados en desarrollo, donde existe la posibilidad de incrementar el consumo per cápita de cerveza, confirmando el valor estratégico que Bavaria había adquirido en la región al hacerse al control del mercado andino, mientras que los belgas en asocio con los brasileños se habían hecho al control del Mercosur.

Con el retiro de Heineken y Scottish & Newcastle, el camino quedaba expedito para realizar el proceso de fusión con SabMiller; de igual manera la Familia Santodomingo obtenía acceso a una de las empresas con mayor proyección dentro del top 5 mundial de los productores de cerveza.

En una nota de la agencia EFE, y con respecto a la fusión, se indicaba que:

Las dos empresas tienen su origen en mercados emergentes y ambas comparten la certeza de que si no encontraban un buen partido quedarían rezagadas por la feroz competencia de compañías europeas y norteamericanas que buscaban más mercado para sus productos. En medio del juego estaba el jugoso mercado latinoamericano en el que Bavaria tiene bajo su tutela 86 millones de consumidores y las mejores perspectivas de crecimiento para los próximos años (Torres, 2005).

La transacción entre las empresas, efectuada en 2005, le permitió a SabMiller asumir el control del mercado cervecero de la región andina, y a la Familia Santodomingo quedarse con una importante participación en el capital accionario de SabMiller. Es una negociación que ha repercutido en el ajedrez cervecero latinoamericano y mundial, pues Bavaria era la última oportunidad que tenían las multinacionales para tener una participación relevante en el más promisorio de los

⁵⁷ En opinión “del director general de Interbrew, la operación, no es ni una fusión, ni tampoco una alianza, es una combinación que permite mantener simultáneamente las dos unidades separadas y crear una asociación inextricable entre los dos grupos” Fiallo (2004) “Interbrew double l’américain Anheuser-Bush en avalant Ambev”, *Les Echos*, 4 de marzo de 2004, p. 19, citado por Drouvot, 2005. Traducción del autor.

⁵⁸ La familia Heineken controla el 25% de las acciones de la compañía y esto les brinda el 51% de los votos en la Junta Directiva.

mercados mundiales de la cerveza, es decir, el latinoamericano.

Mediante un intercambio de acciones, la Familia Santodomingo⁵⁹ adquirió el 15,1% de SabMiller y esta compañía tomó el 71,8% del Grupo Empresarial Bavaria⁶⁰. Una de las características de esta unión es que “el cambio de propiedad en Bavaria se hizo por medio de BevCo LLC, la *holding* de la Familia Santodomingo en el exterior y de una subsidiaria de SabMiller; la figura implica una unión de propietarios y no de compañías” (Dinero, 2005).

La nueva gene ración de la Familia Santodomingo, representada en esta ocasión por el hijo y el sobrino de Julio Mario, Alejandro Santodomingo Dávila y Alejandro Dávila Santodomingo, tomó asiento en la que desde el año 2005 es la segunda cervecera a nivel mundial.

Ahora bien, en los apartes anteriores, y al analizar la forma mediante la cual la Familia Santodomingo pasó de ser comerciante regional a fabricante de la cerveza (el pez chico se come al pez grande I), luego de ser productor departamental pasar a productor nacional mediante la fusión Águila-Bavaria (el pez chico se come al pez grande II) y por último, de ser productor regional consolidado en Suramérica a ser parte de la productora de cervezas número 2 a nivel mundial, podemos decir que existe lugar a ¿el pez chico se come al pez grande III?

La hipótesis no es verificable en el momento, pues si bien es cierto que la Familia Santodomingo garantizó la supervivencia de Bavaria en un mercado de gigantes, también lo es que el nuevo entorno de la compañía y los intereses familiares se ven expuestos, en términos de Lemaire (1997), a nuevas mutaciones en el plano político-reglamentario, socioeconómico y tecnológico, donde vale la pena tener presente que:

- La Familia Santodomingo sale de mercados regionales y domésticos, con normatividades laxas y mercados de valores poco regulados que siempre han estado “a favor” de los grupos económicos y los grandes capitales nacionales.
- Entran a cohabitar con inversionistas que históricamente han manejado sus capitales en mercados de valores desarrollados, más transparentes y los

más sofisticados del mundo en materia financiera, pues SabMiller cotiza en la bolsa de Londres.

- La Familia Santodomingo “solo posee” el 15,1% de las acciones emitidas por SabMiller.

Sin embargo, es allí precisamente, en ese 15,1% donde radica la posibilidad de validar la hipótesis, pues debemos recordar que la Familia Santodomingo se hizo al control de Bavaria con tan solo un 12% del capital accionario en 1967, cuando se convirtió en el accionista individual más importante de esa empresa, ya que ningún individual a la época poseía más del 3%.

La siguiente tabla representa la composición accionaria actual de la multinacional SabMiller:

TABLA 8. Inversionistas de SabMiller en 2007

Inversionistas	Número de acciones	% capital
Altria Group, Inc.	430.000.000	28,6
BevCo LLC	225.000.000	15,0
Public Investment Corporation	82.223.964	5,5
Capital Group International, Inc.	45.391.315	3,0

Fuente: SAB Miller Reporte Anual 2007.

De la tabla anterior se desprende que BevCo LLC, *holding* de la Familia Santodomingo, se encuentra lejos del inversionista número 1 de SabMiller, pero que de igual manera el tercero tiene la misma lejanía hacia BevCo LLC, y aquí radica la importancia de las participaciones porcentuales, pues el dato sería categórico si Altria Group fuese un inversionista individual, como lo es el caso de Charlene Heineken en la Cervecería Heineken.

Altria Group no es otro que la Philip Morris, es decir, un inversionista institucional, y es en este sentido que la incursión de la Familia Santodomingo en SabMiller les brinda un nuevo escenario para crecer⁶¹ y convierte a BevCo LLC en el *holding* de la familia, en el inversionista individual más importante de SabMiller. La restricción al crecimiento en la participación accionaria de BevCo LLC está asociada a los costos de la misma, pues un aumento de un 5% implica a la Familia una inversión aproximada de mil millones de dólares.

La pregunta de si ¿el pez chico se come al pez grande III?, tendrán que resolverla nuevos investigadores

⁵⁹ Frente a la negociación efectuada, la Familia Santodomingo indicaba que “esta era más una decisión estratégica que de búsqueda de utilidades. Se trataba de garantizar la presencia de Bavaria en un mercado en el cual el músculo financiero, el costo de capital, las estrategias de mercadeo y las relaciones con los proveedores cada vez importan más” (Revista *Cambio*, 2005).

⁶⁰ En octubre de 2007, se cerró una OPA que le permitió alcanzar a SabMiller casi el 98% de la propiedad accionaria en Bavaria. El 3,5% que mantenía la Familia Santodomingo en Bavaria, también fue vendido a SabMiller.

⁶¹ Desde la fusión, la Familia Santodomingo tiene dos de los trece puestos de la Junta Directiva mundial con Alejandro Santodomingo y Carlos Dávila.

en futuros trabajos académicos, donde se constatará si la nueva generación de la Familia Santodomingo ha cumplido con la estrategia de crecimiento legada por Don Mario.

El referente financiero en la Familia Santodomingo

A lo largo de este artículo hemos hecho alusión solamente a la participación que la Familia Santodomingo ha tenido en el negocio cervecero; sin embargo, la incidencia que este grupo económico mantuvo en el desarrollo industrial del país ha sido más que una simple historia de cerveza. Las restricciones de espacio en el desarrollo del escrito nos han llevado a posicionarnos dentro del análisis solamente en un campo de acción del conglomerado, el más significativo.

De igual manera, hemos tratado de hacer evidente la aplicación del referente financiero descrito por Martinet y Reynaud (2004), fundamentalmente en lo concerniente a la aplicación de la estrategia, insistiendo en la aplicabilidad del modelo para la comprensión del grupo familiar:

Gobernabilidad

Martinet y Reynaud indican que en el referente financiero, la gobernabilidad de la firma esta dada por: Administradores «externos, independientes». Juntas Directivas «vigilando», ratificando, que no interfieren. Dirigentes «delegados». Dirigentes Sociales que responden a su reputación y a su valor en el mercado externo de trabajo. La empresa es vista como un «nudo de contratos». Ganancias residuales de las cuales se benefician los accionistas.

- Consideramos que en Bavaria, aunque los administradores han sido externos y no accionistas, siempre han estado al servicio del accionista mayoritario, es decir, al servicio de la Familia Santodomingo, y de sus intereses, con lo cual se valida lo externo del individuo, pero no su independencia.
- En los últimos años, la empresa ha contratado personas para la dirección del GEB y el GEVB, que se han preocupado mucho por su reputación personal y por su valor en el mercado externo del trabajo. Ejemplos de esto son Leonor Montoya, con una amplia experiencia en el sector financiero, o Javier Aguirre, con experiencia en posiciones de alta responsabilidad en Estados Unidos, Francia y América Latina.
- En cuanto a las ganancias residuales que retornan a los accionistas, hemos constatado a lo largo del artículo que esta característica de gobierno descrita

por los autores va más allá de simples ganancias residuales, y que definitivamente siempre han vuelto a los accionistas (¡los mayoritarios!).

Estrategia

Está focalizada sobre el director general, inclinada en la jerarquía – predominantemente financiera – Recentraje – oficio único – y readquisición de las acciones circulantes de la empresa, por parte de la misma.

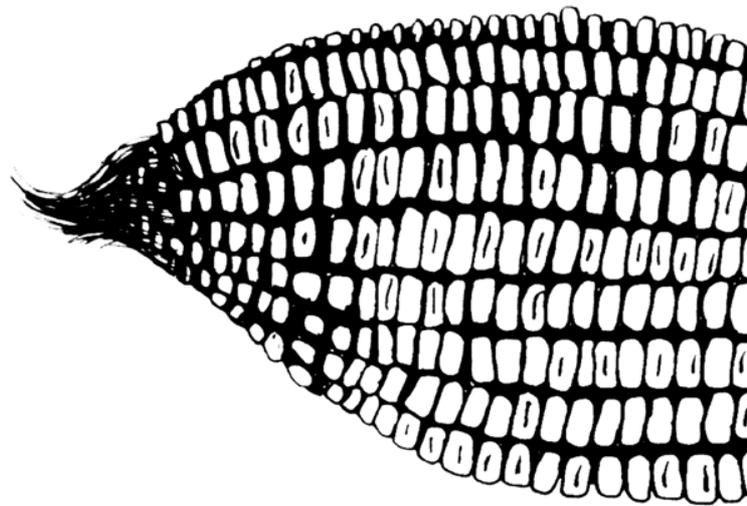
- Las características de la estrategia en el referencial financiero son las que mejor se han podido constatar al analizar a la Familia Santodomingo, pues se ha mostrado constantemente que en Julio Mario Santodomingo siempre se han centralizado las decisiones, y que han sido los miembros de la jerarquía quienes se han ocupado de operacionalizarlas.
- Rentabilidad, rentabilidad y más rentabilidad parece ser la máxima de la estrategia en la Familia Santodomingo. Si el negocio es rentable y la Familia no está presente, compra el negocio; si por el contrario el sector deja de ser rentable, el conglomerado liquida su participación. En el proceso de escisión, por ejemplo, la directiva consistió en vender todo lo de no valor o “quedar con empresas que por su rentabilidad vía dividendos o su posible plusvalía cuando se vendan, representen claramente un valor añadido a sus accionistas” (Silva Colmenares, 2004).
- El recentraje y el volver al oficio único fue la clave para salir del “anonimato” internacional en que se encontraba Bavaria, frente al mercado global de la cerveza. La diversificación desorganizada en la que se había inmerso Bavaria a comienzos de la década de los ochenta le había generado inconvenientes de tipo financiero que solo la liquidez del negocio de la cerveza le permitía superar.
- En la década de los noventa, Bavaria estaba cercana a la posición 20 del escalafón mundial de los productores de cerveza, y luego del proceso de recentraje alcanzó la posición 10, lo cual le brindó el atractivo necesario frente a los competidores de talla mundial.
- El proceso de reestructuración adelantado por el grupo le permitió obtener eficiencia en la gestión de los costos y transparencia frente a los inversionistas extranjeros que estaban interesados solo por el negocio de la cerveza. Se debe tener presente que su estructura conglomerada se desarrolló a partir de posiciones monopolísticas, que lo condujeron a competir en casi todos los sectores de la economía colombiana con los mayores grupos económicos nacionales e internacionales, y en

esas pugnas locales el capital extranjero no deseaba participar.

- La recompra de sus propios títulos ha sido una de las estrategias que históricamente más ha aplicado la Familia Santodomingo para obtener el control de las empresas deseadas. Lo hizo con Cervunión, con Bavaria en la década de los ochenta, y posteriormente en 2001, cuando tomó la determinación de disponer de parte de las utilidades para recomprar 25% de las acciones de la compañía que estaban en poder del público. Mediante este mecanismo, en 2001 la Familia adquirió un 10% más de acciones de Bavaria y completó el 75% de la propiedad, clave para la negociación con la surafricana SabMiller.

Conclusiones

- Las organizaciones, independientemente del tipo societal que conformen, el tamaño o la actividad en la cual se desempeñen, se enfrentan a un entorno que muta constantemente, y a ese respecto debe responder estratégica y dinámicamente a los cambios a los cuales se ven abocadas. El análisis efectuado al grupo económico ha buscado constantemente poner en evidencia las respuestas que ha brindado la sociedad concernida a las mutaciones que las han afectado y que han incitado la transformación y evolución misma de la empresa.
- No podíamos, en este sentido, tomar un periodo de análisis reciente, es decir, asociado a las dos o tres últimas décadas, pues la sociedad analizada ha efectuado un proceso de crecimiento evolutivo que nos han obligado a partir en nuestro análisis desde el momento mismo de su conformación, para poder alcanzar un grado de comprensión significativo y no ceñirnos simplemente a una foto específica tomada en un lapso de tiempo que descontextualizara las estrategias de crecimiento puestas en marcha por los conglomerados colombianos.
- Aunque para el análisis evolutivo del grupo económico partimos de comienzos del siglo XX, el periodo de observación entre 1953 y 2005, descrito en el modelo de la evolución política, social y económica de Colombia (Rodríguez Romero, 2007, 2008), ha sido convalidado puesto que es a partir de la presión ejercida a través de los gremios en el gobierno del general Rojas que los grupos económicos empezaron a consolidarse en el poder económico del país a partir de las relaciones que obtenían con el poder político de la nación. Los grandes industriales han estado ejerciendo constantemente presión sobre el legislativo, con lo cual han podido consolidarse en sus respectivos sectores de interés hasta alcanzar



posiciones monopólicas fundamentadas en el compadrazgo con el Estado.

- A lo largo del proceso analizado, hemos constatado el poder económico y político que han ejercido, y continúan ejerciendo, los grandes industriales del país, quienes inicialmente se valieron del proceso de sustitución de importaciones (en sus etapas de proteccionismo y promoción de las importaciones), para afianzarse mediante la determinación de barreras a la entrada, con lo cual la competencia externa no era viable en el país. Sin esta competencia, el proceso de industrialización, la innovación y el desarrollo tecnológico sufrieron un rezago frente a los avances industriales a nivel mundial. Cuando no existen productos sustitutos a la producción nacional, la calidad de los productos puede ser tan mala como el mercado lo soporte y la rentabilidad del negocio seguirá beneficiando al productor industrial. Un precio muy alto tuvieron que pagar las pequeñas y medianas empresas en la década de los noventa con la entrada en vigor del proceso de apertura radical, y un nuevo nicho logró obtener el proceso de conglomeración.
- Decidimos comenzar y fundamentar nuestro proceso de análisis con el gobierno del general Rojas Pinilla, por cuanto es a partir de este momento cuando los grupos económicos nacionales, aún no consolidados, aglutinaron a los industriales alrededor de la ANDI y Fenalco, y se dieron cuenta de que podrían constituirse en una verdadera fuerza de presión. Es durante este periodo que comienzan a estructurarse regionalmente y a consolidarse industrialmente los grupos económicos actuales.
- Un segundo hito se produce finalizando la década de los setenta, cuando utilizando la debilidad del sistema financiero y la incipiente regulación de la

Bolsa de Valores, los grandes industriales se quisieron apoderar de la pujante industria antioqueña. Mediante las maniobras estratégicas empleadas, se logró dar un cambio al ajedrez industrial de Colombia, los grupos industriales pasaron del plano regional a competir en el plano nacional: la familia Santodomingo, Carlos Ardila y Jaime Michelsen lograron obtener mejores posiciones; los antioqueños perdieron algunas de sus empresas insignia, pero de igual forma lograron poner en marcha un esquema de protección que aún hoy en día continúa en operación y los ha llevado a convertirse en el conglomerado de los *holdings*, el más importante y significativo en el momento actual.

- El tercer hito, en nuestro análisis, se da a comienzos de la década de los noventa, cuando se implementa la apertura radical en el país. Es evidente que la pequeña y mediana industria no se encontraban preparadas para afrontar este proceso y que los grupos económicos también fueron afectados por dicha situación. La industria colombiana se resintió ante esta nueva mutación, y los industriales comprendieron que debían entrar en un proceso que los hiciese más competitivos frente al concurrente internacional. El paternalismo y el proteccionismo que les había brindado el Estado había llegado a su fin, las barreras a la entrada se habían eliminado y la competencia internacional arribaba al país. Sin embargo y antes de que este proceso comenzara, los grupos económicos ya se habían beneficiado del proceso de privatización, puesto que el Estado había empezado a salir de ciertos sectores y había ofertado múltiples industrias al capital privado, que solo los grupos económicos nacionales estaban en capacidad de adquirir, con lo cual una nueva ventaja competitiva se les asignaba en el plano nacional frente al competidor internacional.
- Durante el escándalo del gobierno del presidente Samper, los grupos utilizaron su estatus privilegiado para ejercer presión desde el interior de los gremios. Y el hecho de que los grupos no se hayan retirado de los gremios vuelve a poner en evidencia su disposición a usar todos los medios disponibles para proteger y conseguir sus intereses. La doble apuesta de los grupos: apoyar a Samper (para proteger sus intereses domésticos a través del acceso directo al presidente) y continuar afiliados a los gremios que exigían la renuncia de Samper (para mantener el visto bueno de Estados Unidos) resultó ser una táctica exitosa y les permitió obtener ganancias significativas, como bancos estatales, canales privados de televisión y aceptación tácita del Estado a nuevos procesos de integración monopolística.
- El cuarto hito se da finalizando la década de los noventa, cuando la economía colombiana comienza a insertarse dentro de la economía global; la inversión extranjera directa en el país se incrementa paulatinamente mediante la llegada de grandes capitales extranjeros que comenzaron a aliarse con el capital industrial del país, capital industrial que, como se evidenció en páginas anteriores, siempre ha estado en manos de los grandes grupos económicos nacionales. Por ejemplo y haciendo alusión solamente a algunas empresas francesas implantadas en el territorio colombiano mediante alianzas estratégicas, podemos decir:
 - Cuando Danone, la número 1 en productos lácteos de galletas y aguas a nivel mundial quiso entrar en el país, tuvo que aliarse con un conglomerado colombiano poseedor de la participación más significativa dentro del mercado nacional.
 - Carrefour logró entrada al mercado de la gran distribución gracias a una alianza estratégica establecida con la Familia Santodomingo.
 - El grupo Casino, contendiente a nivel internacional de Carrefour, pudo establecerse en Colombia por una serie de alianzas estratégicas establecidas con el Grupo Empresarial Antioqueño.
 - Los grupos económicos han mantenido y continúan manteniendo posiciones estratégicas preferenciales en el mercado nacional que los hacen atractivos en la contienda de posicionamiento mundial, y tienen claro que si no poseen una estrategia de posicionamiento global, caerán en la estrategia de posicionamiento global de los número 1 a nivel mundial.
- Nuestro periodo de análisis finaliza en el año 2005 (aunque hemos presentado datos de 2006 e incluso de 2007), y termina en este momento cuando los propietarios de Bavaria S.A., considerada durante muchos años como la “joya de la corona”, fue vendida al capital internacional. Dirán muchos analistas que la empresa insignia de la industria colombiana, que llevaba más de 100 años en consolidación, fue vendida a los intereses de los inversionistas extranjeros. Nosotros mantenemos la hipótesis, y la constatamos, de que los grupos económicos colombianos tienen una estrategia clara frente a los procesos de globalización, y que se han venido preparando durante las últimas décadas para ser jugadores de talla internacional; que Bavaria simplemente se convirtió en un peldaño más de los grupos económicos, para acceder a nuevos escenarios competitivos de talla global.

- Nos hemos concentrado en este artículo en la importancia de los grupos económicos colombianos dentro de la economía colombiana, y esto puede hacer ver de alguna manera débil al Estado colombiano, y en una posición desfavorable para los intereses generales de una nación. Sin embargo, los grupos económicos son dependientes de procesos licitatorios, de contratación estatal; son sujeto de créditos y objeto de regulación que solo el Estado puede ejercer, y con esto el Estado recupera su autonomía en el momento de modelar el comportamiento y asignar las prerrogativas empresariales.
- Estrategias intencionales, deliberadas, emergentes o realizadas, los grupos económicos colombianos dentro de sus esquemas de planeación han hecho uso de todas ellas; sin embargo, y como señala Suzanne Berger, no existe una estrategia ganadora específica. Muchos son los modelos que los industriales han utilizado para obtener el éxito, pero no existe una fórmula infalible; las organizaciones y sus dirigentes hacen uso de su acervo en el momento de definir el futuro de sus organizaciones.
- Como afirma Whittington, “en dépit des discours actuels qui prônent le recentrage des groupes sur leur coeur de métier, certains conglomerats continuent d'afficher de belles performances. Principalement en tirant parti au mieux des synergies stratégiques entre leurs différentes entreprises” (Whittington, 2002), y en el caso de los conglomerados colombianos hemos logrado constatar que la figura tan criticada en los países industrializados tiene hoy más que nunca sentido en el caso colombiano. Hemos verificado⁶² que los grupos económicos colombianos, con sus estructuras conglomerales, sin importar si utilizan el referencial financiero o el durable, son la base del desarrollo industrial y económico de la nación, y que están preparados para enfrentar los retos que conlleva la globalización.

Referencias bibliográficas

- Agencia Perú. (2004). Almeyda habría recibido coima de Bavaria. *El Comercio*. Extraído en junio de 2004 desde http://www.agenciaperu.com/actualidad/2004/jun/almeida_niega.htm
- Bejarano, J. (1950). *La derrota de un vicio: origen e historia de la chicha*. Bogotá: Iqueina.
- Betancourt, I. (1996). *Sí, sabía: viaje a través del expediente de Ernesto Samper*. Bogotá: Ediciones Temas de Hoy.
- Calvo, O. I. & Saade, M. (2002). *La ciudad en cuarentena. Chicha, patología social y profilaxis*. Bogotá: Ministerio de Cultura.
- Cambio. (2005). Después de Bavaria. *Revista Cambio*, 630, 20-25.
- Cañón, L. (1998). *La crisis: cuatro años a bordo del gobierno de Samper*. Bogotá: Planeta.
- Comisión Ciudadana de Seguimiento. (1996). *Poder, justicia e indignidad: el juicio al Presidente de la República Ernesto Samper Pizano*. Bogotá: Utopía.
- De Antonio, M. G. (2004). Onomástica y uso del “Don” entre los judíos gallegos medievales. *Estudios de genealogía, heráldica y nobiliaria de Galicia*, (3), 433-452.
- Dinero. (2002). Cerveza sin fronteras. *Revista Dinero*, 162.
- Dinero. (2005). El impacto de la fusión. *Revista Dinero*, 234, 32-37.
- Drouvot, H. (2005). *Le made in Brésil: L'industrie brésilienne face à la mondialisation*. Grenoble: Presses Universitaires de Grenoble.
- Duque, E. J., Cervera, A. et ál. (2006). Estudio bibliométrico de los modelos de medición del concepto de calidad percibida del servicio en internet. *Revista Innovar*, 16(28), 223-243.
- Garay, L. J. (1998). *Colombia: estructura industrial e internacionalización 1967-1996*. Bogotá: Banco de la República.
- Gil, A. (2003). Reseña de “La ciudad en cuarentena. Chicha, patología social y profilaxis”, de Óscar Iván Calvo Isaza y Marta Saade Granados. *América Latina Hoy*, 33, 187-191.
- Lemaire, J. P. (1997). *Stratégies d'internationalisation*. Paris: Dunod.
- López, J. M. (1997). *La conspiración: el Libro blanco del juicio al presidente Samper*. Bogotá: Planeta.
- Mantilla, A. (1993). *Itinerario de un imperio económico. Julio Mario Santodomingo (padre e hijo)*. Barranquilla: Gráficas del Litoral.
- Martinet, A. C. & Reynaud, E. (2004). *Stratégies d'entreprise et écologie*. Paris: Economica.
- Martínez Rey, J. (2006). *Historia de la industria cervecera en Colombia*. Bucaramanga: SIC Editorial.
- Nieto, J. (1997). *Compañía ilimitada. Reportaje a los grandes grupos económicos*. Bogotá: Planeta.
- Nieto, J. (2003). *Magnates en crisis, Lo bueno lo malo y lo feo del capitalismo salvaje*. Bogotá: Planeta.
- Nieto, L. G. (1996). *La verdad para la historia: defensa del presidente Ernesto Samper Pizano ante el Congreso*. Bogotá: Planeta y Monteverde.
- Ogliastri, E. (1988). *Estructura de poder y desarrollo en once ciudades intermedias de Colombia*. Bogotá: Universidad de los Andes.
- Ogliastri, E. (2001). *Cien años de Bavaria*. Bogotá: Universidad de los Andes.
- Parra, B. (2004). *Los negocios de mingo. Efectos de la apertura y la globalización en los grupos Bavaria y Valores Bavaria*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Plano, R. (2006). *Historia de la cerveza en Colombia*. Extraído en enero de 2006 desde <http://www.historiacocina.com/historia/cerveza/colombia1.htm>
- Poveda, G. (1968). Historia de la industria en Colombia. *Revista ANDI*, (11), 35-54.
- Ramírez, C. (2004). *Calificación de la Junta Directiva a la emisión de bonos efectuados por Bavaria*. Bogotá: DCR - Duff & Phelps de Colombia.

⁶² Ver las otras publicaciones del Grupo de Investigación en Gestión y Organizaciones, Griego, donde se han analizado las estrategias de crecimiento de los grupos económicos colombianos (Rodríguez Romero, 2002, 2007, 2008; Duque, Cervera et ál., 2006; Rodríguez Romero y Duque, 2007; Rodríguez Romero y Tovar, 2007).

- Rettberg, A. (2002). *Empresarios y política en Colombia: un estudio de caso del gobierno Samper (1994-1998)*. *Revista de Estudios Sociales*, 12.
- Rettberg, A. (2003). *Cacaos y tigres de papel. El gobierno de Samper y los empresarios colombianos*. Bogotá: Ediciones Uniandes.
- Reyes, G. (2003). *Don Julio Mario. Biografía no autorizada del hombre más poderoso de Colombia*. Bogotá: Ediciones B.
- Robayo, E. (1975). *Participación del Estado en la manufactura nacional*. Bogotá: Universidad de los Andes.
- Rodríguez Romero, C. A. (2002). *Le processus d'internationalisation des entreprises colombiennes: le cas Noel S.A. Ecole Supérieure des Affaires*. Grenoble: Université Pierre Mendès France.
- Rodríguez Romero, C. A. (2007). *Stratégies de croissance des conglomerats colombiens face aux défis de la globalisation*. Cerag. Grenoble: Université Pierre Mendès France.
- Rodríguez Romero, C. A. (2008). *Estrategia de crecimiento de grupos económicos colombianos: la familia Santodomingo*. Tesis de maestría no publicada, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá.
- Rodríguez Romero, C. A. & Duque, E. (2007). Seguimiento a la dinámica competitiva de dos grupos económicos colombianos. *Revista Innovar*, 17(29), 137-154.
- Rodríguez Romero, C. A. & Tovar, J. L. (2007). Fusiones y adquisiciones como estrategia de crecimiento en el sector bancario colombiano. *Revista Innovar*, 17(30), 77-98.
- Rodríguez, R. (2004). Coima en Perú se originó en Panamá. *La Prensa*.
- Samper, E. (2000). *Aquí estoy y aquí me quedo: testimonio de un gobierno*. Bogotá: El Áncora Editores.
- Semana. (1982). Historia de un imperio. *Revista Semana*, 7.
- Semana. (2005a). Cómo fue el negocio. *Revista Semana*, 1212, 32-36.
- Semana. (2005b). ¿Cómo lo logró? *Revista Semana*, 1212, 24-30.
- Semana. (2006). Financiación electoral: pasando el sombrero. *Revista Semana*, 1244.
- Silva Colmenares, J. (1977). *Los verdaderos dueños del país. Oligarquía y monopolios en Colombia*. Bogotá: Editorial Suramericana.
- Silva Colmenares, J. (2004). *El gran capital en Colombia. Proyección al siglo XXI*. Bogotá: Planeta.
- Silva, C. A. (2001). La evolución del sector cervecero en Colombia bajo la influencia gubernamental. Memo de Investigación. Bogotá: Universidad de los Andes.
- Superintendencia de Sociedades de Colombia. (1978). *Conglomerados de sociedades en Colombia*. Bogotá: Superintendencia de Sociedades de Colombia.
- Torres, V. (2005). *Los nuevos dueños de Bavaria*. Ciudad de Panamá: Agencia EFE.
- Victoria, P. (1997). *Yo acuso: un documentado pliego de cargos contra el presidente Samper*. Bogotá: Ediciones Temas de Hoy.
- Whittington, R. (2002). *Apologie du conglomerat. Les Echos*. Paris: Les echos.

