

**Pasantía de investigación
Grupo Santo Domingo: El camino al éxito**

Camilo Andrés Valenzuela Cabrera

**Colegio de Estudios Superiores de Administración –CESA-
Pregrado en Administración de Empresas
Bogotá
2013**

**Pasantía de investigación
Grupo Santo Domingo: El camino al éxito**

Camilo Andrés Valenzuela Cabrera

**Director:
Alexander Guzmán
María Andrea Trujillo**

**Colegio de Estudios Superiores de Administración –CESA-
Pregrado en Administración de Empresas
Bogotá
2013**

CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	4
2. ARGUMENTACIÓN.....	7
2.1 EL INICIO DEL FRENTE NACIONAL Y LOS CAMBIOS QUE TRAJÓ LA DÉCADA DE LOS SESENTA.....	7
2.2 LOS AÑOS SETENTA: EN LA CIMA DE BAVARIA	13
2.3 LOS AÑOS OCHENTA: CONTINÚA LA EXPANSIÓN DE LOS SANTO DOMINGO ...	17
2.4 LA APERTURA ECONÓMICA DE LOS NOVENTA	20
3. CONCLUSIONES	23
4. BIBLIOGRAFÍA.....	26

1. INTRODUCCIÓN

Aún hoy Santo Domingo es el hombre más rico y poderoso de Colombia y uno de los más influyentes del mundo según la revista Vanity Fair. (...)El imperio empresarial que nació en la década de 1920 y se extendió durante todo el resto del siglo hasta hoy, pasando a manos de Julio Mario Santo Domingo a finales de los años sesenta, ha transformado de alguna manera – en forma visible o invisible- la vida de millones de colombianos (Copello, 2003, pág 14-15)

Un viernes los bogotanos se levantan, abren la puerta de su apartamento o casa y se encuentran con el periódico El Espectador para enterarse de lo que sucede en su entorno, o bien, sale de su casa al trabajo y ve puestos de revistas con dicho periódico e inclusive vendedores en la calle ofreciendo éste.

Aquellos que van en carro a trabajar, prefieren ponerse cómodos en sus asientos, sintonizar Caracol Radio y escuchar a Darío Arizmendi, buscando por un lado informarse y así mismo mitigar los eternos trancones que agobian a la ciudad de Bogotá.

Para los que se encuentran en el sector occidental de la capital, el demorado tráfico permite además perder la mirada en el cielo gris y nublado hasta toparse en el aire con aviones de la empresa Avianca, los cuales se alcanzan a vislumbrar a gran distancia gracias a su simbólico color rojo.

Mientras transcurre la mañana, es alentador beber un jugo Tutti-Frutti o para quienes cuidan su figura refrescarse con Agua Brisa, hasta que llega la hora de almorzar y que mejor opción que una hamburguesa de Presto en combo.

Cuando cae el atardecer y la jornada laboral va llegando a su fin, el viernes es realmente especial; se rompe la costumbre de volver a casa temprano, para así abrir campo a la alegría que caracteriza a los colombianos. Lograr esto es muy sencillo: Simplemente es salir del trabajo con los colegas, caminar hasta la tienda de la esquina, pedir y empezar a disfrutar una cerveza Águila o inclusive, divertirse viendo una película en las salas de Cine Colombia.

El Grupo Santo Domingo es para Colombia un símbolo de identidad y orgullo en el mundo empresarial. El gran imperio que ha logrado consolidar la familia Santo Domingo a lo largo

de los siglos XX y XXI se ve reflejado en un gran número de organizaciones que influyen en el diario vivir de los colombianos. Además, el crecimiento que logran éstas parece no tener fin; cada día más firmas caen bajo en dominio Santo Domingo.

El presente trabajo analizará cómo una serie de empresas bajo el mando de una familia, se enfrentó a cambios del entorno en Colombia que tuvieron lugar a partir de la consolidación del Frente Nacional hasta la apertura económica en la década de los noventa, logrando desarrollar estrategias y mecanismos de adaptación que las llevaron a fortalecerse y tener un desarrollo exitoso. En ese orden de ideas, surge el interrogante: **¿Por qué, a pesar de grandes cambios del entorno, presentados desde el Frente Nacional hasta la apertura económica en los noventas, las empresas del Grupo Santo Domingo han tenido un desarrollo exitoso?. Pues bien, los procesos de aprendizaje organizacional y adaptación le permitieron a las empresas del Grupo Santo Domingo desarrollar estrategias para afrontar en forma exitosa los cambios del entorno y consolidar su liderazgo en el mercado.**

Como parte del análisis, se tendrán en cuenta las diferentes decisiones y políticas implementadas por los gobiernos, con el ánimo de determinar si influyeron o no, y en caso afirmativo, si lo hicieron de manera positiva o negativa en el desarrollo de las empresas del Grupo Santo Domingo. Así mismo, se estudiará el impacto generado por los competidores y los cambios presentados al interior del Grupo. Posteriormente, se estudiará la forma en que los Santo Domingo se enfrentaron a los cambios del entorno y se explicará el por qué esas decisiones tomadas estuvieron enmarcadas en el éxito y posicionaron al Grupo en lo más alto del mundo empresarial.

Finalmente, se hará referencia a la teoría de Hannan (1977) y Freeman (1984) buscando evidenciar que el desarrollo del Grupo Santo Domingo se vio afectado por barreras a causa de cambios en el entorno, hecho por el cual tuvo que desarrollar estrategias, mecanismos y procesos de aprendizaje para adaptarse a dichos cambios y de esa forma, lograr ser más competitivo y convertirse en uno de los Grupos Económicos más fuertes e influyentes en Colombia. Es necesario tener en cuenta lo que Neira (2002) señalan como inercia estructural, término que refleja la forma en que las organizaciones se quedan quietas o por el contrario, se mueve según sean estimulados por un agente externo. Entre estos agentes se encuentran leyes, decisiones macroeconómicas y políticas que son propias del entorno y

que deben ser tenidas en cuenta en la organización como impedimentos para adaptarse al cambio. A su vez, existe una parte de la inercia estructural que se concentra en los factores internos a la organización como la complejidad organizativa, la edad de la organización, el tamaño, los éxitos anteriores y la estandarización de las actividades, los cuales también dificultan el proceso de adaptación a los cambios. De esa forma, para comprender la inercia estructural en forma completa, se debe analizar los diferentes aspectos que trae el entorno de la organización, puesto que no tenerlos en cuenta podría llevar a la quiebra de la empresa.

Como solución a esas inercias que se presentan, se deben implementar lo que Ahumada (2002) señala como procesos de aprendizaje organizacional y estrategias que permitan una adecuada asimilación de los cambios del entorno.

Uno de los retos que tienen las organizaciones en la actualidad es crear un clima y una cultura de aprendizaje, ya que eso permitirá afrontarse a los cambios antes que sus competidores y consecuentemente, esa ventaja competitiva, determinará si la empresa seguirá en el mercado. Las empresas deben concentrarse en desarrollar mecanismos que las hagan distintas en un entorno tan saturado de firmas y cambios constantes. Ser distintivos significa tener acceso a múltiples mercados, darle valor agregado a los productos e impedir ser imitados por otras empresas y mejorar la tecnología y los procesos en sus empresas.

Uno de los desafíos más duros que tienen las empresas es desprenderse de las prácticas que en el pasado fueron de gran importancia para superar cambios que hoy en día, debido a las rápidas variaciones del entorno, ya no son de utilidad.

Miranda (2008), de igual forma, destaca la importancia de la planeación estratégica y hacer uso de herramientas tecnológicas ya que así se puede tener una visión más clara del futuro y las empresas pueden estar al margen de lo que está por venir.

El siguiente trabajo monográfico será elaborado mediante el uso de información tomada de los libros: *Historia económica de Colombia* (1988) de José Antonio Ocampo, *Don Julio Mario* (2003) de Gerardo Reyes Copello y *Los Negocios de Mingo: Efectos de la apertura y globalización de los grupos Bavaria y Valores Bavaria* (2004) de Bernardo Parra Restrepo; la monografía de la Universidad de los Andes *Cien años de Cerveza Bavaria* (1990) de Enrique Ogliastri; el artículo de la revista de estudios sociales de la Universidad

de los Andes “La impronta de Carlos Lleras Restrepo en la economía colombiana de los años sesenta del siglo XX” (2009) de Carlos Caballero Argáez; el libro virtual de la Biblioteca Luis Ángel Arango “Colombia: estructura industrial e internacionalización 1967-1996” de Luis Jorge Garay, los libros y artículos virtuales de la página de Internet de la Presidencia de la República.

2. ARGUMENTACIÓN

2.1 EL INICIO DEL FRENTE NACIONAL Y LOS CAMBIOS QUE TRAJO LA DÉCADA DE LOS SESENTA

La coyuntura presentada en Colombia tras el fin de la Segunda Guerra Mundial deja claro el impacto que tuvieron las decisiones de los diferentes presidentes de gobierno nacional sobre el sector empresarial y de esa forma, muestra como el Grupo Santo Domingo logra tomar ventaja de algunas de esas medidas políticas para fortalecerse y empezar a ratificar su liderazgo en el país.

Tras ser derrocado de su mandato el general Rojas Pinilla en 1957, se abre paso al Frente Nacional como modalidad política para dirigir al país. El primer período iniciado en 1958 bajo la presidencia del liberal Alberto Lleras Camargo, trae consigo el apoyo de Estados Unidos con la Alianza para el Progreso: Un programa ideado por el presidente americano del momento, John F. Kennedy, mediante el cual se le dio al gobierno colombiano cerca de 833 millones de dólares para invertir en temas de fortalecimiento de la industria, sobre todo agricultura, fomento de la educación y la alimentación, dar acceso a vivienda, controlar la inflación, entre otros temas.

Según Ogliastri (1990), cuando en 1959 llegó a la presidencia de Bavaria Alberto Samper, que poco después facilitaría la entrada de la familia Santo Domingo a esa compañía, la estrategia de la empresa líder en cerveza cambió. Debido al exceso de liquidez que tenían en el momento, decidieron diversificar el riesgo en el campo empresarial y para ello, se optó por la adquisición y creación de nuevas empresas. Un ejemplo de lo anterior y de los beneficios que trajo la ayuda estadounidense mediante la Alianza para el Progreso está

reflejado cuando en 1961 Bavaria y Aluminio Reynolds adquirieron una empresa Toddshipbuilding Company la cual construía equipos de maquinaria pesada y equipos de producción de bebidas gaseosas y cerveza:

Todo parece indicar que los proyectos para nuevas industrias, para ensanche y diversificación de las existentes,...recibirán un decisivo estímulo con los aportes provenientes de la Alianza para el Progreso y también con la colaboración del capital privado extranjero. (Ogliastri, 1990, pág. 18)

La Cervecería de Barranquilla y Bolívar S.A, perteneciente en esa época a la familia Santo Domingo, también adoptó por un plan de diversificación con el fin de invertir en diferentes sectores para hacer uso del exceso de liquidez que presentaba y asimismo, disminuir la dependencia de una sola empresa. Uno de los claros casos fue la creación de Petroquímica del Atlántico S.A para generar úrea y amoniaco para consumir internamente y de igual forma exportar. Cabe resaltar que la empresa mencionada anteriormente tenía participación de Bavaria y la International Development and Investment.

Ocampo (1988) menciona que otro de los asuntos de importancia en la época fue el déficit que presentaba la balanza comercial, hecho por el cual se crea un programa de sustitución de importaciones mucho más fuerte con el cual se busca dejar de importar productos con el fin de estimular la industria nacional y llegar a producir dentro de las fronteras lo que se acostumbraba a importar. La política de sustitución de importaciones parecía tener altos beneficios para las empresas, en especial las recién constituidas, ya que permitía el desarrollo de lo nacional y traía consigo generación de empleo. Sin embargo, había ciertos sectores y empresas que estaban mayores desarrolladas y que dependían en gran medida de insumos traídos de otros países para fabricar sus productos. Un ejemplo fue la industria cerveza que requería cierta materia prima y máquinas de otros países, lo cual con la restricción a las importaciones aumentaba los costos. En ese orden de nuevas medidas proteccionistas, el Grupo Santo Domingo, se vio favorecido parcialmente, pues por un lado esas políticas lo ayudaban a incursionar en el desarrollo de nuevos sectores, pero por otro, la industria cervecera se vio afectada puesto que era gran importadora de insumos para fabricar sus productos.

Cuando inicia el segundo período presidencial del Frente Nacional bajo Guillermo León Valencia en 1962, parte de los problemas para traer insumos de otros países se soluciona con la creación de Plan Vallejo, una medida que permitía importar sin arancel los insumos para crear productos que se fueran a exportar. Sin embargo, cabe resaltar que el Plan Vallejo no fue una solución contundente para la industria cervecera colombiana pues el mercado objetivo de ésta era en mayor medida la población local y no la de otros países.

Además, dicho mandatario en materia tributaria crea el impuesto a las ventas, lo cual tiene impacto en el mundo empresarial; pues en el caso de la Cervecería de Barranquilla y Bolívar S.A y Bavaria S.A, las ventas de cerveza disminuyeron a causa del aumento de precio que fue necesario establecer para compensar el nuevo impuesto.

A mediados de los sesenta, las bases del imperio Santo Domingo estaban consolidadas:

Don Mario era propietario de la Cervecería de Barranquilla, controlaba la distribuidora Águila, Transportes Industriales S.A, tenía acciones en la Siderúrgica del Atlántico y Paz del Río, era dueño de Sanpac, de Petroquímicas de Colombia, de la Fábrica Nacional de Grasas y de Inversiones Rurales y Urbanas y tenía voz y voto en la junta directiva de la Nacional de Capitalización y de Seguros. (Reyes, 2003, pág.53)

Pero independientemente de este asombroso grupo de empresas que Don Mario poseía, la de más valor para él, la Cervecería de Barranquilla, empezó a tambalear. Reyes (2003) señala que la principal causa fue Bavaria. Esta empresa impuso una competencia más fuerte de sus productos Germania y Costeña. También se presentaron problemas en la producción que se encargaron de bajar la imagen de Águila, emblema de los Santo Domingo en el momento, ya que personas de otros departamentos se quejaban de que la cerveza no tenía gas, lo cual era un hecho y posteriormente conocerían que el motivo era que las botellas no estaban bien tapadas y en el transporte del producto se abrían unos pequeños orificios en la tapa, lo cual permitía que el gas se saliera.

Don Mario y Julio Mario se dieron cuenta de tal golpe, que se vio reflejado en una reducción sustancial de las ventas de sus cervezas. Por ende, decidieron reposicionar en el mercado la marca Águila, patrocinando eventos y recordándoles a las personas que águila siempre iba a estar ahí y era un símbolo patrio de los colombianos. Gracias a dicha acción,

Águila aumentó sus ventas de manera considerable, y en marzo de 1967, la Cervecería de Barranquilla y Bolívar S.A se cambió de nombre a Cervecería Águila.

Cabe resaltar que los Santo Domingo también tomaron decisiones erróneas que afectaron a su cervecería. Uno de esas equivocaciones fue tratar de imitar la “costeñita” de Bavaria, la cual era una cerveza de menor tamaño, enfocada para mujeres, con el fin de lanzar al mercado la llamada “aguilita” que fue un fracaso y tuvo que ser retirada de éste. De igual forma, a nivel de imagen del producto decidieron cambiar la etiqueta y poner un globo terráqueo blanco en lugar del mapamundi amarillo sobre el que tradicionalmente reposaba el águila. Lo anterior tuvo consecuencias graves, pues los consumidores asemejaron el color blanco con una cerveza aguada.

Fue entonces cuando Julio Mario Santo Domingo decidió cambiar de estrategia, como producto de la fuerte competencia que generaba Bavaria, y ahora consistía en conquistar a Bavaria con la idea de involucrarse con en ésta y poder dominarla. Dicha estrategia implicaba un fuerte dominio de relaciones públicas, lo cual era fácil para Julio Mario, quien poco a poco fue creando una amistad profunda con el entonces presidente de Bavaria, Alberto Samper Gómez.

Dentro de ese marco de buenas relaciones personales entre ambos, cabía también lugar a alianzas de las dos cervecerías, pues Santo Domingo y Samper permitieron que sus productos se envasaran en las instalaciones de la competencia con el fin de que los costos de transporte disminuyeran en forma considerable. Esto también ayudó a que la cerveza Águila superara el inconveniente de falta de gas debido al transporte en una geografía tan compleja.

El ideal de Julio Mario de tener de su lado a uno de los fuertes de Bavaria ya era un hecho. Y entonces ocurrió lo que cambió la historia de la familia Santo Domingo: “Bavaria resolvió comprar Cervecería Águila y pagar con acciones de la empresa. Esa forma de pago, concebida y anhelada por los Santo Domingo, convirtió a los empresarios de Barranquilla en los mayores accionistas individuales de Bavaria” (Reyes, 2003, págs. 91-92).

El error de Alberto Samper se dio en que perfectamente podía vender acciones al público y financiarse para compra la Cervecería Águila, pero decidió adquirirla dándoles acciones a los Santo Domingo, lo cual los convirtió en los mayores accionistas con el 12% de Bavaria, mientras que los demás accionistas no superaban el 3% de ésta. Posteriormente el dominio accionario por parte de los Santo Domingo aumentó pasando a tener el 20.2%. Fue una buena estrategia; Julio Mario llegó al corazón de Bavaria y ahora tenía el control de la empresa. Este suceso trajo por un lado la destrucción de la empresa a nivel interno debido a renuncias de personal lo cuales estaban inconformes con el lugar que rápidamente tomaron esos nuevos accionistas. Entre esos empleados se encontraba Rafael Pardo, quien en el momento era el vicepresidente financiero de Bavaria. Por otro, se perdió autonomía en la toma de decisiones administrativas como consecuencia de mayor porcentaje accionario que tenían los Santo Domingo y por ende, mayor poder de decisión en temas tocados en las asambleas generales.

En 1969 el Ministerio de Hacienda anunció cambios en impuesto que tenían un impacto en Bavaria de 280 millones de pesos, hecho por el cual la junta directiva había optado por reducir los dividendos a la mitad. Reyes (2003) precisa que, ese mismo año, Bavaria pasaba por la peor crisis en toda su historia y el futuro de la compañía estaba a punto de decidirse mediante una asamblea general de accionistas llevada a cabo el día 29 de marzo en el Teatro Olympia de Bogotá.

En medio de discusiones y alboroto, los temas a tratar eran la elección de la junta directiva, el reparto de dividendos y el nombramiento de una comisión de investigación que el presidente del momento Carlos Lleras Restrepo solicitó con el fin de hacer un seguimiento minucioso de todos los movimientos que realizó la empresa Bavaria. Dicha comisión de cinco miembros, tenía la tarea de presentar informes referentes a temas como gastos de representación de los directivos y sus respectivos sueldos, los gastos en el exterior, decir las compañías en las cuales Bavaria había hecho alguna inversión y reportes financieros de la empresas subsidiarias de Bavaria. Tal interés de Lleras se argumentaba en que Bavaria tenía un peso importante en la economía colombiana y sobre todo en temas fiscales y por ende no podían abrir campo a eventos relacionados con evasión de impuestos.

El presidente Carlos Lleras precisó que Bavaria había incurrido en un fraude fiscal y que se habían emitido acciones sin el debido respaldo. Era por eso que el gobierno debía intervenir para proteger a los cerca de noventa mil accionistas de Bavaria en el momento y para eso se decidió designar una comisión que investigara el caso, al igual que un cambio en la junta directiva. Sin embargo, es importante tener en cuenta que Lleras era accionista de Bavaria S.A. lo cual refleja también el interés particular del ex presidente.

El resultado de la investigación arrojó que el problema de Bavaria fue su estrategia de inversión diversificada ya que fue el reflejo de una mala planificación financiera, pues la mayoría de dichas inversiones resultaron ser de lenta recuperación. Se había invertido en algo improductivo al corto plazo. Carlos Echavarría fue designado como presidente de Bavaria para sacarla de la crisis y para ello concentró su atención en la producción, distribución y venta de cerveza y liquidó negocios improductivos como Hobs Extract Corporation, Alianza de Alimentos S.A y Fuenterrabía de Barranquilla.

Hubo un hecho cuestionado con el cual tanto los Santo Domingo como otros accionistas llegaron a tener tanto poder en la asamblea del Teatro Olympia y es conocido como “los poderes de ventanilla”. Tal maniobra consistía en que los administradores de Bavaria hacían un llamado a los accionistas de la empresa para que éstos retiraran los dividendos y en ese momento, cuando se encontraba en ventanilla haciendo el trámite, el empleado le entregaba para firmar un documento en el cual delegaba su poder de accionista a otra persona, cuyo nombre estaba en blanco, en la próxima asamblea. Seguido a esto se determinaba con un sello si ese poder era concedido al presidente de la empresa o a alguno de los administradores. De esa forma, se lograba garantizar la permanencia de estas personas en Bavaria.

2.2 LOS AÑOS SETENTA: EN LA CIMA DE BAVARIA

Después de Carlos Lleras, llegó a la presidencia de la República Misael Pastrana, y tras recibir un país en mejores condiciones socio-económicas que otros presidentes anteriores, muestra su carácter conservador autorizando el aumento de precio de la cerveza con el propósito de brindarle mayor libertad a un sector que se vio afectado por las decisiones tomadas por el gobierno anterior. Tal decisión permitió incrementar la participación de la empresa en el mercado de la cerveza. Además, Bavaria desarrolló nuevas políticas para fomentar el cultivo de cebada.

1971 fue un año difícil para la agricultura del país, pues la inflación osciló entre un 20% y 30%. Pero el gobierno, a pesar de dicho inconveniente, logró disminuir la tasa de desempleo mediante el impulso del sector de la construcción. En 1973, la escasez de cebada como materia prima de la cerveza llevó a Bavaria a incursionar en el mercado externo para adquirir dicho insumo sin importar el aumento considerable en los costos. Paralelamente, se buscó fomentar cultivos locales con el fin de tener la suficiente oferta de dicho bien para abastecer las diferentes industrias que requerían de éste. Finalizando la presidencia de Misael Pastrana, la inflación generada aumenta los costos de la cerveza en 26.4%, hecho por el cual Bavaria le solicita al gobierno la autorización para reajustar el precio de la cerveza, a lo cual Pastrana accede. De esta forma, se puede ver el peso que tuvo el Frente Nacional y sus cambiantes períodos presidenciales bajo ideología liberal y conservador sobre las empresas colombianas y sobre todo en la industria cervecera, emblema principal del Grupo Santo Domingo.

Fue entonces cuando la Junta Directiva de Bavaria S.A quedó conformada por Julio Mario y amigos de él como Bernardo Restrepo, Pablo Obregón, Roberto Arango y Francisco Ulloa. De esa forma, en 1972 Julio Mario se convirtió en el nuevo presidente de la Junta Directiva de la compañía. Su posesión la acompañó con las siguientes palabras:

“Éste es el principio de un nuevo y duro trabajo a favor de la plena recuperación financiera de la empresa.(...) Los resultados de este año serán mejores y más halagüeños. Hemos vuelto por los fueros de la decencia y las cosas positivas en las asambleas de Bavaria” (Copello, 2003, pág. 115)

Pero tal alegría se vio opacada en 1973 con la muerte de Don Mario, padre de Julio Mario. A parte de este hecho, Julio Mario se vio muy inconforme puesto que se enteró de que su padre antes de morir le entregó a Alfonso López Michelsen un poder general de su conglomerado de empresas ya que consideraba que su hijo Julio Mario podía dejar a toda la familia sin parte de la riqueza en caso tal de que éste tomara las riendas. Alfonso era una persona de confianza de Don Mario y su amistad venía desde años atrás, pues cabe resaltar que Beatriz Pumarejo, esposa de Don Mario, estaba ligada a la familia presidencial de los López. Sin embargo, López Michelsen no pudo hacer mucho por proteger el emporio de la familia, ya que Julio Mario contaba con el apoyo de ciertos familiares y poco a poco fue comprando las acciones de éstos. Un ejemplo claro ocurrió con el Fondo de Crecimiento de Inversiones e Industria, Colinsa, que era la empresa matriz de los Santo Domingo, pues Julio Mario logró contar con votos de apoyo por parte de su tío Luis Felipe Santo Domingo y su tía Ernestina García de Santo Domingo en la asamblea general.

En este mismo año, tras la muerte de Don Mario, Julio Mario decidió concentrarse a fondo en la producción de la cerveza y gracias a ello puso a funcionar el salón de envases de la cervecería de Techo, que aumentó en un 50% la producción de cerveza en Bogotá. Parte de ese aumento en la producción se debía a una automatización de la maquinaria, hecho por el cual Bavaria decidió plantearle a los empleados un plan de retiro que constaba de una bonificación a aquel trabajador que renunciara voluntariamente y por eso lograron conseguir la renuncia de 452 personas.

Con la llegada al poder de Alfonso López Michelsen en 1974, Bavaria redujo en 13.8% sus utilidades operativas como consecuencia de un estricto control de precios efectuados por el gobierno. Frente a ese control de precios, los costos de producir se habían aumentado debido a que una plaga de roya amarilla en la cebada llevó a que se importaran toneladas de gramínea de Canadá para poder producir la cerveza, lo cual no permitía tener las utilidades esperadas. Concretamente, en 1976 la industria cervecera colombiana se vio afectada en gran medida por una plaga conocida como Roya amarilla, que invadió los cultivos de cebada del país. Esto dañó gran parte de las cosechas de cebada y por ende el costo de dicho insumo subió considerablemente. Además, fue necesario mirar el mercado de cebada en Canadá e importar 44.000 toneladas de tal materia prima para abastecer las cervecerías.

Paralelamente, un aspecto positivo que trajo tal catástrofe fue que se promovió la investigación y el desarrollo de nuevos tipos de cebada que resistieran la plaga de la Roya amarilla. Lo anterior, sumado de nuevos procesos industriales, se tradujo en una mejora de la productividad en un 14%, lo cual se vio reflejado también en nuevos productos como la cerveza Cláusen, que fue un éxito por su enfoque al consumo en el hogar y a su venta exclusiva en supermercados.

Según Ocampo (1988), el período presidencial de Alfonso López Michelsen es determinante en el mundo empresarial ya que decreta un Estado de Emergencia Económica con el propósito de combatir el déficit fiscal que agobiaba al país. Es entonces cuando se establece un programa para recaudar más ingresos mediante los tributos que permitan sustentar el gasto público debido. Para las empresas exportadoras hubo una reducción del Certificado de Abono Tributario (CAT) puesto que el gobierno necesitaba obtener mayores recursos provenientes de los impuestos. En ese orden de ideas, el plan de gobierno que buscaba convertir a Colombia en el “Japón de Sudamérica” mediante un gran incremento de las exportaciones, se vio soportado por créditos brindados por Proexpo y tener una tasa de cambio que favoreciera a las empresas. Sin embargo, la inflación presentó uno de los niveles más altos de la historia, afectando los costos de las empresas y el costo de vida de las personas.

En 1977 la producción de cerveza de Bavaria aumentó en 8% respecto al año anterior, lo cual se vio reflejado en aumento de utilidades y mayor pago de dividendos. Pero Bavaria se quejó ante el Gobierno de López Michelsen puesto que la importación de cerveza al país no tenía restricción de precios y además había poca oferta de cebada lo cual inducía a un aumento en la importación de dicho insumo, aspecto que se vería reflejado en mayores costos para la empresa. Al año siguiente, los 8.1 millones de hectolitros de cerveza consolidaron a Bavaria como el mayor productor de cerveza en Colombia, alcanzando el 81% de la participación del sector. Tras el auge de demanda que venía presentando la cerveza, se vio la necesidad de incurrir en un aumento de producción. Se planteó entonces producir cerca de cinco millones de hectolitros más en los cinco años siguientes, lo cual representaría una inversión de diez mil millones de pesos. Aquí es donde se da nuevamente

la ayuda del gobierno mediante la autorización que dio la Superintendencia de Sociedades para emitir 30 millones de acciones con el fin de financiar el crecimiento.

Cuando en 1978 subió a la presidencia de la República Julio Cesar Turbay, nombró a Julio Mario embajador de Colombia en China. Santo Domingo aceptó el cargo y su intención principal fue era abrir las puertas de Colombia al mercado Chino que cada vez era más fuerte y diversificado.

Seis meses después de posesionarse como embajador, Julio Mario firmó en 1980 el primer acuerdo comercial con China que consistía en mejores tarifas de exportación para ambos países. Fue entonces que mientras Santo Domingo se encontraba en el lejano Oriente, sus compañías en Colombia quedaron bajo la administración de Carlos Cure, que como se presentara más adelante, llegó a la presidencia de Bavaria y obtuvo muy buenos resultados en términos financieros.

El presidente Julio César Turbay tuvo, en términos económicos, el objetivo de mejorar la eficiencia de la industria nacional, ya que ésta se había guardado bajo la protección del Estado y por ende había perdido competitividad. Así, se libera en gran medida las importaciones y la reducción de aranceles, pasando estos a ser de 26%, lo cual es muchos más bajo si se compara con el arancel de 1964 y 1973 alcanzaron el 65.6% y el 48.5%, respectivamente.

Ogliastri (1990) menciona que a fines de la década de los setentas ya Colombia presenciaba cinco grandes grupos empresariales que dominaban el mundo de los negocios. Grupo Santo Domingo cuya esencia era el dominio de la cerveza bajo Bavaria; el Grupo Gran Colombiano, dominado por Jaime Michelsen y dedicado al sector financiero por medio del Banco de Colombia; El Grupo Ardila Lulle enfocado en las bebidas gaseosas y liderado por Carlos Ardila Lulle cuyo interés era adquirir la propiedad total de sus empresas y sacarlas de bolsa, a diferencia de Julio Mario Santo Domingo que más que la propiedad, le interesaba el control y fijarse en empresas inscritas en la Bolsa de Valores. El cuarto grupo fue una federación de empresas que tenían su capital en torno al Banco de Bogotá, Cementos Samper y Seguros Bolívar. Finalmente, el quinto grupo se conocía como el Sindicato Antioqueño, que estaba centrado en la empresa Suramericana de Seguros.

A diferencia de los cuatro grupos empresariales mencionados anteriormente, el Grupo Santo Domingo estaba concentrado en generar utilidades, rentabilidad, dinero, y al mismo tiempo hacer crecer su patrimonio mediante el apalancamiento financiero.

Un ejemplo de ello ocurrió en 1979, cuando Carlos Cure, de treinta y cinco años, toma las riendas de la presidencia de Bavaria y da inicio a un plan de expansión empresarial sin precedentes financiado por el Banco Chase por 25 millones de dólares para la compra de equipos y maquinaria en el extranjero; aumentar la producción de cerveza a nivel nacional hasta los doce millones de hectolitros anuales y duplicar la capacidad de planta de Bogotá. En ese mismo año, se aumentó la planta de producción de cerveza en Cali, inversión que se acercó a los 628 millones de pesos, mientras que el monto invertido en maquinaria de otras diez cervecerías fue cercano a los 400 millones de pesos.

Mientras tanto, la creación de la Ley 20 en el gobierno de Turbay llevó, cuya idea era facilitar la creación de empresas en temas de reforestación y alimentos, fue acogida de buena forma por Bavaria, pues gracias a esto crea la Compañía Nacional de Reforestación, la cual preservará las cuencas hidrográficas que se encuentran alrededor de los cultivos de cebada. También se creó una empresa de alimentos concentrados para animales en las afueras de Bogotá y otra en el Valle del Cauca, lo cual significó una inversión de 235 millones de pesos. De esta forma, se retoma también a la estrategia de diversificación usada desde años atrás.

2.3 LOS AÑOS OCHENTA: CONTINÚA LA EXPANSIÓN DE LOS SANTO DOMINGO

Siguiendo con la política expansionista, Reyes (2003) enuncia que a comienzos de los ochentas Bavaria adquirió en Venezuela el 65% de Cervezas Nacionales y el 58% de Cervecería Andina de Quito. También, a fines de 1981 se culmina la ampliación de la capacidad productiva de la Cervecería de Bogotá en un 47%, mientras que al año siguiente se invirtió en la adquisición de dos cerveceras ecuatorianas lo cual reflejó también una intención de ser influyentes en mercados extranjeros. En esa época, Bavaria vio la necesidad de repartir dividendos más altos para ser más competitiva en materia de inversión

y de esa forma logró recaudar 1922 millones de pesos en venta de acciones para nuevamente financiar su crecimiento.

Ogliastri (1990) concluye que, pese al crecimiento que tuvo Bavaria en ese período, el error de Cure, que lo llevó a su renuncia, fue la compra de la empresa Colseguros la cual, a pesar de ser un puente para el control del Banco Comercial Antioqueño y de la Cervecería Unión, era una empresa que pasaba por una situación crítica por sus necesidades de efectivo y pocas utilidades generadas. Por eso Cure decide dejar su cargo en 1986. Su sucesor, Augusto López, se convirtió en la persona de confianza de Julio Mario Santo Domingo y sus buenos resultados se vieron reflejados en las utilidades record que tuvo Bavaria en 1986 donde se llegó a obtener 4382 millones de pesos. Además, ejerció una gran influencia en la reorganización de diversas empresas del Grupo Santo Domingo como Avianca, Invercrédito y Colseguros.

Los Santo Domingo ingresaron al mundo de las telecomunicaciones en 1984 con la compra de Caracol Radio y luego televisión. La decisión anterior fue una mina de oro no sólo por las ganancias que trajo sino también en torno a temas políticos y de poder.

La necesidad de los colombianos de estar al tanto de lo que ocurría en un entorno cambiante en materia de política y economía, convirtió a Caracol en una de las empresas de información más importantes del país.

La crisis financiera que tuvo lugar a nivel mundial en 1982, sumado de las decisiones tomadas en la recta final del gobierno de Turbay, agravaron la situación empresarial. El déficit fiscal presentado frenó el gasto público, la aceleración de la liberación de importaciones intensificó la presencia de competencia extranjera en el país y finalmente, el peso colombiano se revaluó, lo cual tuvo efectos graves sobre los exportadores nacionales.

El sucesor de Turbay, Belisario Betancur, tomó las riendas del país buscando revertir los daños ocasionados en el gobierno anterior. Para ello, retomó con los subsidios a las exportaciones con los Certificados de Reembolso Tributario (CERT), devaluó la moneda en beneficio de los exportadores, elevó los aranceles e intensificó el control de importaciones. De esa forma, la industria colombiana se protegió de una forma muy elevada, tal que muchas

empresas logran consolidarse y salir adelante frente a la crisis generada por la coyuntura del país. Sin embargo, eso se convertiría en el mayor problema para las empresas en la década de los noventa con el inicio de la apertura económica, ya que con el cambio hacia un modelo neoliberal, la falta de competitividad de la industria y su excesiva dependencia del gobierno llevó a que muchas empresas quebraran o decidieran realizar alianzas estratégicas y fusiones para enfrentar la nueva competencia del mercado mundial. Fue entonces cuando los grupos económicos como el de la familia Santo Domingo, cuya fuerza económica y dominio empresarial lo llevó a aumentar su participación en nuevas compañías que se vieron afectadas por la apertura, y de esa forma el Grupo logró continuar ampliando el portafolio de empresas bajo su poder.

Según Galleo (2003) y Romano (2003), El tema de la aviación en un entorno proteccionista trajo consigo gran intervención del Estado mediante políticas de restricción de rutas; limitación de la cantidad de vuelos y fijación de los precios de los pasajes. Lo anterior, sumado de características de esta industria como los altos costos de la infraestructura y la inversión requerida, fue de gran influencia para que la competencia fuera muy limitada y consecuentemente la estructura del mercado, en torno a la oferta de vuelos, siguiera una figura de oligopolio:

Para 1978, Avianca movilizaba el 60% del tráfico doméstico de pasajeros, seguida por SAM con 11%. Las dos empresas (que posteriormente se integrarían) controlaban el 71% del mercado nacional, seguidas de lejos por Aerocóndor con 9%, Aces con 6% y Satena con 5% (Gallego & Romano, 2003, pág. 3)

En 1985 Avianca estaba dividida en dos bandos opuestos; los que estaban con Ardila Lulle y los de Santo Domingo. Esa crisis que vivió la aerolínea se debió al gran poder que cada uno de esos magnates tenía. Santo Domingo tenía el 45% de Avianca por medio de once sociedades y Ardila Lulle contaba con el 30% mediante ocho sociedades. Tal batalla estaba perjudicando en gran medida tanto las actividades de la compañía como el ambiente laboral, pues siendo parte del personal de alguno de los dos bandos, la comunicación era un aspecto difícil de implementar.

En la junta directiva, Santo Domingo tenía tres integrantes, Ardila Lulle dos y el gobierno dos. La rivalidad llegó hasta el límite cuando salió de la presidencia Andrés Cornelissen

quien era acusado de manejos irregulares de fondos por parte de Santo Domingo. El problema posterior fue elegir un presidente con el cual los dos grupos estuvieran satisfechos. Después de varias reuniones se llegó al acuerdo de nombrar a Benjamín Martínez como presidente de Avianca. Para no tener riñas tan fuertes y poder afrontar el entorno de la globalización de una mejor forma, en 1987 Ardila Lulle firmó con Augusto López, representante de Santo Domingo, un acuerdo en el cual no se permitía invadir el terreno de los negocios en el cual cada grupo dominaba: Santo Domingo se quedaba con la cerveza y la aviación mientras que Lulle se ocupaba de las gaseosas.

2.4 LA APERTURA ECONÓMICA DE LOS NOVENTA

Cerca a iniciarse la década de los noventa, los actos terroristas del cartel de Medellín tocaron una de las empresas de los Santo Domingo: Avianca.

Pablo Escobar había logrado convertir uno de los aviones de dicha aerolínea en el medio para atentar contra el futuro presidente de la República de Colombia César Gaviria. Pese a que Gaviria traería al país una política de apertura económica que generaría un ambiente más competitivo, Julio Mario lo apoyó en su campaña y el presidente le retribuyó nombrando a la esposa del empresario cónsul en Washington. El objetivo de esto era que a Julio Mario lo cobijara el beneficio que tenían los diplomáticos en materia de pago de impuestos en Estados Unidos que consistía en quedar exento de dicha obligación.

Pero la decisión del gobierno de abrirse al mercado y reducción de demanda dispuesta a viajar como consecuencia del atentado terrorista en el avión de Avianca, hicieron que ésta entrara en período de crisis. Avianca alcanzó en 1991 pérdidas de hasta 67.2 millones de dólares. Este no fue el único problema de Avianca, pues Gallego & Romano (2003) cuentan que sus utilidades a lo largo de la década de los noventa no fue un tema muy favorable, tal que en 1999 y en los dos primeros años del nuevo milenio (2000 y 2001), la compañía alcanzó pérdidas cercanas a las 100.000, 400.000 y 300.000 millones de pesos, respectivamente. Lo anterior, en mayor instancia generado por un deficiente control en el tema de costos que llevaba a imponer precios muy elevados por trayecto, sumado de problemas de crisis económica en el país y poca demanda de pasajeros.

La estrategia usada por las directivas de Avianca para superar los inconvenientes presentados a lo largo de los noventas fue conformar, junto con las empresas de aviación Sam y Aces, lo que se conoció como la Alianza Summa:

En el caso de la Alianza, las razones para crearla fueron de dos tipos: aprovechar las economías de escala de la operación conjunta de las tres firmas, para obtener ahorros en costos e incrementar los ingresos por medio del acceso, en condiciones favorables, a nuevos mercados, en especial al norteamericano y de esta manera adquirir el poder de negociación suficiente para conformar alianzas con otras aerolíneas o con otras alianzas (Gallego & Romano, 2003, pág. 12)

En ese orden de ideas, se puede ver como la creación de alianzas con otras empresas del sector se convierte en una estrategia importante que le va a permitir a Avianca operar de una mejor forma en una industria que, debido a su ineficiencia, se ve afectada por el tema de costos, además de factores externos como crisis económicas que afectan al país y consecuentemente, pocas personas se atreven a usar el transporte aéreo.

Según Parra (2004), el pacto que tenían Santo Domingo y Ardila Lulle que les daba prioridad en el sector que cada uno dominaba, se rompió en 1992 cuando Santo Domingo lanzó al mercado el refajo Cola y Pola. Este se componía de cerveza y gaseosa. La idea era que las personas no acompañaran sus comidas con una simple gaseosa sino que pasaran un mejor momento con una bebida que tuviera cerveza y gaseosa. Para poder producir dicha bebida, Bavaria tuvo que cambiar su razón social e incluir elementos relacionados con gaseosas. La respuesta de Ardila Lulle fue invertir 270 millones de dólares en una sofisticada planta cervecera para así darle competencia a Bavaria. Ese fue el inicio de una invasión del campo que dominaba el enemigo, pues Bavaria lanzó Agua Brisa para competir con Agua Cristal de Ardila; Ardila inauguró jugos Postobón y Santo Domingo lanzó jugos Tutti Frutti y también las gaseosas Konga, Link y Soda Wizz.

A mediados de 1995, Ardila Lulle le dio un golpe fuerte a Bavaria cuando lanzó al mercado la cerveza Leona, pero ese auge en las ventas solo duraría un año y posteriormente, cinco años después, Ardila Lulle no tendría otra alternativa más que venderle un gran porcentaje de la Cervería Leona a Bavaria. Algo similar ocurrió en el campo de la televisión, pues gracias a la ley aprobada por el Congreso con la cual se entregaban los canales al sector

privado mediante concesión, Santo Domingo y Ardila Lulle hicieron millonarias inversiones para cautivar a la audiencia colombiana.

En la telefonía celular, Santo Domingo creó una alianza con Mc Caw Cellular y así lograron crear Celumovil de Colombia.

En 1996 el Grupo Santo Domingo cambió su nombre a Grupo Empresarial Bavaria, con el cual se dio a conocer Bavaria como casa matriz y el dominio de 173 empresas en Colombia y el exterior. De igual forma, en 1997 este nuevo grupo escindió a su vez en dos grupos más conocidos como Bavaria y Valores Bavaria. La intención de cambiar el nombre del grupo era simplemente separar el nombre de la familia Santo Domingo, la cual era propietaria del grupo. En cuanto a las escisiones y fusiones que se evidenciaron entre empresas del mismo grupo, fueron mecanismos que permitieron asimilar de mejor forma la apertura al mercado que vivía el país.

La escisión del Grupo Empresarial Bavaria mencionada anteriormente fue también una estrategia para enfrentar los cambios que vivía la economía colombiana. De esa escisión, surgió Bavaria S.A que se encargaría exclusivamente de la producción de cerveza, malta, jugo, gaseosa y agua, mientras que Valores Bavaria S.A sería un holding de inversiones.

La composición de activos del nuevo Grupo estaría dividida en Bavaria con 70% y Valores Bavaria con 30%.

En 1997 el Grupo Empresarial Bavaria ratificó su dominio en el sector de los medios de comunicación adquiriendo el diario El Espectador y entrando a la televisión digital “Directv” junto con Carvajal S.A y Grupo Cisneros de Venezuela.

Esa gran inversión que logró el grupo en los medios de comunicación se contrarrestó con la venta del mayor porcentaje accionario del Banco Comercial Antioqueño e Invercredito al Banco Santander de España.

Ese mismo año, los Santo Domingo lograron asociarse con Carrefour para poner en funcionamiento dicho hipermercado en la ciudad de Bogotá y de esa forma diversificar sus negocios y estar ahora dentro del mundo de comercialización que traen los supermercados.

Por otro lado, en el tema de la construcción se invirtió en Costa Rica con el fin de crear un complejo turístico y de igual forma incursionar en la explotación de gas natural y petróleo

mediante una asociación con la British Petroleum. También fueron evidentes las fusiones que tuvieron lugar dentro de Valores Bavaria, pues varias empresas se unieron para competir de manera más eficiente. Entre esas fusiones es importante destacar la de Celumóvil de Colombia con Celumóvil de la Costa y la de Jugos Tutti Frutti con la Productora de Concentrados y Jugos de Fruta del Occidente que pasaron a crear la Productora de Jugos S.A.

En 1999 de las múltiples empresas de los Grupos Bavaria y Valores Bavaria que son mira de inversionistas extranjeros, se encuentran por un lado Sofasa que recibe un 49% de Toyota Motor Co y por otro Celumóvil que recibe 24% de BellSouth.

Dentro de la política expansionista de Bavaria en el mundo de la cerveza, en el año 2000 se le presentó una oportunidad que no podía desaprovechar: Adquirir el 44.15% de Cervecería Leona. Lo anterior lo condujo entonces a tener control total de la cerveza en Colombia y fue un excelente negocio en la medida que adquirió una de las plantas de cervecería más modernas y avanzadas de Latinoamérica.

3. CONCLUSIONES

A causa de un entorno cambiante, el Grupo Santo Domingo desarrolló una estrategia de diversificación del riesgo en materia de inversión, con el fin de aprovechar su exceso de liquidez para aumentar su portafolio de empresas y no depender exclusivamente de su negocio más fuerte, el de la cerveza, que a su vez veía afectado en gran medida por las decisiones del gobierno.

Las decisiones de los diferentes presidentes del gobierno nacional sobre el sector empresarial a lo largo del período de estudio, generaron un impacto tanto positivo como negativo sobre el Grupo Santo Domingo. Decisiones como la creación del impuesto a las ventas por parte del presidente Guillermo León Valencia y el fortalecimiento de la política de sustitución de importaciones establecida por Alberto Lleras Camargo y algunos de sus sucesores, generaron en la industria cervecera aumento de los costos y precio que se vieron reflejados en disminución de las ventas. Sin embargo, los sucesos que parecen negativos se convirtieron en una oportunidad para mejorar. Como ejemplo, está la plaga de Roya

Amarilla, uno de los problemas más grandes que enfrentó la industria cervecera ya que destruía el principal insumo de la cerveza: la cebada. A pesar de que inicialmente los costos aumentaron debido a la necesidad de importar más cebada de Canadá, dicha plaga fue un aspecto positivo en materia de competitividad, ya que promovió la investigación y el desarrollo científico de nuevos tipos de cebada que resistiera la Roya Amarilla. De igual forma, el aumento de los costos a causa de medidas gubernamentales, llevó a Bavaria a desarrollar nuevos procesos más productivos a fin de compensar el aumento de los costos.

Misael Pastrana Borrero, en su cargo de presidente de la República, fue quien más favoreció al grupo Santo Domingo, especialmente a Bavaria pues eliminó el control de precios que se venía manejando y autorizó el aumento de precio de la cerveza como medida para contrarrestar la inflación del momento, que aumentaba los costos de la cerveza en 26,4%. Las decisiones del ex Presidente de Colombia, Alfonso López Michelsen, favorecieron de igual forma al Grupo Santo Domingo, en especial a su empresa emblema: Bavaria. Lo anterior, dado que ésta, para aumentar su producción, necesitaba capital. Para ello, el gobierno le ordenó a la superintendencia de sociedades que permitiera a la empresa, en forma inmediata, emitir acciones para financiarse.

Belisario Betancur protegió en forma muy elevada a las industrias del país: Subsidios a las exportaciones con los Certificados de Reembolso Tributario (CERT), devaluación de la moneda para favorecer exportadores, y elevación de aranceles para no importar. Lo anterior fue un error porque, al llegar la apertura en los noventas, se perdieron en gran medida esos beneficios y las empresas salieron a tratar de competir en un entorno globalizado, cuando no estaban preparadas para hacerlo. Esto fue un punto a favor de los Grupos Económicos como el Santo Domingo, ya que pudo adquirir aquellas compañías que se debilitaron a causa de la apertura y de esa forma logró aumentar el portafolio de empresas bajo su poder. El proteccionismo, en materia empresarial, fue un arma de doble filo. Ayudó a fortalecer la empresa nacional y a estimular la creación de nuevas organizaciones. Sin embargo, haber cobijado tanto a las industrias, a la hora de la apertura económica, mostró que las empresas no estaban preparadas para competir con empresas de otros países en un entorno globalizado.

Una de las estrategias que enmarcó el éxito del Grupo Santo Domingo giró en torno a la competencia. Julio Mario Santo Domingo, tras haber dejado atrás la noción de que imitar a la competencia los llevaría a superarla y pasar a hacer uso de habilidades de relaciones públicas y alianzas con su competencia más fuerte, Bavaria, logró introducirse en ésta y liderarla. La estrategia de política expansionista, implementada por Carlos Cure, fue de gran valor para el fortalecimiento de Bavaria pues se aumentó la producción, invirtió en maquinaria y aumentó la capacidad de planta en ciudades como Cali y Bogotá, al igual que sirvió para adquirir cervecerías en otros países. Tal estrategia expansionista fue de igual forma adoptada por el Grupo Santo Domingo en materia de diversificación de nuevos sectores. Fue por ello que logró llegar a las telecomunicaciones con la adquisición de Caracol Radio y Televisión, El Espectador, Directv, entre otros.

Para enfrentar los cambios de la apertura económica y la presión de la competencia (En especial la del Grupo Ardila Lulle), El Grupo Empresarial Bavaria (Antes Grupo Santo Domingo) aplica la figura de escisión con la cual se subdivide en Bavaria S.A y Valores Bavaria S.A. Asimismo, dentro de cada una de estas sociedades, se empiezan a evidenciar fusiones entre empresas afines con el fin de operar en forma más eficiente y competitiva.

Avianca también tuvo escenario para alianzas con otras empresas del sector de la aviación como Sam y Aces, lo cual fue importante para superar las difíciles condiciones económicas y sociales que se presentaron en la década de los noventa. Esto contribuyó a que estas tales empresas cooperaran en forma estratégica para ser más eficientes en materia de costos y la búsqueda de nuevos mercados.

De esta forma, es claro que acorde a los postulados de Hannan (1977) y Freeman (1984), durante el período comprendido entre el Frente Nacional y la apertura económica en los años noventa, se destaca la evidencia de una inercia estructural, reflejada en cambios de entorno, que le dificultó a las empresas del Grupo Santo Domingo adaptarse éste. Sin embargo, el desarrollo de estrategias, mecanismos y procesos de aprendizaje le permitieron al grupo enfrentar los cambios del entorno en forma adecuada y consolidar su éxito en el mundo empresarial.

4. BIBLIOGRAFÍA

- Ahumada, L. (2002). El aprendizaje organizacional desde una perspectiva evolutiva y constructivista de la organización. *Revista de Psicología de la Universidad de Chile* .
- Argáez, C. C. (2009). La impronta de Carlos Lleras Restrepo en la economía colombiana de los años sesenta del siglo XX . *Universidad de los Andes:Revista de estudios sociales* , 91-102.
- Castillo, R. M. (2008). *Teoría Organizacional*. Lima.
- Copello, G. R. (2003). *Don Julio Mario*. 2003: Ediciones B.
- Gallego, J. A., & Romano, G. (Agosto de 2003). *Alianza Summa: una primera aproximación desde la teoría de la Organización Industrial*. Recuperado el 30 de 11 de 2011, de Webpondo: http://www.webpondo.org/files_oct_dic_03/Alianza_Summa.pdf
- Garay, L. J. (s.f.). *Biblioteca virtual Luis Ángel Arango*. Recuperado el 08 de 10 de 2011, de <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/industriatina/203.htm>
- Guzmán, A., Trujillo, M. A., Becerra, G., & Trujillo, M. (2008). Perspectivas sociológicas y económicas en la teoría organizacional. *Revista Escuela Colombiana de Ingeniería* .
- Miranda, R. (2008). *Universidad Nacional Mayor de San Carlos*. Recuperado el 10 de 10 de 2011, de <http://www.unmsm.edu.pe/educacion/postgrado/teoria.pdf>
- Neira, M. C. (2002). Inercia Estructural. Antecedentes y Consecuencias. *Revista Galega de Economía* , 2.
- Ocampo, J. A. (1988). Historia económica de Colombia.
- Ogliastri, E. (1990). Cien años de Cerveza Bavaria. En E. Ogliastri, *Cien años de Cerveza Bavaria* (pág. 18). Bogotá: Uniandes.
- Presidencia de la República*. (s.f.). Recuperado el 08 de 10 de 2011, de <http://www.presidencia.gov.co>
- Restrepo, B. P. (2004). *Los Negocios de Mingo: Efectos de la apertura y globalización de los grupos Bavaria y Valores Bavaria*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Tovar, L. A. (2009). Evolución de la Teoría de la Organización. *Universidad & Empresa* , 11-32.

