

# BAVARIA: LA ARROGANCIA DEL PODER\*

*Bernardo Parra R\* \**

## RESUMEN

Este artículo presenta la situación en el año 2000 de las empresas que componen el portafolio financiero del inversionista Julio Mario Santo Domingo Pumarejo, manejado en Colombia por dos matrices importantes: Valores Bavaria S.A. y Bavaria S.A., conglomerado que hasta 1996 se conoció como Grupo Santo Domingo. Devela las relaciones de propiedad sobre ambas matrices y profundiza en la naturaleza de otros *holding* aparentemente extraños al Grupo, como es el caso de Unión de Valores y Petroquímica del Atlántico. Argumenta que la expansión del Grupo se apuntala en la enorme liquidez que le proporciona el hecho de vender de contado y constituirse en un gran recaudador de impuestos indirectos. Por último, analiza las relaciones obrero patronales de algunas empresas del grupo y las políticas respecto al manejo de personal aplicadas en el curso de la última década.

**Palabras clave:** Bavaria, grupos económicos, industria cervecera, relaciones laborales, estrategia financiera.

---

\* Este artículo es producto de un proyecto de investigación sobre los grupos financieros colombianos, que se encuentran en curso en la Universidad Nacional de Colombia y que el autor dirige.

## ABSTRACT

This article gives a snapshot of companies included in his financial portfolio Julio Mario Santo Domingo Pumarejo's in Colombia headed by two main firms: Valores Bavaria S.A. and Bavaria S.A. Up to 1996, it was known as the Santo Domingo Group. This paper reveals the property relations that link both firms and goes deep in the apparently strange nature of other holdings as Union de Valores and Petroquímica del Atlántico. It is argued that the expansion of the group is propped up by the enormous liquidity generated by cash sales and indirect taxes collected. Finally, the labor - management relations of some group companies and their personnel policies effective during the last decade are presented.

**Key words:** Bavaria, Valores Bavaria, economic groups, property, shares, coalition, power, brewery industry, malterías, conflict, labor, strategy, financial strategy.

---

\*\* Administrador y magíster en administración de EAFIT de Medellín (Colombia), profesor de la Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Ciencias Económicas, Departamento de Gestión Empresarial.  
E-mail: bparrar@bacata.usc.unal.edu.co.

## Introducción

La frontera entre la ficción y la realidad es tenue, a veces no se puede identificar con claridad en dónde se sitúan las relaciones que se desarrollan entre los protagonistas que actúan en uno u otro campo. Por ejemplo: mientras el público latinoamericano seguía atento el desarrollo de la serie *Betty la fea*, en donde la protagonista, instruida por su jefe, ante la posible reclamación de sus acreedores por el incumplimiento de sus obligaciones económicas y para eludir el acoso, funda dolosamente una empresa. En la vida real, el presidente encargado de Bavaria S.A. Germán Montoya, el 15 de diciembre de 2000, cinco días antes de que se decretara la huelga por parte de los trabajadores, daba instrucciones a sus subalternos para que cedieran un contrato de cuentas en participación existente entre Bavaria y su subordinada Malterías de Colombia, a otra subsidiaria del Grupo: Cervecería Unión.

De esta manera el Estado Mayor de Bavaria instruía a Luis Fernando Arango A., presidente de Cervecería Unión S.A. quien al mismo tiempo ocupaba la presidencia de Cervecería Leona S.A. (la más reciente posesión del Grupo Santo Domingo) para que se encargara de la gestión de Malterías Tropical y de esta manera poner en práctica la estrategia trazada por la cúspide directiva del grupo empresarial, de la que seguramente él no era ajeno, para disminuir el efecto que traería la inminente huelga que se avecinaba. Con la cesión de este contrato, Cervunión y Leona, las dos únicas empresas cerveceras dominadas por el Grupo por fuera del conflicto laboral, quedaban con las manos libres para operar a Maltería Tropical.

Maltería Tropical es la mayor empresa de este tipo construida en el trópico (situada en el municipio de Pasacaballos cerca de Cartagena), propiedad de Bavaria S.A.. Con esta operación se garantizaba el suministro de malta (el insumo básico para la producción de la cerveza), y se ponía en funcionamiento la capacidad ociosa de Cervecería Leona, a la cual, de conformidad con el contrato suscrito con los representantes legales de Bavaria, Cervecería Unión y Cervecería Águila le garantizarían el suministro de “malta nacional”.

El objetivo no fue sólo eludir compromisos que Bavaria contrajo con los trabajadores, es decir las obligaciones legales que se desprendían de la convención colectiva. Tampoco pasar por encima del respeto al ejercicio del derecho de huelga, que afectarían las operaciones de Leona y Malterías de Colombia. Este artificio legal tenía otros propósitos más importantes los cuales se encuadraban dentro de la estrategia antisindical que desde tiempo atrás se había trazado la empresa. En efecto, con la compra de un importante paquete de acciones de Cervecería Leona, Bavaria S.A. entró a controlar administrativamente esta moderna factoría, en condiciones de embotellar hasta un 60% de su capacidad, con apenas doscientos trabajadores, los cuales no figuraban en la nómina de la empresa sino que eran trabajadores temporales devengando apenas el salario mínimo.

La cúspide directiva del Grupo Bavaria tomó una serie de decisiones contra la organización sindical, con la aspiración de prescindir de muchos de ellos. Esta estrategia se puso en evidencia durante el de-

sarrollo de la huelga, cuando los obreros denunciaron que la Cervecería Leona estaba embotellando los productos de Bavaria;<sup>1</sup> lo que obligó al presidente de Cervunión y Leona a hacer un pronunciamiento en el que se desmentían esas aseveraciones a través de un comunicado de prensa.<sup>2</sup> Comunicado en el que no se menciona que la administración de dicha planta había sido asumida por las directivas del Grupo Bavaria, en cabeza de Luis Fernando Arango A., quien era al mismo tiempo

presidente de Cervunión, empresa que a su vez es controlada por Malterías de Colombia S.A. afectada por el conflicto huelguístico.

Eso podría explicar que Malterías de Colombia cediera a Cervecería Unión S.A. el contrato de cuentas en participación suscrito con su matriz Bavaria, que mantiene a los trabajadores de Malterías Tropical, desde 1991, por fuera de la convención colectiva de trabajo, en virtud del periodo de gracia de diez años concedido por el Ministerio de Desarrollo Económico, de acuerdo con el numeral 3 del artículo 32 de la ley 50 de 1990. Medida que por cierto puso a Cervunión a manejar el puerto privado de ésta última en Cartagena y a controlar las importaciones y exportaciones que durante el periodo de huelga se realizaron, sin que al parecer se hubiera legalizado esta situación con la Dirección de Impuestos Nacionales, o que se hubiera cambiado la inscripción en la Cámara de Comercio de Cartagena por cambio de propietaria, para garantizar la legalidad de sus operaciones comerciales.

Lo curioso es que Malterías de Colombia ha argumentado que ella y Malterías Tropical son una sola empresa y se niega a discutir los pliegos de peticiones presentados por sus trabajadores, pero sin ningún reato sus directivas recurren a artificios legales discutibles, como el de cesión del contrato a su subsidiaria, perteneciente al grupo empresarial Bavaria, cuando ve inminente el desenlace del conflicto laboral. Tan evidente fue la estrategia y la interinidad de la medida, que, una vez finalizada la huelga, en marzo de 2001 se revirtió la operación y Malterías

<sup>1</sup> El pasado 22 de diciembre funcionarios del Ministerio de Trabajo adelantaron una visita de inspección a cervecería Leona en Tocancipá. En su informe señalaron que: "Se pudo constatar que en esta empresa no se están produciendo ni envasando productos pertenecientes a la empresa Bavaria... Sin embargo, ayer el sindicato de Bavaria mostró unas facturas, según las cuales [...] el 23 de diciembre en la misma planta de Tocancipá [de Cervecería Leona], se produjeron por lo menos 96.000 unidades de cerveza Águila, en un acto que busca romper la huelga y que viola los derechos fundamentales consagrados en la Constitución". Tomado de "Leona está produciendo Águila", en *El Tiempo* de diciembre 29 de 2000.

<sup>2</sup> En julio de 2000, la Superintendencia de Industria y Comercio aprobó la negociación pública de un paquete minoritario de acciones de la sociedad, a favor de algunas empresas relacionadas con el Grupo empresarial Bavaria. "Desde el 18 de octubre de 2000 luego del cierre del negocio, Cervecería Leona empezó a producir, con las debidas autorizaciones, además de los productos propios, productos de otras compañías. 2. No obstante lo anterior, Cervecería Leona S.A. aclara que a partir del 20 de diciembre de 2000, fecha en la cual se inició la huelga en Bavaria S.A. por razones de mercado, suspendió voluntariamente, la producción de los productos cuyas marcas pertenecen a la referida sociedad, y en su lugar incrementó la producción de los suyos propios, tal como lo constató el Ministerio de Trabajo en visita efectuada a la planta el pasado 22 de diciembre, limitándose a partir de ese momento a comercializar y colocar en el mercado las existencias de su propiedad, que se encontraban en las bodegas de la Compañía" *El Tiempo*, sábado 6 de enero de 2001, *Económicas*, p. 2-3

Tropical volvió a ser gestionada por su matriz Malterías de Colombia.

## 1. Apertura y globalización en América Latina

El proceso de consolidación de los grupos económicos en Colombia, está íntimamente ligado a las políticas de desarrollo económico impulsadas por los gobiernos latinoamericanos y en particular en nuestro país durante las dos últimas décadas.

Desde la década de los ochenta, el mercado empezó a considerarse como factor regulador y orientador de la actividad económica. Siendo éste el protagonista principal, se impulsaron transformaciones estructurales con el objeto de que influyeran de manera directa en la actividad manufacturera. En este contexto muchos países latinoamericanos emprendieron desde la década de los ochenta cambios substanciales en la política económica. Las principales transformaciones se orientaron a la liberalización del comercio exterior, a los cambios en la política frente a la inversión extranjera, a la privatización de las empresas del Estado y a la liberalización del sector financiero.

La nueva economía política que ha sido adoptada por muchos de los países del mundo y en especial por los latinoamericanos, se caracteriza por la eliminación de las barreras arancelarias, la constitución de bloques económicos que agrupan a las empresas y a los capitalistas de varios países y a la libertad sin precedentes que ha ganado el capital dinero para moverse de un país a otro buscando las mejores oportunidades de in-

versión para maximizar su renta, aplicado a actividades especulativas de toda índole.

Esta economía política interpreta la competencia global en lo atinente al comercio internacional, como una fuerza inexorable que se impone a las empresas y a los gobiernos (Ohmae, K. 1990, 1993, 1995). Es decir, parte del supuesto que existe una confluencia de fuerzas externas que restringen las alternativas que son eficaces desde el punto de vista de un grupo estrecho de electores; constituido por los accionistas y la cúspide directiva de las empresas. La competencia se ve entonces como un proceso algorítmico semejante a la selección natural (Dennett, D.C., 1995).

Se dice que las organizaciones compiten en una esfera internacional, y que las compañías sólo pueden tener éxito si sus costos son comparables con aquellos que se presentan en las economías de sueldos más bajos. Las obligaciones contractuales, sobre todo las que tienen que ver con los trabajadores se oponen a esta lógica, en consecuencia debe renunciarse a ellas para asegurar la evolución, adaptación, y supervivencia de las empresas.<sup>3</sup> El éxito está sujeto principalmen-

<sup>3</sup> María Lía Jaramillo Gómez, apoderada de la patronal, denuncia parcial de la convención colectiva de trabajo de Bavaria S.A. Cervecería Colombo Alemana S.A. "En liquidación" Compañía Colombiana de envases S.A. "Colenvases", Malterías de Colombia S.A. Cervecería Águila S.A. Cervecería del Litoral S.A. y Malterías Unidas S.A. se presentan varios puntos para negociar entre otros: determinar que el ingreso de los dirigentes sindicales a las plantas debe contar con previo permiso del gerente respectivo, (como quien dice si no está el gerente no puede entrar), efectuar las reuniones con las directivas sindicales y las directivas seccionales o la gerencia de cada planta eliminando los vocablos gerentes o directores

te a los ingresos de los accionistas y el tamaño de estos ingresos, en una empresa, relacionada con otras, es una medida respecto del grado de adaptación a la disciplina que se guarda al algoritmo.

Una vía adoptada por la estrategia política neoliberal ha sido la de especializar la economía y canalizar las inversiones hacia las actividades exportadoras, como la política de comercio exterior adelantada por los países de Mercosur, el Grupo de los Tres, los países del Pacto Andino, y algunos que hacen parte de la cuenca del Caribe (Peres *et. al.*, 1997). Debido a los gigantescos volúmenes de capital que requieren las grandes unidades de producción y distribución de mercancías, así como la inversión en medios de producción y fuerza de trabajo en el contexto de la creciente globalización de la economía, son naturalmente las corporaciones multinacionales las que pueden dominar los sistemas económicos (Franco y De Lombaerde, 2000) y los principales mercados del mundo al controlar el *núcleo duro* del progreso tecnológico y los ciclos estratégicos de las innovaciones en las in-

dustrias mundiales como la de los semiconductores, la electrónica y las telecomunicaciones.<sup>4</sup>

Así por ejemplo, a comienzos de la década de los ochenta, la empresa colombiana Bavaria S.A. compró al grupo Norton de los Estados Unidos el *holding* panameño Ladco que controla 96% de la producción cervecera de Ecuador; en los noventa el mismo grupo controlaba en Colombia 90% de la producción cervecera, (cerca del 10% restante se producía en la planta de Cervecería Leona hoy administrada por Bavaria donde controla 44.15% de la propiedad) y 100% la producción de malta en ambas naciones. Las proyecciones para la primera década del siglo XXI es que el grupo Bavaria se constituya en la primera empresa trasnacional colombiana para ello ha adquirido el control de la industria cervecera panameña y aspira a controlar la Compañía Hondureña de Cervezas, mediante la aplicación de un crédito de 250 millones de dólares concedido por la Corporación Andina de fomento. Es decir desde las instituciones de crédito orientadas al fomento

---

por gerencia o división (es decir la empresa podría enviar cualquier funcionario sin poder de decisión), se elimina la obligatoriedad de la administración para informar a las directivas sindicales sobre los descuentos sindicales (es decir fomentar la división de los trabajadores); eliminar la obligatoriedad de la empresa para informar al sindicato sobre los resultados de los exámenes realizados a los candidatos para proveer vacantes, se denuncia la cláusula 14 sobre cierres de fábricas y dependencias para “flexibilizar” sus términos; eliminar la cláusula 16 sobre contratistas pues resta flexibilidad y agilidad de operación a la compañía, determinar la duración de la jornada de trabajo en 44 horas semanales (es decir sujetar la duración diaria a los caprichos administrativos) etcétera. Fuente archivo Sinaltrabavaria. Sin fecha.

---

<sup>4</sup> Federico Poli, de la Unión Industrial Argentina, dijo: “Las reformas estructurales aplicadas en Latinoamérica –y en especial en la Argentina– a partir de finales de los ochenta y durante los noventa, partieron de una visión idílica acerca de la capacidad del mercado para asignar eficientemente los recursos en cualquier situación”, y agregó que “los únicos ganadores de este modelo, fueron las empresas públicas privatizadas, los grandes bancos y un puñado de cadenas de comercialización. El resto del sector productivo sufrió distorsiones y agresiones, y casi el 50% trabaja en negro para subsistir”. Disertación sobre la política industrial Argentina y la competitividad. Este encuentro se realizó el 5 de julio en el Hotel Corregidor de la ciudad de la Plata. Fuente: <http://www.cepal.org>

de la actividad empresarial se facilita el proceso de concentración y centralización del capital.

El predominio de las corporaciones multinacionales es el resultado de los procesos de concentración y centralización del capital iniciados en el período anterior. Este proceso se realizó a través de fusiones, compra-venta de compañías, adquisiciones y acuerdos de *cooperación* (Franco De Lombaerde, 2000). Y sigue el curso traza-do por el capital financiero internacional.

La concentración y centralización del capital parte de las grandes corporaciones y los oligopolios se agudizó en América Latina. Los resultados de la especialización productiva del nuevo patrón de reproducción del capital dan cuenta de esta afirmación:

En los años recientes el impulso exportador manufacturero de la región se concentró en unas cuantas empresas: sólo 200 generan cerca de 50% de las totales y 62% de las manufactureras. El caso extremo de concentración es Venezuela, donde Petróleos de Venezuela, S.A. realiza 88% de las exportaciones. En México 76% de las exportaciones sólo corresponden a 30 empresas; entre las primeras, una es de petróleo (30% del total), cuatro de automotores (20.4%) y otra de telefonía. El sector exportador de Brasil es más diversificado: 95 grandes empresas generan 54% del total exportado. Muchas de esas grandes empresas constituyen el núcleo exportador más dinámico de la región, son de propiedad extranjera y están estrechamente vinculadas a la actual dinámica globalizadora. Su desempeño está sujeto a especializaciones dictadas por los

centros de poder externos y son muy pobres sus nexos con las estructuras productivas nacionales”... (Lara Garita, Alfonso, 20021) En México el sector exportador es altamente concentrado ya que “...2.7% de las compañías incluidas en el padrón de exportadores de México colocaron en el exterior más de 80% de las exportaciones totales, y ocho estados nortños producen 86% de las exportaciones (Lara Garita, Alfonso, 2001).

### 1.1 *La retórica de la globalización*

En el manejo de las organizaciones, el discurso de la competencia global ha evolucionado para contener tanto el trabajo en equipo como el conflicto. La retórica ahora presenta imágenes más suaves y menos abrasivas, que evocan la cooperación (las alianzas, integración, gestión de redes, sensibilidad, aprendizaje, y apalancamiento). Esto no sólo se manifiesta en la discusión de las políticas de concertación industrial, impulsadas por los planes de desarrollo de los diferentes gobiernos (Bonelli, Martínez; Labarca, Peres, Máttar, 1997). Sino que también se puede echar una mirada a la retórica de la calidad total de empresas como Ambev (resultado de la fusión de la cervecía Brama y la industria de bebidas Antártica) de Brasil<sup>5</sup>, o el discurso sobre *gerencia de puertas abiertas* aplicado por Bavaria en la década de los noventa. Estas ideas sustituyen las tropas rapaces de los años ochenta, (la ampliación de fronteras, controles, despojo de recursos, hacer una incursión en la sociedad, desabrigarse, et-

<sup>5</sup> Véase <http://www.ambev.com>

cétera.). Pero el algoritmo sigue siendo dominante. La cooperación es una forma de competencia. Refleja un instinto defensivo para sobrevivir y un recurso ofensivo para aprovechar la ventaja competitiva, reduciendo los costos de las transacciones, conquistando las economías de escala, reformando la competencia y reduciendo el riesgo (Buckley, J.; Casson, M., 1996; Contractor, F.J., *et. al.*, 1998).

El discurso de la competencia global en Latinoamérica también ha invadido la estrategia en el sector público a través de la adopción de técnicas para reducir la oferta de medios de pago, el presupuesto y los mercados internos. Federico Poli, de la Unión Industrial Argentina, por ejemplo aseguró que Argentina fue el país que “más profundizó las políticas neoliberales preconizadas en el llamado Consenso de Washington, que promueven la expansión del mercado y el retiro del Estado del ámbito económico”. Los principales postulados de esta política son: disciplina fiscal, privatizaciones, liberalización de las inversiones extranjeras directas, apertura económica, desregulación, derechos de propiedad, liberalización financiera, reforma tributaria, por ejemplo la concesión de incentivos fiscales, reducción del gasto público y modificación del tipo de cambio. Hoy en día la ira popular echó a pique el gobierno neoliberal de De la Rúa, sumiso de manera impúdica a los dictados del FMI; el nuevo gobierno argentino ha decretado la moratoria de la deuda.

### **1.2 La competitividad industrial**

La aplicación de políticas de competitividad industrial fomentadas por los países del

Grupo Andino y de América Central según varios analistas (Peres *et. al.*, 1997) se apoya en los planteamientos de la empresa consultora Monitor Company, vinculada al profesor de la Universidad de Harvard, Michel Porter, cuyo centro de atención es el de sensibilizar a los agentes económicos y políticos para desarrollar las ventajas competitivas a partir de las visiones compartidas de los sectores públicos y privados. En otros países latinoamericanos (Argentina, Chile y Uruguay) se adelantan políticas de competitividad centradas en el apoyo a las demandas de las empresas en materia de tecnología y capacitación de mano de obra con el apoyo de instituciones intermedias de la sociedad civil (Peres, 1997).

### **1.3 Flexibilización de la mano de obra**

En Latinoamérica los equipos económicos de los gobiernos apuntan también a objetivos de reducir la inflación, a convencer a la población de mayor edad para que acepte algunas medidas que reducen sus mesadas de retiro, en tanto se disminuyen los gastos de salud, junto con las crecientes obligaciones del seguro social al desempleo, mientras muchas de las actividades que se consideraban del dominio de lo público tienden a ser manejadas por la competencia como es el caso de la prestación de servicios de salud pública, educación, manejo de puertos, vías de comunicación, etcétera. En los países desarrollados los gobiernos intentan contraer el sector público, reduciendo los impuestos y los gastos, aumentando los ahorros e introduciendo mercados artificiales para la provisión de salud nacional y de los gobiernos locales.

Las políticas para generar el pleno empleo en Latinoamérica también hacen parte del discurso de la globalización, dado que la modernización industrial conduce necesariamente a la reducción de las plazas de trabajo, los países latinoamericanos desarrollan programas de fomento para la articulación productiva de las Pymes por su contribución a la generación de puestos de trabajo; en los últimos años un creciente número de actores económicos, investigadores y hacedores de políticas las incorporaron en su discurso y en su agenda de trabajo y en la segunda mitad de los noventa. Los grupos empresariales, a su turno, justifican las políticas de cierre de empresas y el retiro negociado de cientos de trabajadores promoviendo la creación de microempresas, para que se ocupen en ellas a los trabajadores retirados que teóricamente se encargarían, mediante la modalidad del *outsourcing*, de procesos necesarios para la producción, incluidas la comercialización de las mercancías.<sup>6</sup>

En este sentido, Chile, México, Brasil y Colombia parecen ser los países que más han financiado y trabajado en estos programas pero en Argentina este tema mereció sino una escasa atención por parte del gobierno nacional.

#### 1.4 La asimetría de la globalización

No obstante, apertura o globalización son conceptos que podrían estar vacíos de contenido, el neo imperialismo no depende de

<sup>6</sup> Véase, por ejemplo, el discurso del presidente de Bavaria, Ricardo Obregón, cuando justifica el reciente cierre de siete plantas de producción de cerveza en sendas ciudades colombianas.

la apertura de la dominación política. A fines de los noventa el epicentro de la recuperación económica se localizó en Estados Unidos, país que ha logrado beneficiarse de sus inversiones en las tecnologías de la información y de las comunicaciones, y donde cuya alta demanda de bienes y servicios impulsó las exportaciones del resto del mundo en 1999 y en 2000, al tiempo que los bajos precios de los productos importados contribuyeron a que la economía estadounidense se expandiera con baja inflación y pleno empleo. Las relaciones económicas de Estados Unidos con Latinoamérica no son del todo diferentes, de ninguna manera, a las de Gran Bretaña con sus respectivas colonias africanas.

En ese sentido, el FMI habría desempeñado, para algunos analistas, el rol de una especie de *administración colonial*, al haber fortalecido las reglas de juego que han provocado ciertas *necesarias consecuencias*.<sup>7</sup> Desde el fin de la guerra fría, el FMI ha *encomendado* a grupos de economistas *negociar* las condiciones de crédito, pero al parecer su encargo no parece ser otro que el de llevar su *evangelio* del mercado por diferentes países del mundo *a como dé lugar*, pero por lo general los miembros de estas comisiones, según la opinión de amplios sectores de oposición ha consistido en haber ignorado la historia y la singulari-

<sup>7</sup> Véase, también, el artículo del profesor del Departamento de Economía de la Universidad Central de Michigan: "Debasish Chakraborty, Macroeconomic conditions and opening up - Argentina, Chile and India, A comparative study", *USA International Journal of Social Economics*, v. 26, no. 1/2/3 1999, p. 298-311 Copyright © MCB University Press ISSN 0306-8293.



dad de las relaciones que se establecen entre los diferentes grupos humanos, de sus instituciones y de la forma como se redistribuye el ingreso en ese tipo de economías. De ello se podría deducir ciertos niveles de rechazo a las imposición de las políticas provenientes de ese organismo de crédito multilateral.

## 2. El portafolio del grupo financiero Santo Domingo

Dos matrices importantes manejan el portafolio financiero del inversionista Julio Mario Santo Domingo Pumarejo. El financiero barranquillero ostenta la presidencia de las juntas directivas de los grupos empresariales Valores Bavaria y Bavaria en los que está dividido el portafolio de inversiones controladas por el que fue llamado Grupo Santo Domingo hasta 1996 (Gráfico 1 y Diagrama 1).

Los intereses de la familia Santo Domingo son ampliados y protegidos por una coalición de poder que reúne los intereses del grupo familiar y los de la elite directiva de las empresas que componen los grupos empresariales, es decir los presidentes, vicepresidentes y otros miembros de la cúspide directiva de las empresas matrices y subsidiarias.

La influencia de este grupo familiar se expresa en los paquetes de acciones que tiene en la matriz principal Bavaria S.A. que permite colocar a Julio Mario, sus hijos y allegados en las juntas directivas de las empresas líderes. A diciembre 31 de 2000 estimaba que el control de la familia Santo Domingo llegaba a 73% de las acciones en circula-

ción.<sup>8</sup> Debido a que posee la propiedad de 8.7% de las acciones por medio de su empresa familiar denominada Santo Domingo y Cía. S. en C., de manera directa y 37.78% de manera indirecta mediante el control otras dos empresas de tipo *holding*: Unión de Valores (36.4%),<sup>9</sup> varios fideicomisos que son propiedad de ésta última (14.6%) y Petroquímica del Atlántico (1.3%).

Desde luego este poder le permite poner en los puestos de dirección, en donde se toman las decisiones importantes, a familiares, amigos y protegidos, que de una u otra manera favorecerán sus intereses económicos. Un artículo recientemente publicado en una revista especializada en asuntos económicos, da cuenta de algunas relaciones de este tipo:

En el último tiempo, el ala de la familia relacionada con Beatrice Dávila, la esposa de Julio Mario Santo Domingo, y sus hijos Alejandro y Andrés, se ha interesado más directamente en el negocio familiar (véase diagrama familiar en Dinero.com). Por un lado, dos personas de confianza de Beatrice entraron el año pasado a la junta directiva: Alberto Preciado, casado con la *Cuqui* Santo Domingo, sobrina de Julio Mario, y Margarita Ortega, amiga personal de Beatrice y de Julio Mario. Y por otra parte, en la secretaría general fue nombrado Víctor Ma-

<sup>8</sup> “Según fuentes del gobierno y comisionistas, el Grupo Santo Domingo, principal accionista de Bavaria es poseedor del 70 por ciento del capital accionario, lo que sumado al 25 por ciento que pretende readquirir, llevaría su participación a más del 95 por ciento de propiedad”, Portafolio, mayo 14 de 2001, p. 33.

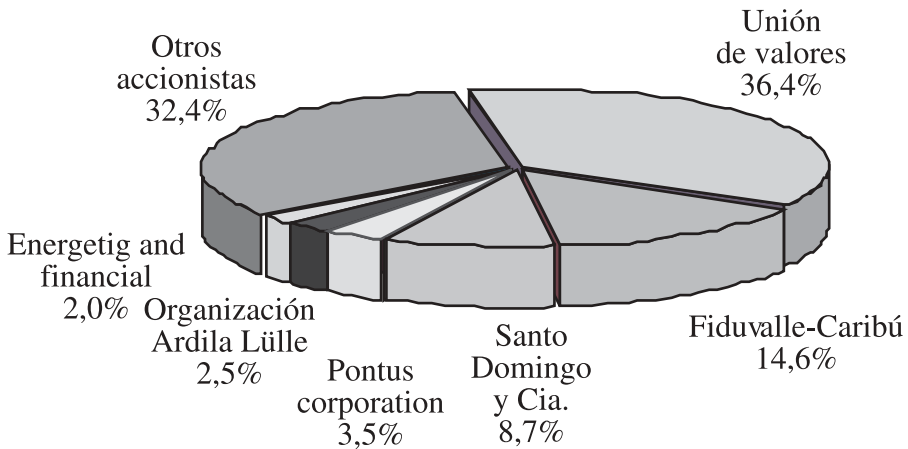
<sup>9</sup> El presidente de Unión de Valores es Julio Mario Santo Domingo P. de acuerdo con el Informe resultados del año 2000 de Unión de Valores S. A.

chado, primo hermano de Carlos Alejandro Pérez, hijo de Pérez Norzagaray, casado con la hermana de Beatrice. Eso sin olvidar que Alejandro Santo Domingo, quien trabaja en la firma de Violy McCausland, está siendo muy activo en la empresa de su padre.<sup>10</sup>

Otras ramas de la familia Santo Domingo, son las constituidas por Beatriz Santo Domingo P. y Pablo Obregón y la formada por su hermano Luis Felipe (Qepd) y Ana Dupont que se expresan a través de tenedores fiduciarios que representan los paquetes de acciones de su propiedad, reci-

bidos en pasado fideicomiso por Unión de Valores y cedidos a su vez a otras entidades de crédito como la Corporación Financiera del Valle que hace presencia con un paquete de acciones llamado fideicomiso Fiduvalle-Caribú II, que representa 14.6% de la propiedad, y posiblemente influyó para llevar a Andrés Obregón Santo Domingo, a ocupar la silla presidencial del Grupo durante 1999 y buena parte del 2000, y en donde piló para su propio costal induciendo la compra por parte de las empresas del grupo Bavaria, de acciones de su propiedad en una empresa en quiebra: Asicol S.A.

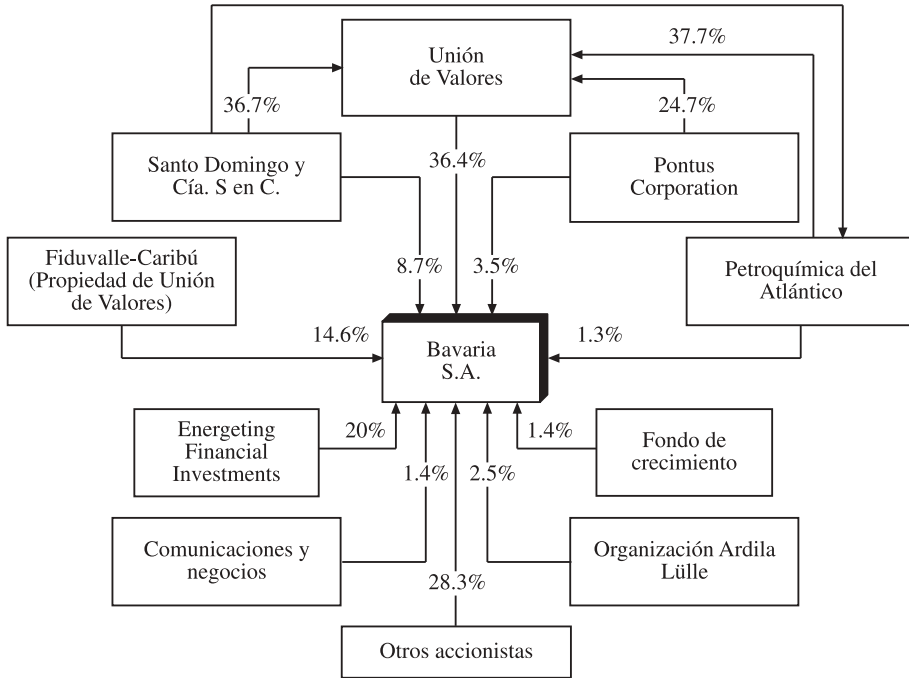
Gráfico 1  
Bavaria S.A. Composición accionaria. Diciembre de 2000



Fuente: Superintendencia de Valores. Informe financiero de entidades vigiladas.

<sup>10</sup> <http://www.dinero.com.co/larevista/134/Negocios.asp>.

**Diagrama 1**  
**Portafolio del grupo financiero Santo Domingo**



Fuente: Diagrama creado por el autor con base en información obtenida en los archivos de Supersociedades y Supervalores.

En 1975, luego del ingreso del Grupo Santo Domingo al conjunto de copropietarios del consorcio Bavaria, la empresa contaba con 75.906 accionistas de los cuales 74.489, es decir 98%, eran personas naturales, desde entonces este grupo de accionistas ha venido disminuyendo; para 1986 había descendido a 61.067 de los cuales 59.884 eran personas naturales que concentraban 54.5% de las acciones, al 31 de marzo de 2001 el número de accionistas se ha reducido a 46.785 los cuales 46.765 tienen el 25% de las acciones en tanto que 20 poseen 75%.

En 1972 el Grupo Santo Domingo entró a hacer parte de la organización Bavaria con

una cuarta parte de las acciones en su propiedad, hoy en día se estima que 70% de las acciones está en su poder. La propiedad se encuentra fragmentada en empresas inversionistas *de escritorio* nacionales y extranjeras, por ejemplo Pontus Corporation, Unión de Valores, Petroquímica del Atlántico y algunos fideicomisos.

El Cuadro 1 muestra el dominio que cuatro accionistas ejercen sobre el resto de los 47.048 que tiene Bavaria, dado que 63.2% de las acciones son de su propiedad (Unión de Valores 102.5 millones de acciones; Fideicomiso Fiduvalle-Caribú, 41.1 millones;

Santo Domingo y Cía S. en C., 24.6 millones; y Pontus Corporation, 9.9 millones). Las restante 103.9 millones de acciones (36.8%), se encuentran repartidas entre 47.044 inversionistas.

**Cuadro 1**  
Valores Bavaria S.A. Rangos de accionistas. Diciembre 31/2000

Rangos	No. Accionistas	No. Acciones
Acciones poseídas individualmente hasta 3.00 %	47.044	103.897.955
Acciones poseídas individualmente 3.01 % - 10,00%	2	34.555.635
Acciones poseídas individualmente 10.01 % - 20.00%	1	41.110.000
Acciones poseídas individualmente 30.01 % - 40.00%	1	102.571.041
<b>Total acciones poseídas por rangos</b>	<b>47.048</b>	<b>282.134.631</b>

Fuente: Superintendencia de Valores.

Unión de Valores, es otra empresa *holding*, que cumple un papel muy importante en las finanzas del Grupo Santo Domingo. Unión de Valores fue constituida en 1994, luego de las fusiones y escisiones consecutivas de otras empresas inversionistas pertenecientes a una de las principales subsidiarias del Grupo Bavaria, la Cervecería Unión, de Medellín. Esta es controlada por Julio Mario Santo Domingo P. a través de otras tres empresas de naturaleza familiar del mismo tipo que son: Santo Domingo y Compañía S. en C., Petroquímica del Atlántico y Pontus Corporation. Hasta hace poco tiempo, Unión de Valores y Cervecería Unión fue manejada también por Luis Fernando Arango Arango, uno de los hombres de confianza de Julio Mario Santo Domingo P.

### 3. Las finanzas públicas al servicio del gran capital

La expansión del Grupo Económico Santo Domingo se apuntala en la enorme liqui-

dez que le prodiga el hecho de vender de contado y constituirse en un gran recaudador de impuestos indirectos como son el impuesto al consumo de cerveza y el IVA, sumas considerables, que constituyen una proporción significativa del precio de una cerveza, que llega al 48%.

Durante el gobierno de César Gaviria se presentó un enfrentamiento entre el ministro de Hacienda de ese entonces Rudolph Hommes, como consecuencia de las diferencias existentes entre el cálculo de los impuestos al consumo declarados por la cervecería y los impuestos recaudados por las empresas cerveceras del Grupo. La disputa giraba en torno a dos conceptos; el primero al contenido de alcohol que se incluyó en un nuevo producto lanzado al mercado por Bavaria con el nombre de Cola y Pola; se trata de una bebida que comúnmente se elaboraba en los sectores populares a partir de la mezcla de una bebida gaseosa, y cerveza. Debido a que el nuevo

producto se comercializaba como bebida gaseosa, Bavaria nunca hizo cálculos relativos al impuesto proporcional que le correspondería pagar al fisco en consideración a la composición de la bebida mencionada. Otro concepto que a juicio de Hommes indicaba que las cervecerías habían defraudado al fisco, giraba en torno al cálculo del impuesto al consumo que las cervecerías deberían pagar cuando el producto era ofrecido al consumidor envasado en recipientes no retornables *v.gr.* bebidas enlatadas o en recipientes de vidrio de tipo no devolutivo, sobre los cuales las cervecerías solo declaraban el impuesto por el valor del líquido contenido en lugar de declararlo por el valor completo del producto que la empresa recibía.

Aunque la investigación no se completó, el Ministro de Hacienda fue recriminado en ese entonces por la Procuraduría General de la Nación por haber osado enfrentarse a los poderosos intereses de las compañías cerveceras.<sup>11</sup> Durante la campaña electoral que enfrentó a la Presidencia de la República a los candidatos Andrés Pastrana y Ernesto Samper, el Grupo Santo Domingo acudió a la ayuda del candidato de sus preferencias es decir a Samper a quien le proporcionó cinco mil millones de pesos, es decir más de US\$ 4 millones de dólares para financiar la segunda vuelta de la campaña.

Como compensación a este favor durante la presidencia de Samper se aprobó una ley de amnistía tributaria cuyo propósito fue registrar los capitales y posesiones no declaradas por algunos contribuyentes, la cual cayó como anillo al dedo a las cerveceras, que se acogieron a la ley y declararon la

parte correspondiente al enriquecimiento no debido, lo que les obligó a pagar una suma cercana a los nueve mil millones de pesos es decir casi US\$ 8 millones de dólares. Esto significó para las cervecerías un jugoso negocio ya que el cálculo de los impuestos no pagados en ese entonces se estimaba en una cifra aproximada a los US\$ 40 millones de dólares.

Ahora bien, teniendo en cuenta que las empresas cerveceras actúan como recaudadores del impuesto al consumo que corresponden a 48% respectivamente del precio de la cerveza al detallista, y del IVA que corresponde a 16% en otros productos, las empresas disponen, de acuerdo con las leyes colombianas, de un plazo de quince días a dos meses (dependiendo del tipo de gravamen) para declarar y efectuar sus consignaciones al Tesoro Nacional, no es difícil deducir que son los contribuyentes colombianos, en su gran mayoría los que pertenecen a las clases más bajas de la población, quienes proporcionan un fondo monetario muy importante que es aprovechado por el Grupo Empresarial Bavaria para expandir sus dominios en otras activi-

---

<sup>11</sup> “El Ministerio de Hacienda se equivocó en ese caso particular (...) no quiere decir que la conducta haya sido correcta, ni mucho menos (...). Lo que hace en este caso el Procurador General en desarrollo de sus facultades legales, constitucionales es llamar fuertemente la atención del despacho correspondiente solicitándole tenga mucho más cuidado y mucha más prudencia en el manejo de cierto tipo de asuntos que pueden eventualmente afectar a la comunidad...” Investigación Procuraduría General de la Nación Respuesta a la presunta evasión de impuesto al consumo de cerveza, en Informe de presidencia y junta directiva de Cervunión S.A., sobre los resultados de operación 1997.

dades económicas. Es decir facilitar capital de trabajo para que este grupo privado esté en condiciones de realizar sus grandes inversiones.

### 3.1 *Yo te elijo, tu me eliges*

El privilegio de manejar gratis las contribuciones públicas por un período de uno a dos meses es una enorme ventaja financiera de la que son concientes tanto dueños como altos ejecutivos. Muchas de las plantillas ejecutivas de las diferentes empresas de los dos conglomerados empresariales que hacen parte de este grupo económico, medran a la sombra de la enorme liquidez que proporcionan las empresas del sector cervecero.<sup>12</sup> Es por ello que las asambleas y demás actos públicos en los que se presentan las grandes decisiones se asumen de manera protocolaria, a partir de un libreto previamente acordado, en el que se cambian o se mantienen sin ninguna discusión a las personas que van a ocupar los escaños en las juntas directivas.

Estas relaciones implican el intercambio de mutuos favores, por ejemplo, tomar decisiones de compra/venta, con empresas que no aparecen como subsidiarias o integrantes de cada uno de los grupos pero que son de propiedad del grupo familiar.<sup>13</sup> O porque no son favorecidas con jugosas donaciones que garantizan el funcionamiento de fundaciones como la que lleva el nombre de Mario Santo Domingo.

Dado que las relaciones de propiedad sobre las acciones guardan las mismas proporciones en las dos matrices Valores Bavaria S.A. y Bavaria S.A., los miembros

de las juntas directivas de ambas empresas son generalmente las mismas personas. Por asistir a cada reunión cada uno de los miembros de la junta directiva recibe 225 dólares. De otro lado, cada presidente de las empresas matrices devenga un sueldo de US\$ 350 mil dólares anuales, cada uno de los vicepresidentes y revisores fiscales ganan US\$ 180 mil dólares anuales. Los presidentes y vicepresidentes de las empresas subsidiarias no la pasan peor y, dependiendo de la importancia de ésta, cobran sueldos que superan en promedio los US\$ 200 mil dólares anuales. Cifras escandalosas toda vez que el salario mínimo en Colombia asciende a US\$ 1.615 dólares y un obrero medio en Bavaria recibe anualmente US\$ 4.200 dólares que agudizan las contradicciones sociales, contribuyendo a la redistribución del ingreso en pro de los grupos más favorecidos.<sup>14</sup>

Por lo anterior las directivas de las empresas que hacen parte de los grupos Bavaria y Valores Bavaria, es decir, aquellos que se encuentran en las cúspides administrativas contribuyen recíprocamente a la re-

<sup>12</sup> El 31 de octubre de 2001, se realizó una asamblea extraordinaria que aprobó cambiar una cuenta por pagar a favor de Bavaria por más de US\$ 354 millones de dólares que tenía Valores Bavaria con los que se financiaron durante cuatro años empresas ineficientes, por un paquete de acciones que en ese momento valían en el mercado de valores menos de una tercera parte.

<sup>13</sup> Por ejemplo, Malterías Tropical fue construida en 1991 en lote de terreno que Bavaria S.A. compró a Colinsa, la primera empresa *holding* del grupo Santo Domingo.

<sup>14</sup> Cálculos realizados por el autor con base en la información obtenida en los archivos de la Superintendencia de Valores, actas e informes financieros de 2000 de Bavaria S.A. y Valores Bavaria S.A.

producción de las relaciones de poder dentro de la organización y colaboran con sus decisiones a garantizar para sí mismos y para la familia Santo Domingo jugosos dividendos; la más reciente decisión fue agotar una reserva de US\$ 260 millones de dólares, destinada a aumentar el número de acciones propias readquiridas a 25%, lo que equivaldría a incrementar el control de los Santo Domingo a 95%.<sup>15</sup> Esta operación que se llevó a cabo el 30 de mayo de 2001 sólo pudo concretarse en 50% de los objetivos originales ya que apenas 7% de los accionistas minoritarios aceptaron la oferta pública de adquisición de acciones, que aspiraba a invertir US\$ 244 millones de dólares.<sup>16</sup>

Pero aunque los sueldos de los altos ejecutivos son bastante generosos, la ambición por el dinero es mucho más poderosa y en algunos casos éstos aprovechan sus puestos de mando para favorecer sus intereses personales a espaldas de los lejanos accionistas mayoritarios, por ejemplo Carlos Cure en la década de los ochenta se vio obligado a renunciar cuando perdió la confianza de Julio Mario Santo Domingo P. por haber recibido una comisión por la venta del Banco Comercial Antioqueño al dueño del Banco del Estado, Jaime Mosquera Castro; y más reciente durante la presidencia en Bavaria de Andrés Obregón Santo Domingo, cuando algunas empresas del Grupo adquirieron las acciones de Asicol, una empresa de asesorías e inversiones, cuyo objeto social estaba por fuera de los propósitos de este grupo empresarial, y para colmo al borde de la quiebra y sin perspectivas de recuperación, de la cual él era accionista mayoritario y donde compartía

la propiedad con otros funcionarios de alto rango de la organización<sup>17</sup> y fue incluida en el grupo empresarial. Posteriormente se propuso su desaparición mediante la figura de absorción por parte de Productora de Jugos S.A. Este episodio explica tal vez las razones que determinaron la precipitada salida de Andrés Obregón Santo Domingo de la presidencia de Bavaria, y el hecho de no ser tenido en cuenta para ocupar otra vez asientos en algunas de las juntas directivas de las empresas del Grupo.

Los casos de Asicol y de la reciente condonación de parte de la deuda que Valores Bavaria había adquirido con la matriz de las cerveceras Bavaria S.A., ponen de manifiesto las argucias de algunos dirigentes

<sup>15</sup> Las estrategias financieras aplicadas en Valores Bavaria S.A. y Bavaria S.A. son diferentes, en tanto que en la primera se ha tomado la decisión de hacer nuevas emisiones de acciones y aumentar el número de accionistas, en la segunda se ha procedido a reducir las acciones en circulación.

<sup>16</sup> Información presentada en el periódico *El Tiempo*, 31 de mayo de 2001.

<sup>17</sup> Entre los socios de Asicol figuraban personajes que ocuparon escaños en las juntas directivas de las empresas de la organización Bavaria tales como Andrés Obregón Santo Domingo (quien fue durante algún tiempo asesor en asuntos internacionales del Grupo y en varios períodos miembro de la junta directiva de Bavaria S.A.); Ricardo Obregón (quien trabajó durante catorce años en Bavaria, que fue presidente de Sofasa, y miembro de la junta directiva de Cervecería Unión); Diego Córdoba Mallarino (quien se ha desempeñado como principal de las juntas directivas de Misión Temporal y Serdan y además suplente de la junta directiva de Unión de Valores) y Gonzalo Córdoba Mallarino quien ocupaba un escaño en la junta directiva de Caracol TV., que sumados a Carlos Quintero Rocaniz (quien durante varios años fue presidente suplente de Malterías de Colombia) completaban un equipo con múltiples posibilidades de maniobra. Fuente: E.P. No. 5077, Notaría 23 de Bogotá, D.C.

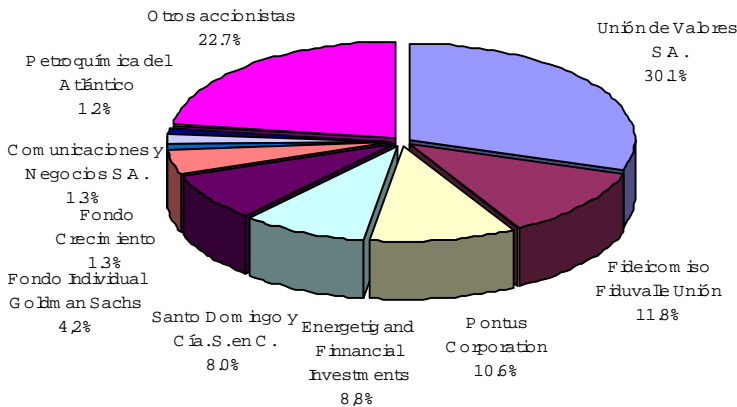
empresariales y el manejo bastante cuestionable que hacen de las finanzas de las empresas y del cuidado que tienen de los intereses de los accionistas.

#### 4. Valores Bavaria S.A.

El control de 347.610.030 acciones en circulación de Valores Bavaria S.A, está en manos de cinco accionistas: Unión de Valores, con 104.706.889 acciones, es decir 30%;

el Fideicomiso Fiduvale-Caribú, 11.8%; Pontus Corporation, 10.6%; Energetic and Financial Investments Inc., 8.81%; Santo Domingo y Cía S. en C., 7.96%; otros accionistas con menor participación son: el Fondo Crecimiento, 1.34%; Comunicaciones y Negocios S.A. 1.2%; y Petroquímica del Atlántico, 1.17 y con 4.18%, está el Fondo Individual Goldman Sachs y Co., los cuales, exceptuando éste último, son los mismos accionistas de Bavaria S.A. (Gráfico 2).

**Gráfico 2**  
**Valores Bavaria S.A.**  
**Composición accionaria. Diciembre de 2000**



Fuente: Superintendencia de Valores. Informe financiero de entidades vigiladas.

En resumen Valores Bavaria S.A. es un *holding*, que controla alrededor de medio centenar de empresas dispersas en varias actividades económicas entre las que se destacan, telecomunicaciones, medios de comunicación, servicios, alimentos, y sector financiero. Posee además un portafolio de inversiones distribuido en empresas si-

tuadas en los sectores de empleo temporal, pasando por el comercio y los seguros hasta empresas reforestadoras en Colombia, Ecuador e Indonesia.

**Sector financiero.** El portafolio de inversiones del Grupo se distribuye en nueve empresas del sector financiero, ocho de las



cuales son colombianas: Inversiones Fenicia, Inversiones Bavaria, Redes de Colombia, Inversiones Refonal, Inmobiliaria Águila y Compañía del Litoral, que las controla en su totalidad; en otras dos financieras: Promotora del Norte y la Corporación Financiera del Norte posee 79.2% y 85.4% de las acciones respectivamente; la novena empresa Hércules Enterprises localizada en Panamá es controlada en 100%.

**Sector servicios.** Valores Bavaria S.A. tiene el control mayoritario de Avianca, que a su vez es matriz de SAM, Helicol, Coviajes y Avianca Inc. Controla totalmente cuatro empresas de servicio de trabajo temporal que son Auditamos, Serdan, Misión Temporal y Vise, a través de Unión de Valores controla una empresa doméstica de aviación comercial llamada Aires.

**Sector comunicaciones.** Después de consolidar el negocio de la cerveza, Julio Mario Santo Domingo mostró gran interés por el mundo de los medios de comunicación y las telecomunicaciones. En 1986 se le presentó la gran oportunidad de entrar en ese mundo, al adquirir 50% de Caracol Radio y Televisión, y a partir de ese momento sus inversiones en empresas de esos sectores han aumentado (Cuadro 2).

En la actualidad posee su propio canal de televisión (Caracol Televisión), sus propios medios escritos (Inversiones Cromos, Ediciones Vea y Comunican S.A., la sociedad editora del diario El Espectador) y mantiene una porción importante de las acciones de Caracol S.A., una de las principales cadenas radiales colombianas, actualmente en el ámbito nacional cuenta con 91 emisoras

propias y 67 afiliadas distribuidas en diferentes sistemas y ofrece programación que cubre aspectos periodísticos, musicales deportivos, familiar y humorístico.

Por intermedio de algunas empresas de medios de comunicación se ha cubierto el espacio electromagnético de otros países por ejemplo en Miami constituyó, *Caracol TV. Inc.* con capital cien por ciento de Caracol TV.

El último movimiento en este campo se concretó cuando Caracol Televisión entró en el negocio de la televisión vía satelital, al comprar 42,3% de las acciones de Ingec S. A. Que a su vez posee 65% del capital de Galaxy Internacional de Colombia. Con el ingreso al servicio de televisión directa, se retiró de TV Cable donde sus socios eran RCN, RTI, y el Tiempo. Santo Domingo por primera vez, pasó a ser socio de Carvajal S.A. que además de mantener el 57% de Ingec, es socio de los Cisneros de Venezuela y de la Hughes Electronics de Estados Unidos (Nieto, 1997, 93).<sup>18</sup>

Caracol TV, en asocio de RTI, tiene en proyecto la coproducción de once telenovelas con la cadena Telemundo de Estados Unidos, con el cual busca entrar en el mercado hispano de este país. El negocio contemplaría, compartir los gastos por partes iguales y los beneficios por pauta publicitaria se repartirían así: “Los generados en Estados Unidos, el 100% para Telemundo; los obtenidos en Colombia y Venezuela, el 100% para Caracol Televisión, y los alcan-

<sup>18</sup> Tema al cual se refiere el periodista Julio Nieto Bernal.

zados en lugares diferentes a los mencionados, se dividirían entre las referidas compañías” (Valores, 2000,10).<sup>19</sup>

En el medio radial también ha incursionado en el mercado internacional a través de Caracol S.A., así:

La actividad internacional de radio se ejecuta a través del Grupo Latino de Radiodifusión (GLR SL), sociedad en la cual participan Caracol S.A. y la sociedad española Prisa S.A., cada una con el 50% (...). Al finalizar el año 2000, el Grupo Latino. Durante el año 2000 se iniciaron actividades en Costa Rica, en asocio con el Grupo La Nacional, con tres emisoras de formatos musicales de cubrimiento nacional. Al finalizar el año 2000, el Grupo Latino de Radiodifusión tenía operaciones radiales en

Francia, con Radio Latina; en Estados Unidos, con WSUA – Caracol Miami, las emisoras antes mencionadas en Costa Rica, una emisora de formato musical en Ciudad de Panamá y un sistema de radio convencional de 12 emisoras en Panamá y 89 emisoras con cuatro formatos musicales en Chile” (Valores, 2000, 12).<sup>20</sup>

Los resultados de estas empresas (las controladas) en el 2000 no fueron los más favorables; las únicas que generaron utilidades fueron Caracol Televisión e Inversiones Cromos, esta última se recuperó después de haber perdido US\$ 354 mil dólares en 1999. La pérdida de Comunican ascendió a \$6.9 millones de dólares, 40.46% menos a la registrada en el 99; la de Americatel fue de \$16.1 millones de dólares y la de la nueva Wasse Holding de \$2.1 millones de dólares.

**Cuadro 2**  
**Valores Bavaria S.A**  
**Sector comunicaciones. Resultados 1999-2000**

Empresa	Utilidad (perdida) neta Miles de us\$	
	1999	2000
Caracol Televisión S.A.		763.1
Comunican S.A.	(11.512.6)	(6.855.3)
Comunican Multimedios de Colombia		(61.4)
Ediciones Vea	0.8	(45)
Americatel Colombia	(8.558.2)	(16.165.2)
Inversiones Cromos	(7.2)	353
Red Colombia	(861.8.)	(310.6)

Fuente: Valores Bavaria. Informe anual 2000.

<sup>19</sup> Aunque las directivas del Grupo hacen alardes de la bondad de este negocio, la verdad es que se parece a ese conocido chiste de los dos coterros que en un trasteo uno le decía al otro “carguemos por partes iguales tu llevas el piano y yo el banquillo”. Véase: Valores Bavaria, Informe anual 2000, p. 10.

<sup>20</sup> Valores Bavaria. Informe anual 2000, p. 12.

**Sector telecomunicaciones.** En las telecomunicaciones el Grupo Valores Bavaria domina algunas empresas cuyos balances no reflejan hasta el momento resultados positivos a saber: Americatel Colombia, Red Colombia (servicios de informática, telemática e Internet) y Wasse Holding Corporation, una empresa creada recientemente (marzo de 2000) en Islas Vírgenes, que presta servicios de Internet; además tiene inversiones en Latin Net, Orbitel, Celumóvil (de ésta última, en el 2000, fue cedido el paquete de acciones mayoritario a la empresa canadiense Bell South) y en UOL Incorporated S.A. y UOL Colombia (portal de Internet), a través de las diferentes empresas del sector comunicaciones.

Orbitel realizó importantes inversiones en la red de telecomunicaciones dentro de las cuales vale la pena destacar la construcción del anillo de fibra óptica que une a Bogotá, Medellín, Cali, el Eje Cafetero y otras ciudades que se encuentran en la ruta del anillo, y la entrada en operación del Cable Maya que une por vía submarina al puerto de Tolú con Hollywood pasando por la costa centro americana y el estado de La Florida (Valores, 2000, 26).<sup>21</sup>

**Sector industrial.** En la parte industrial la matriz Valores Bavaria S.A. cuenta con la empresa pesquera C.I. Vikingos de Colombia, Astillero Vikingos, Finca, Inaquímicas, Parque Central Bavaria, Reforestadora de la Costa, Sofasa, Unial y, Productora y Comercializadora de Alimentos –PCA– (empresa que posee en Colombia la franquicia de Presto).

**Resultados económicos comparados.** En 1999 la gestión de las empresas que conformaban el conglomerado Valores Bavaria S.A. estuvo afectada por la difícil situación por la que atravesó la economía nacional. Actividades como la construcción, el mercado publicitario y la venta de automóviles disminuyeron. Fue así como la mayoría de las empresas del Grupo registraron ventas inferiores a las obtenidas en 1998, lo que condujo a una reducción en sus utilidades operacionales, a pesar de que aumentaron los controles sobre los costos y los gastos (Valores, 1999, 3).<sup>22</sup>

En ese mismo año se realizaron alianzas estratégicas de gran importancia para el Grupo, así como capitalizaciones que buscaron el fortalecimiento de la estructura patrimonial de algunas de las empresas que venían sufriendo con la recesión. Además, en varias compañías del conglomerado se adelantaron procesos de reorganización interna.

**Alianzas.** Las principales alianzas que se registraron entre las empresas del conglomerado con organizaciones empresariales extranjeras fueron:

Colseguros/Allianz-AGF.

AGF Internacional es una compañía francesa, una de las empresas de seguros más grandes del mundo, adquirió 60% de las acciones de la Compañía Colombiana de Inversión Colseguros S.A.

<sup>21</sup> Valores Bavaria. Informe anual 2000, p. 26.

<sup>22</sup> Véase Informe de la junta directiva, el presidente y demás administradores de Valores Bavaria S.A. a la Asamblea general de accionistas 1999.

### Caracol Radio/Promotora de Información S.A. Prisa

La compañía española Promotora de Información, Prisa, es propietaria del diario El País y la Cadena Radial Ser, adquirió 19% de las acciones de Caracol, la *Primera cadena radial colombiana*. Además constituyó el Grupo Latino de Radiodifusión S.L., con igual participación de Caracol y Prisa, con el fin de lograr mayor expansión en los mercados de la radio de habla hispana. Caracol aportó sus inversiones radiales en Francia, Chile, Panamá y Estados Unidos.

### UOL/Latinonet/Medios de comunicación del Grupo Valores Bavaria:

Latinonet, Inversiones Cromos, Comunican S.A., Caracol Televisión, Caracol S.A.

y Radionet, se asociaron con la empresa brasileña UOL (Universo On Line) para participar en el portal de Internet UOL Colombia aportando su contenido durante 4.5 años. Además se estableció la participación de algunas de estas empresas en UOL Colombia (33%) y en UOL Inc. (0.85%).

### Empresas del Grupo Valores Bavaria.

Como se mencionó, el conglomerado Valores Bavaria está conformado por un número cercano a cincuenta empresas que se desempeñan en diferentes sectores de la economía nacional: producción, comercialización, comunicaciones, servicios, transporte, finanzas, entre otras. El Cuadro 3 presenta la lista de las empresas, la actividad en la que se desempeñan, donde se localizan y su participación.

**Cuadro 3**  
**Empresas del Grupo Empresarial Valores Bavaria. Diciembre de 2000**

Nombre de la compañía	Nacionalidad	Actividad	Participación
<b>Valores Bavaria S.A.</b>	<b>Colombiana</b>	<b>Inversionista</b>	<b>MATRIZ</b>
Americatel Colombia S.A.	Colombiana	Servicios de telecomunicaciones	0.97% Directa 57.87% Indirecta
Auditamos Ltda.	Colombiana	Servicios de asesoría y auditoría empresarial	91.61% Indirecta 2.34% Directa
Avianca S.A. • Avianca Inc. • Corporación de Viajes Ltda – Coviages • Helicópteros Nacionales de Colombia S.A. • Sociedad Aeronáutica de Medellín Sam S.A.	Colombiana	Transporte aéreo de pasajeros y carga	63.78% Indirecta 1.90% Directa
Caracol Televisión S.A.	Colombiana	Televisión	0.03% Directa 53.26% Indirecta
C.I. Pesquera Vikingos de Col. S.A. • Astilleros Vikingos	Colombiana	Pesquera	61.35% Indirecta 2.30% Directa
Compañía del Litoral S.A.	Colombiana	Inversionista	100% Indirecta
Comunicaciones Multimedia de Colombia	Colombiana	Inversionista	100% Indirecta

(Continúa)

(Cont. Cuadro 3)

Nombre de la compañía	Nacionalidad	Actividad	Participación
Comunican S.A.	Colombiana	Explotación industrial y comercial del negocio de las artes gráficas	90.28 % Indirecta
Conparque Central y Cía Ltda	Colombiana	Inmobiliaria	67% Indirecta
Cofinorte S.A.	Colombiana	Financiera	9.97% Directa 75.48% Indirecta
Ediciones Vea S.A.	Colombiana	Editorial	100% Indirecta
Finca S.A.	Colombiana	Producción de concentrados para animales	100% Indirecta
Hercules Enterprises Inc • ALN Limited • Gamma Carriers Inc.	Panameña	Inversionista	100% Indirecta
Inaquimicas S.A.	Colombiana	Exploración y explotación de hidrocarburos	0.11% Directa 66.56% Indirecta
Inmobiliaria Aguila S.A.	Colombiana	Inversionista	100% Indirecta
Inversiones Bavaria S.A.	Colombiana	Inversionista	47.21% Directa 52.79% Indirecta
Inversiones Cromos S.A.	Colombiana	Editorial	100% Indirecta
Inversiones Fenicia S.A.	Colombiana	Inversionista	47.97% Directa 52.03% Indirecta
Inversiones Refonal S.A.	Colombiana	Inversionista	100% Indirecta
Misión Temporal Ltda.	Colombiana	Suministro de personal temporal	100% Indirecta
Parque Central Bavaria S.A.	Colombiana	Inmobiliaria	16.44% Directa 83.56% Indirecta
Petroleum Helicopters de Colombia S.A.	Colombiana	Transporte aéreo de pasajeros y carga	83.67% Indirecta
Productora y Comercializadora de Alimentos P.C.A. S.A.	Colombiana	Producción y venta de alimentos	60% Indirecta
Promotora del Norte Ltda.	Colombiana	Inversionista	79.20% Indirecta
Red Colombia Ltda.	Colombiana	Servicios de informática	10.24% Directa 67.11% Indirecta
Redes de Colombia S.A.	Colombiana	Inversionista	55.71% Directa 44.29% Indirecta
Reforestadora de La Costa S.A.	Colombiana	Reforestación	100% Indirecta
Serdan S.A.	Colombiana	Prestación de servicios en general	50.53% Indirecta
Sofasa S.A. • Sociedad de Fabricación y Venta de Automóviles- Sofaven	Colombiana Venezolana	Fabricación y ensamble de automotores	51.29% Directa
Unial S.A.	Colombiana	Construcción y reparación de embarcaciones	7.66% Directa 91.42% Indirecta
Vise Ltda.	Colombiana	Vigilancia privada	100% Indirecta
Wasse Holding Corporation	Inglesa	Servicio de Internet	70% Indirecta

Fuente: Valores Bavaria S.A. Estados financieros consolidados 2000.

La sociedad Valores Bavaria S.A. en 1999 cerró, con pérdida de US\$ 39 millones de dólares, sus activos se valoran en US\$ 807.4 millones de dólares con un incremento de 29% respecto al año anterior. El patrimonio de la firma llegó a US\$ 762.6 millones de dólares. Al consolidar los estados financieros de las empresas que conforman el conglomerado Valores Bavaria la pérdida neta alcanzó US\$ 182 millones de dólares, los activos del grupo consolidado se valoraron en US\$ 2.601.8 millones de dólares y el patrimonio US\$ 762.6 millones de dólares.<sup>23</sup>

**Fuentes de fondos.** Los recursos financieros de Valores Bavaria S.A se han obtenido de cuatro fuentes: emisión de acciones; créditos internacionales (contratos de leasing, paquetes tecnológicos, marcas y patentes) que debido a las fluctuaciones del tipo de cambio le han causado enormes pérdidas

económicas; el oneroso crédito interno concedido por la banca privada nacional; y los recursos ofrecidos por la otra matriz del Grupo, Bavaria S.A., que maneja las vacas lecheras, que proporcionan de manera parcial el capital necesario para mantener en funcionamiento empresas de Valores Bavaria denominadas perras muertas. De esta manera la redistribución del ingreso que generan las empresas de este conglomerado empresarial van a parar a las arcas de los capitalistas financieros nacionales e internacionales, entre ellos el Grupo Empresarial Bavaria, que como ya se mencionó tiende a concentrar la propiedad y aumentar el control de la familia Santo Domingo.<sup>24</sup>

**Capitalizaciones.** Las siguientes empresas del Grupo recibieron inyecciones de capital para fortalecer su patrimonio (Cuadro 4 y Gráfico 3).

**Cuadro 4**  
**Valores Bavaria S.A. Principales capitalizaciones 2000**

Empresa	Valor
Celumóvil S.A.	US\$ 25 millones
Sofasa S.A.	US\$ 25 millones
Colseguros S.A.	\$175.000 millones
Cofinorte S.A.	\$73.000 millones
Caracol Televisión S.A.	\$55.000 millones
Avianca S.A.	\$50.000 millones
Grandes Superficies de Colombia S.A. Carrefour	\$23.000 millones
Comunican S.A.	\$22.000 millones
Parque Central Bavaria	\$ 2.575 millones
Americatel	\$12.178 millones

Fuente Valores Bavaria S.A. Informe anual 2000.

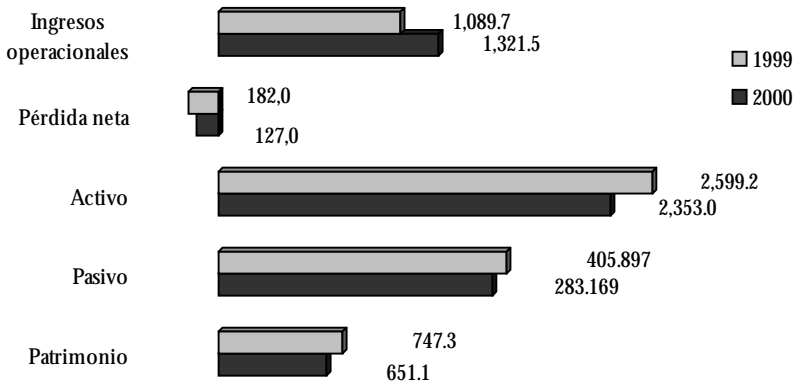
<sup>23</sup> El Espectador, Diario Económico, 1 de abril de 2000, p. 2B

<sup>24</sup> Bavaria ha generado créditos a sus compañías por medio de tres mecanismos. Primero, los préstamos directos a Valores, que en 1999 eran de \$165.817 millones, y el año pasado ya sumaban \$565.341 millones, según reposa en los

Estos recursos no alcanzan a aliviar las difíciles condiciones económicas de estas empresas. En el caso de Colseguros la Matriz Valores Bavaria *tiró la toalla* y pasó de ser accionista importante a accionista minoritario, Americatel está en proceso de liquidación y las otras, calificadas como *estratégicas*, por los dirigentes del Grupo no muestran signos de recuperación. Evidentemente estas empresas son estratégicas, sí, pero ¿para quién? En la ciencia económica es claro que las pérdidas que sufre un actor del mercado se reflejan en las ganancias de otro. Las empresas de telecomunicaciones para su funcionamiento requieren de unas altas inversiones cuyos componentes están atados a contratos para el usos de satélites, de plan-

tas transmisoras, receptoras y decodificadoras que cambian de manera permanente requiriendo de nuevo software y hardware, amén de contratos de asistencia técnica, créditos en dólares etc cuyos costos deben cubrirse con la recuperación de los fondos (representados en moneda que pierde valor como consecuencia del proceso de devaluación del peso con respecto al dólar), resultantes del cobro de los servicios prestados cuya conversión en moneda dura se vuelven difíciles de cubrir por las razones anotadas. ¿Acaso los directivos del Grupo Santo Domingo no se dan por enterados de las asimétricas relaciones que tienen con los países que suministran los equipos, los programas lógicos y la asistencia técnica?

**Gráfico 3**  
**Grupo Empresarial Valores Bavaria**  
 (Millones de dólares)



Fuente: Gráfico elaborado por el autor con base en el Informe financiero 2000 de Valores Bavaria.

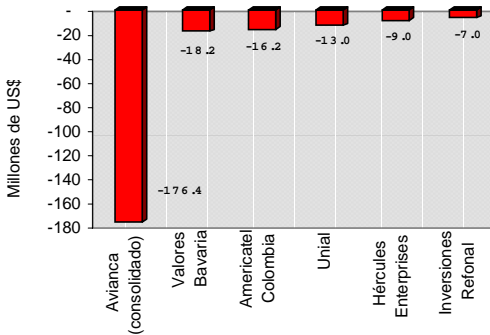
balances. Las otras dos formas son los créditos directos a las empresas del grupo, o por medio de las filiales de Valores: Inversiones Fenicia, Inversiones Bavaria, Inversiones Refonal, Inmobiliaria Aguila y Redes de Colombia. Sumadas estas tres formas, las deudas ascienden al \$1 billón, unos US\$ 478,9 millones. Fuente: <http://www.dinero.com.co/larevista/134/Negocios.asp>; junio 12 de 2000.

En el 2000 Valores Bavaria S.A. terminó con una pérdida de US\$ 18.2 millones, US\$ 9.420.4. millones en activos y patrimonio de US\$ 7.626 millones de dólares. La situación no fue mejor para el Grupo: los estados financieros consolidados registraron una pérdida considerable que ascendió a US\$ 127 millones de dólares, que es 30% menos que la obtenida en 1999. Las empresas que más contribuyeron a este resultado negativo fueron Avianca (consolidado) con US\$ 176.4 millones, Americatel Colombia con US\$ 16.2 millones de dólares, Unial con US\$ 12.9 millones y Hercules Enterprises (consolidado) con US\$ 9 millones.

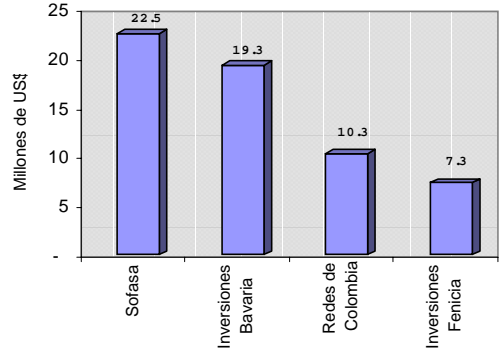
Pero no todas las empresas del Grupo Valores Bavaria arrojaron pérdidas en el ejercicio, por ejemplo la ensambladora de automotores Sofasa presentó US\$ 22.5 millones de dólares de utilidad (obtenida en alta proporción por la venta de activos y por las ganancias obtenidas por Sofaven de Venezuela, que compensaron ampliamente los resultados negativos en Colombia); Caracol T.V. tuvo ganancias de US\$ 763 mil dólares y Finca S.A. que presentó utilidades de US\$ 679 mil dólares (Gráfico 4).

Gráfico 4

Empresas del GEVB que más perdieron en el 2000



Empresas del GEVB\* que obtuvieron mayor utilidad en el 2000



\* Grupo Empresarial Valores Bavaria.

Fuente: Gráfico elaborado por el autor con base en el Informe financiero 2000 de Valores Bavaria S.A. y el Informe financiero 2000 de Bavaria S.A.

Por otro lado algunas empresas de inversión como Redes de Colombia, Inversiones Bavaria e Inversiones Fenicia presen-

taron ganancias de US\$ 10.2, US\$ 19.2 y US\$ 7.3 millones de dólares respectivamente.



**Empresas de empleo temporal.** Las empresas del Grupo Valores Bavaria que relativamente obtuvieron mejores resultados en el 2000 fueron las dedicadas a la prestación de servicios de empleo temporal, el caso de Serdan y Misión Temporal que a pesar de haber incrementado sus ingresos con relación a 1999 en apenas 0.24% y 20% respectivamente, sus utilidades se dispararon: las ganancias de la primera, pasaron de US\$ 480 mil dólares a US\$ 884 mil dólares entre 1999 y el 2000, es decir un crecimiento del 84%

(US\$ 404 mil dólares); y las de la segunda, de US\$ 155.6 mil dólares a US\$ 320 mil dólares, un incremento superior al cien por cien (US\$ 164.600). En contraste a este comportamiento, Auditamos, la empresa de servicios de asesoría y auditoría empresarial del Grupo, vio como sus utilidades se desplomaron en el último año, después de haber obtenido ganancias cercanas a US\$ 544 mil dólares en 1999, en el 2000 únicamente lograron US\$ 23.5 mil dólares, es decir una gran reducción de 95.7% (Cuadro 5).

**Cuadro 5**  
Empresas de servicios de empleo temporal

Empresa	Utilidad neta Miles de dólares		
	1999	2000	Var %
Serdan	480.0	884.2	84.2%
Misión temporal	155.6	320.2	105.8%
Vise	273.3	363.1	32.8%
Auditamos	544.0	23.5	-95.7%

Fuente: Valores Bavaria. Informe anual 2000.

**Generación de empleo.** En algunas compañías del Grupo se ha puesto en práctica la política de “integración” de secciones o áreas de las empresas,<sup>25</sup> esto con el fin de lograr lo: “racionalizar la planta de personal y/o reducir costos (Valores, 2000, 18)”,<sup>26</sup> que no es otra cosa que un eufemismo con el que las directivas llaman la política eliminar puestos de trabajo.

Esto ha generado que el número de empleados de las empresas del Grupo Valores Bavaria entre 1999 y el 2000 se redujera en términos generales, tendencia que contrasta con el aumento en cantidad de trabaja-

dores en las empresas de empleo temporal, como Serdan<sup>27</sup> y Misión Temporal, y ser-

<sup>25</sup> “Actualmente Comunican S.A. e Inversiones Cromos S.A. adelantan un proceso de integración administrativa y operativa de las áreas de dirección, redacción, ventas y publicidad, promociones, circulación y suscripciones, administración y financiera”, Valores Bavaria Informe anual 2000. p. 16.

<sup>26</sup> “La compañía (Ediciones Vea) adelantó un programa de reorganización interna, en virtud del cual se integran las gerencias Comercial y de Mercadeo, y la Financiera y Administrativa y ejecutó un plan de reducción de costos y gastos, en virtud del cual estos disminuyeron en un 25%”, *Ibid.* p. 18.

<sup>27</sup> La empresa Serdán tuvo durante la década de los noventa una tendencia al incremento del número de trabajadores, con excepción de 2000 cuando redujo su planta de personal en 995 trabajadores.

vicios de vigilancia privada, Vise, con los cuales se supe la demanda de empleo en otras empresas por dentro y fuera del Grupo, a un costo menor.

Lo anterior es una de las razones que explican las diferencias en la rentabilidad de

las cervecerías que el Grupo controla en el Ecuador a través de Latin American Development Co., la cual agrupa tres empresas de servicios temporales: Servie S.A, Manca S.A. y Seraudi S.A. Es decir explotan mano de obra más barata (Cuadro 6).

**Cuadro 6**  
**Grupo Empresarial Valores Bavaria**  
**Personal ocupado 1999-2000**

<b>Empresa</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>Var.</b>
Americatel Col. S.A.	176	81	-95
Astillero Vikingos S.A.	19	18	-1
Auditamos Ltda.	292	141	-151
Avianca Inc.	163	167	4
Avianca S.A.	3216	3488	272
C.I.Pesquera Vikingos de Col. S.A.	191	196	5
Caracol Televisión S.A.	650	597	-53
Cofinorte S.A.	118	116	-2
Comteve Mercadeo y Servicios Ltda.	82	64	-18
Comunican Multimedia		7	7
Comunican S.A.	486	462	-24
Coviajes Ltda.	1	1	0
Ediciones Vea S.A.	12	8	-4
Finca S.A.	282	235	-47
Helicol S.A.	116	104	-12
Inversiones Cromos S.A.	113	109	-4
Inversiones Refonal S.A.	2	2	0
Misión Temporal Ltda.	1984	2406	422
Parque Central Bavaria S.A.	70	54	-16
Petroleum Helicopters de Colombia S.A.	2	2	0
Productora y Comercializadora de Alimentos P.C.A. S.A.	34	33	-1
Red Colombia Ltda.	103	112	9
Reforestadora de la Costa S.A.	46	49	3
Sam S.A.	382	290	-92
Serdan S.A.	7608	6613	-995
Sofasa S.A.	703	707	4
Sofaven	25	43	18
Valores Bavaria S.A.	4	1	-3
Vise Ltda.	2906	2990	84
<b>Total</b>	<b>19.786</b>	<b>19.096</b>	<b>-690</b>

Fuente: *Op. cit.*

Nota: En los informes del Grupo no hay datos sobre empleados del resto de empresas.

## 5. Bavaria S.A.

Una de las estrategias utilizadas por la matriz Bavaria S.A. desde su origen, para la consolidación del negocio, fue la integración vertical, sin embargo en la década de los noventa, a partir de la aplicación del modelo de apertura económica, la compañía revisó sus políticas de integración con el sector agrario y en el sector de materiales de empaque para la industria de bebidas, posiblemente porque las empresas de dichos sectores no estaban obteniendo los rendimientos esperados.

La apertura económica trajo modificaciones en las relaciones de intercambio con otros productores nacionales que han desembocado en el estrechamiento del mercado interno concretamente en el caso de las empresas malteras del Grupo Bavaria que antes se abastecían con productos nacionales y que hoy en día se han inclinado por los cereales importados.

Según la Administración de Impuestos Nacionales para 1998 el volumen de importaciones de productos agropecuarios y agroindustriales fue de 5.76 millones de toneladas equivalentes a US \$1.861 millones de dólares. En el volumen sobresalen los cereales, principalmente maíz y trigo, con un 66% representando un valor de 3.2 millones de toneladas. Igualmente el arroz pasó de 65 mil a 318 mil toneladas como lo confirmó la Sociedad de Agricultores de Colombia.<sup>28</sup>

En el mismo sentido se revisó la política de integración industrial vertical. Fue así como el 21 de abril de 1999, Bavaria suscribió un acuerdo de compraventa de equipos de las antiguas instalaciones de Colenvases con

Crown Colombiana S.A., por US\$ 4.5 millones de dólares. Además, suscribió un contrato con la misma empresa para el abastecimiento de envases y tapas de aluminio por diez años. Asimismo, en diciembre de 1999, Bavaria y los demás accionistas de la Compañía Nacional de Vidrios S.A. Conalvidrios, vendieron a Cristalería Peldar, las acciones que poseían en dicha empresa, el valor de esta negociación fue de 28 millones de dólares. En este arreglo se aseguró el suministro de botellas por siete años.

En la actualidad la matriz Bavaria S.A. agrupa dos decenas de empresas localizadas en Colombia, Ecuador, Panamá, Venezuela y Perú, dedicadas principalmente a la producción de cervezas y bebidas refrescantes. En Colombia y Ecuador el portafolio está compuesto por cinco empresas que dominan prácticamente 90% del mercado de las cervezas; en el primero, controla: Bavaria, Águila y Cervunión, y es propietaria de 44,15% de Cervecería Leona S.A. proporción que le permite ejercer el control administrativo de la misma; en el segundo, domina Cervecería Andina y Compañía de Cervezas Nacionales C.A. Participa también en el mercado financiero venezolano con Bavaria Venezuela S.A.

Algunas subsidiarias de la matriz Bavaria son empresas que suministran insumos necesarios para la producción cervecera, entre las que se encuentran: la Maltería Tropical en Cartagena, Maltería de Techo y Maltería de Tibitó y la Compañía Ecuatoriana de Maltas y Cervezas. Otras industrias complementa-

<sup>28</sup> Véase: "Se busca Plan Colombia para la agricultura", en *Un Programa* No. 71, semana del 4 al 9 de septiembre de 2000. p. 1.

rias de esta actividad suministran los envases, tapas corona, cajas plásticas, plásticos, etiquetas etc., este Grupo de complementariedad está compuesto por: Cajas Plásticas, Inversiones Aconcagua (que realiza la molturación de arroz, ingrediente empleado en la fabricación del mosto de la cerveza) e Impresora del Sur que se encarga del suministro de etiquetas, carteles publicitarios y papelería impresa en general. Como se mencionó antes durante 1999 Bavaria S.A vendió la empresa Conalvidrios a Peldar S.A y fusionó a Colenvases con Malterías de Colombia lo que le permitió vender la maquinaria de envases de aluminio a Crown de Colombia. Pero estas operaciones fueron ligadas con contratos que le garantizan a la matriz el suministro de envases de vidrio y lata durante siete y diez años respectivamente.

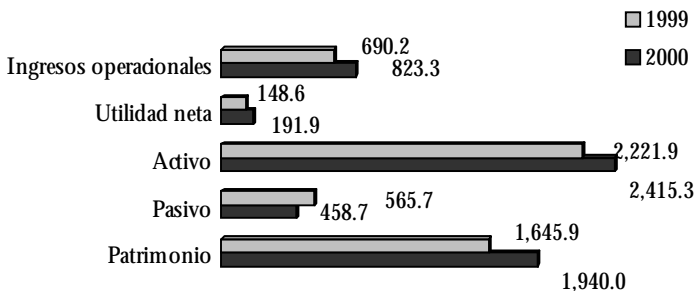
Otras empresas del mismo sector bebidas se benefician de la infraestructura instalada en las plantas cerveceras para embotellar, almacenar y distribuir productos entre las cuales están: Productora de Jugos y Jugos Tutti Fruti, Por otra parte en Ecuador

es propietaria de compañías de empleo temporal como vigilancia, (Servie); mantenimiento, (Manca); y auditoría (Seraudi). En Perú tiene a Inversiones Serte S.A. que se dedica también a la explotación del empleo temporal. Incursiona además en actividades agropecuarias y de reforestación para ello posee una empresa dedicada a la producción de concentrados para animales: Agrilsa, y otra dedicada a reforestación, la Sociedad de Predios Rústicos los Volcanes.

## 6. Resultados financieros de los dos grupos

El Grupo Empresarial Bavaria en el 2000 presentó ingresos operacionales de US\$ 823.6 millones de dólares, lo que significó un incremento de 9.65% con respecto a 1999 y permitió alcanzar una utilidad de US\$ 192 millones de dólares, 19% más que el año anterior. Únicamente dos empresas del Grupo: Asicol e Inversiones Aconcagua, que son empresas de inversión, arrojaron pérdidas (US\$ 374 mil y US\$ 437.6 mil dólares respectivamente) (Gráfico 5 y Cuadro 7).

Gráfico 5  
Grupo Empresarial Bavaria  
(millones de dólares)



Fuente: Bavaria S.A. Estados financieros consolidados 2000.

**Cuadro 7**  
Resultados consolidados del GEB\* y GEVB\*\* 2000

Variable	Grupo empresarial Bavaria	Grupo empresarial Valores Bavaria
Número de empresas	20	43
Ingresos operacionales (Millones US\$)	823.3	1321
Utilidad (pérdida) neta (Miles de US\$)	191.900	(127.027)

\* Grupo Empresarial Bavaria

\*\* Grupo Empresarial Valores Bavaria

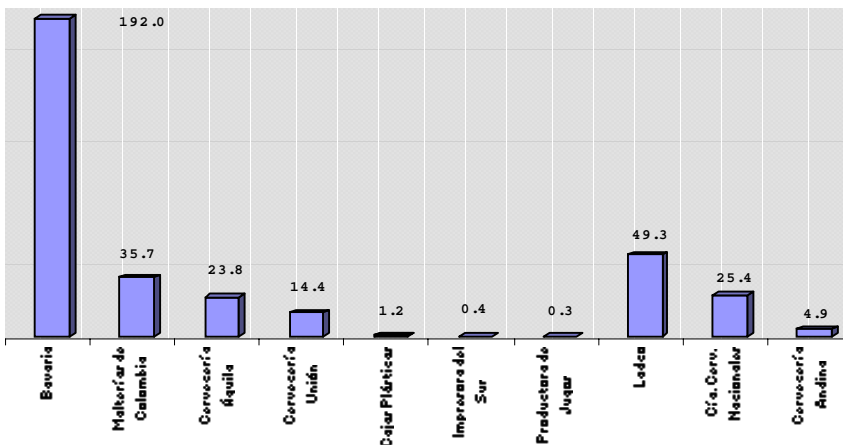
Fuente: Cuadro preparado por el autor con base en los estados financieros de 2000.

**6.1 Las cervecerías, buenas vacas lecheras**

Los resultados de las cervecerías por el Grupo Bavaria fueron positivos: Bavaria ganó en el año 2000, US\$ 192 millones; Cervecería Águila, US\$ 23.8 millones; Cervecería

Unión, US\$ 14.2 millones y Malterías de Colombia, por su parte, obtuvo utilidad de US\$ 35.7 millones. Las cerveceras del Grupo en el Ecuador también generaron utilidad: la Compañía de Cervezas Nacionales obtuvo US\$ 25.4 millones y la Cervecería Andina US\$ 4.9 millones (Gráfico 6).

**Gráfico 6**  
Las empresas del GEB\* que obtuvieron utilidad 2000  
Millones de US\$



\*Grupo Empresarial Bavaria

Fuente: Bavaria S.A. Estados financieros consolidados 2000.

## 6.2 *La malta, no sólo rica en vitaminas*

Malterías Tropical es una factoría cuya construcción se inició en 1991, los terrenos donde funciona fueron adquiridos por Bavaria S.A. a otras dos empresas de propiedad del Grupo Santo Domingo: Inversiones Cerveceras Bavaria y Colinsa; la primera se fusionó en 1997 con Malterías Unidas, que a su vez fue absorbida por Malterías de Colombia en el mismo año.

En abril de 1992 el Ministerio de Desarrollo Económico comunicó a Bavaria que “para los efectos previstos en el numeral 3° del artículo 32 de la Ley 50 de 1990, y de conformidad con el concepto técnico rendido por la División de Programación Sectorial de la Dirección General de Industrias, este Ministerio emite concepto previo favorable a la Unidad de Producción “Malterías Tropical” ubicada en el Corregimiento de Pasacaballos, Municipio de Cartagena, por reunirse los requisitos señalados para tal efecto por el Decreto 318 de 1992”.<sup>29</sup> Es decir el 11 de abril del 2001 se le vencería esta exención.

En 1993 la inscripción de Malterías Tropical, la Cámara de Comercio de Cartagena recibió la solicitud de anulación de la inscripción en el registro mercantil “por cambio de propietaria”.<sup>30</sup>

En medio siglo de existencia Malterías de Colombia S.A. se convirtió en un polo de desarrollo de la agroindustria colombiana, sin embargo, en los últimos años la política de apoyo a la producción agrícola se ha modificado como consecuencia del cambio

en la adquisición de materias primas nacionales por las importadas que aparentemente se obtienen a precios más favorables y como consecuencia se juzga ventajosa para la economía de la empresa. Sin embargo, en las condiciones de dominación monopolista por parte de una o más empresas, los resultados económicos favorables se reversan como consecuencia de la reducción de la amplitud del mercado. Es decir, los complejos sistemas sociales presentan relaciones de causalidad circular en donde la causa que produce el efecto se convierte en efecto de su propia causa. En el caso de Malterías Tropical, la decisión de sustituir la cebada nacional por cebada importada, dio lugar a la eliminación de los cultivos de cebada en la meseta cundiboyacense y el departamento de Nariño, lo que condujo a la reducción de los ingresos de la masa laboral campesina, que aunados a los despidos laborales por el cierre de las plantas malteras de Ipiales, Santa Rosa de Viterbo y Techo, contribuyeron a la reducción del mercado interno, que tuvo sus efectos en la demanda de cerveza que entre 1997 y en año 2001 se redujo el consumo por habitante en 30%.

Líder en la compra de la cebada en Colombia, la empresa estableció desde sus inicios programas de obtención y mejoramiento de variedades de cebada con características malteras. Igualmente, Malterías de Colombia S.A. en concertación con el gremio cerealista colombiano estableció las canti-

<sup>29</sup> Oficio 231 del 28 de abril de 1992. Ministerio de Desarrollo Económico.

<sup>30</sup> Carta dirigida a la Cámara de Comercio de Cartagena y firmada por Gabriel Jaime Arango Restrepo en calidad de representante legal de Bavaria S.A. con fecha del 27 de enero de 1993.

dades y precios a pagar por cada una de las cosechas. Hoy en día la Asociación de Productores de Cebada recibe de Bavaria donaciones para que deje de producir cebada, en otras palabras durante los tres últimos años este gremio recibió del Grupo empresarial aportes por valor de US\$ 350 mil dólares para sustitución de cultivos y apoyo a programas de reforestación, por supuesto el un gremio de productores de cebada que no produzca este cereal carece de sentido.

Con el montaje de Malterías Tropical, la producción de cebada en el interior del país dejó de ser rentable para Bavaria, su productividad es muy alta comparativamente con las anticuadas malterías de Ipiales, Santa Rosa de Viterbo y Techo por lo cual estas últimas se constituyeron en una carga; por ello se tomó la decisión de cerrarlas, liquidando con esto las aspiraciones de los campesinos que cultivaban este producto en la meseta cundiboyacense y el departamento de Nariño en el sur del país. Además porque la cebada nacional absorbería el costo adicional de los fletes para transportarla desde el interior hasta Cartagena. Paradójicamente el gobierno colombiano a través del Instituto Colombiano de Comercio Exterior ha otorgado a esta empresa un cupo para aplicar el sistema especial de importación-exportación denominado Plan Vallejo<sup>31</sup> mediante programa MP-1835, consistente en la utilización de un cupo por US\$ 4.254.000 para importar cebada con cero arancel que destinará a elaborar malta de exportación”.<sup>32</sup>

Malterías de Colombia S.A. tiene un mercado cautivo sin competidores nacionales ni

internacionales. Las cervecerías del Grupo Empresarial Bavaria, Cervecería Águila, Cervecería Unión y Bavaria S.A. conforman el 92% de las ventas de Malterías de Colombia S.A. Adicionalmente, exporta el 8% del total de sus ventas. La mayor parte de estas se destinan al mercado ecuatoriano, y específicamente a las cervecerías Nacional y Andina, subsidiarias de propiedad mayoritaria de Bavaria S.A. Estas compañías presentan una posición líder, ya que entre ambas cuentan con una participación de 96% del mercado cervecero ecuatoriano.<sup>33</sup>

En 1999 se presentó un descenso en las exportaciones que obedeció a la no-disponibilidad de malta como consecuencia de un cese de actividades presentado en la Maltería Tropical de Cartagena (Cuadro 8).

Pero no sólo eso, los triturados de arroz destinados a la producción cervecera, también evidenciaron la disminución en el mercado interno pues, concomitante con la política de apertura económica, la produc-

<sup>31</sup> El Plan Vallejo es un mecanismo creado en 1957 por el ingeniero y economista Joaquín Vallejo Arbeláez (Ex ministro de Desarrollo, Hacienda y Gobierno durante diferentes períodos del Frente Nacional), como una solución económica para la diversificación de las exportaciones. Ha sido reformado en varias oportunidades y reglamentado en el estatuto aduanero. En la actualidad esta orientado al estímulo y promoción de las exportaciones colombianas, mediante éste las empresas pueden introducir en el país materias primas, bienes intermedios, bienes de capital y repuestos, con la exención total o parcial del arancel y del IVA, con la condición fundamental de que los bienes introducidos deben ser utilizados en la producción de bienes y servicios, cuyo destino sea la venta en el exterior.

<sup>32</sup> Malterías de Colombia. Informe anual 1998, p. 3.

<sup>33</sup> Banco Santander Investment Informe para la emisión de bonos de malterías de Colombia en 1997, p. 3.

ción interna de arroz cristal se ha visto disminuida toda vez que los precios internos no compensaban los costos de producción en el agro colombiano. Los productores de arroz del mismo modo vieron disminuida la demanda de arroz blanco debido a que Malterías de Colombia, inundó el mercado nacional de arroz cristal importado que, mezclado por los compradores con el arroz blanco se constituyó en una alternativa para que las capas bajas de la población adquirieran este producto básico de la canasta familiar y compensar con ello el bajo nivel adquisitivo causado por la elevación general en el nivel de precios.

Por tanto el informe de la junta directiva correspondiente a las operaciones realizadas durante 1999 dio cuenta de este hecho:

Labaja en las ventas fue causada principalmente por la disminución en los pedidos de la industria cervecera y en menor pro-

porción por la escasez de oferta de arroz cristal durante el año anterior, lo cual provocó un descenso en las compras de este material, al pasar de 20.223 toneladas en 1998 a 9.091 toneladas en 1999.

En 1998, la compañía recibió aprobación por parte del Instituto Colombiano de Comercio Exterior para aplicar el sistema especial de importación-exportación denominado Plan Vallejo mediante programa MP-1835, consistente en la utilización de un cupo por US\$ 4.254.000 dólares para importar cebada con cero arancel que destinará a elaborar malta de exportación<sup>34</sup>.

En el transcurso del año, se importaron 180.984.7 toneladas de cebada cervecera. De esta cantidad, 131.250 toneladas fueron de origen europeo (Alexis, Angora, Prisma, Scarlett y Optic), 24.900 toneladas de origen australiano (Stirling) y 24.834.7 toneladas de cebada de origen neozelandés (Derkado).

**Cuadro 8**  
Pago de aranceles por importación de cebada cervecera 1998

<b>Cebada importada (Toneladas)</b>	<b>Arancel</b>
144.699.8	US\$6.65 millones
36.284.9	0
180.984.7	US\$6.65 millones

Fuente: Base de datos del Ministerio de Comercio Exterior.

La compañía pagó durante 1998 a la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales la suma de US\$ 6.65 millones, por concepto de aranceles para la nacionalización de 144.699.8 toneladas de cebada importa-

da, para un arancel promedio de US\$ 46 por tonelada. Las restantes 36.284.9 tone-

<sup>34</sup> Malterías de Colombia. Informe anual 1998, p. 3.



ladas importadas en dicho año fueron nacionalizadas con cero arancel por sujeción al sistema especial de importación expor-

tación denominado Plan Vallejo bajo las modalidades de reposición y programa automático de materias primas.

**Cuadro 9**  
Malterías de Colombia. Compra de materia prima

	<b>1998</b>	<b>%</b>	<b>1999</b>	<b>%</b>
	<b>Toneladas</b>		<b>Toneladas</b>	
<b>Cebada importada</b>	<b>180.984.7</b>	<b>94.5</b>	<b>130.163</b>	<b>95.8</b>
Europa	131.250		51.863	
Australia	24.900		78.300	
Nueva Zelanda	24.834.7			
<b>Cebada nacional</b>	<b>10.505</b>	<b>5.5</b>	<b>5.747</b>	<b>4.2</b>
Maltería Santa Rosa	6.184		1.261	
Maltería Tibitó	1.811.9		4.398	
Maltería de Ipiales	2.509.5		88	
<b>Total compra cebada</b>	<b>191.489.7</b>	<b>100</b>	<b>135.910</b>	<b>100</b>
<b>Malta importada (Chile)</b>			<b>21.301</b>	
<b>Arroz</b>				
Arroz Cristal	20.223		9.091	
Triturado de arroz	655		150	

Fuente: Archivo Superintendencia de Valores. Malterías de Colombia S.A. Informe anual 1998 y 1999.

Durante 1999, la empresa importó 130.163 toneladas de cebada cervecera (95.08% del total de la adquirida), representando una disminución de 20.1% con respecto a las importaciones de 1998. De esta cantidad, 51.863 fueron de origen europeo y 78.300 de origen australiano. Las compras de cebada nacional durante dicho año fueron de 5.747 (4.2% de total comprado) toneladas que son 4.758 menos de las adquiridas en 1998, lo que significa una reducción de 45,3%. Estas adquisiciones se distribuyeron así: 1.261 toneladas a través de la Malterías de Santa Rosa; 4.398 toneladas en la Maltería de Tibitó y 88 toneladas a través de la

Maltería de Ipiales. Estas compras significaron una disminución de 54.7% con respecto a las adquiridas durante 1998. Entre los meses de octubre y diciembre de 1999 y por causa del cese de actividades en la Maltería Tropical, se importaron 21.301 toneladas de malta cervecera, de origen chileno. Como puede deducirse, la reducción de compras de cebada nacional tiende a cero. Hoy en día las plantas de Ipiales Santa Rosa de Viterbo y Techo están cerradas. Los requerimientos de malta se acercan a las 161.00 toneladas y la capacidad de producción de las malterías de Tibitó y Tropical ascienden a 173.000 toneladas (Cuadro 9).

Varias razones determinan que la producción de cebada en Colombia sea muy limitada: las condiciones del trópico no parecen propicias para el cultivo de este cereal con destino a la industria maltera, a este factor se añade el desgano del campesino en la producción debido a que las condiciones de comercialización para la compra son impuestas por un solo consumidor, que determina los precios y las cantidades a adquirir. Pero la razón fundamental es que las directivas de las malterías existentes en el país han optado por importar de Canadá y Australia, y de algunos países de Europa gran parte de la cebada utilizada en el proceso de malteado. Uno de los argumentos expuestos por las directivas de la empresa apuntan a las mejores condiciones de calidad de la cebada importada respecto a la nacional, sin embargo este argumento no cuenta con una buena sustentación toda vez que durante casi un siglo se empleó la materia prima nacional y nunca se presentaron reparos al respecto, ni que tampoco perjudicara la calidad de la cerveza producida.

Aunque entre las políticas de la empresa se encuentra la de otorgar donaciones a Corpocebada y realiza otros pagos para continuar los programas de diversificación y sustitución de cultivos en Boyacá por medio de las Casas Campesinas Bavaria en 6 municipios del Departamento (Tunja, Santa Rosa, Toca, Siachoque, Samacá y Firavitoba), así como para incentivar programas de reforestación en las cuencas hidrográficas de la región. Por supuesto esta política tiene visos de cínica contricción.

Por otra parte, en 1998 se adquirieron 20.223 toneladas de arroz cristal y 655 toneladas de triturado de arroz. Se despacharon a las cervecerías 25.391 de triturado de arroz. En 1998 no hubo compras nacionales de arroz cáscara o paddy.

En el primer semestre de 1998, el Ministerio de Agricultura autorizó a la Empresa dos cupos de importación para un total de 2.712 toneladas de arroz paddy como reconocimiento e incentivo por su condición de comercializadora de arroz nacional. La Compañía adquirió este arroz a una firma en Miami a un precio C+F Barranquilla de US\$278.6 Ton. El arroz fue vendido a bordo de buque y generó una utilidad neta de \$110.6 millones para la empresa.<sup>35</sup>

En 1999 se adquirieron 9.091 toneladas de arroz cristal y 150 toneladas de triturado de arroz, lo que significó una reducción del 55% y 77% respectivamente, de acuerdo a lo registrado el año inmediatamente anterior.

Como se ve, en la compra de otros cereales como el arroz Bavaria ha tenido también un comportamiento contrario al interés nacional, lo que ha conducido al desabastecimiento interno que obviamente afectó los ingresos de los agricultores, lo que a su vez repercutió en la demanda de cerveza.

En 1998 las ventas de Malterías de Colombia fueron de \$178.213.8 millones de pesos, 3% menos a las registradas en 1997 por la disminución de 2.2% en las cantidades vendidas en la totalidad de la canasta

<sup>35</sup> Malterías de Colombia. Informe anual 1998, p. 5.

de productos, dentro de esta disminución en la cantidad, se resalta la baja en toneladas de triturado de arroz del 22.8%, debido a la sustitución en las cervecerías del Grupo Empresarial Bavaria por jarabe de maíz.<sup>36</sup>

Contrario a la política desarrollada por el fundador de Bavaria, el proceso de producción integrado con la economía nacional, fomentado por el alemán Kopp, fue abandonado a medida que se consolidaba el grupo empresarial y se configuraba netamente como grupo financiero, en consecuencia las compras de materias primas nacionales como era la cebada producida en la meseta cundiboyacense y el departamento de Nariño, y el arroz de los llanos orientales y Tolima fueron substituidas por materias primas importadas, a partir de decisiones de las directivas de la empresa, motivadas quizás por el deseo de acelerar la reproducción ampliada del capital, partiendo de la falsa perspectiva de obtener en el exterior un precio inferior al conseguido internamente. Por eso no debió parecer extraño que en el informe correspondiente a las operaciones realizadas durante 1998, el presidente de la compañía afirmara:

De otra parte los incrementos de costos en las materias primas importadas por el efecto de los altos aranceles, la devaluación del 21.5%, como la inflación interna de 9.23%, llevó a un crecimiento relativamente alto de los costos unitarios de ventas, situación que afectó negativamente nuestro margen operativo (que es)... inferior al ( ) del año anterior.<sup>37</sup>

### 6.3 Contrato de cuentas en participación

Malterías de Colombia opera desde 1991 a través de un contrato de cuentas en participación la Maltería Tropical de Cartagena, cuya capacidad de producción de malta cervecera de 120.000 toneladas/año la hace figurar como la maltería más grande construida al nivel del mar en el Trópico. Esta ampliación de capacidad de producción, permitió que la empresa pasara de ser importadora de malta a autoabastecedora y simultáneamente exportadora a países de la región de los excedentes de producción, especialmente a Ecuador, en donde el Grupo Bavaria domina también la producción cervecera.

El objeto de este contrato es la explotación económica, con ánimo de lucro mercantil, del establecimiento de comercio denominado Maltería Tropical de propiedad de Bavaria S.A., el cual funciona en el Kilómetro 13 de la vía a Mamonal en el Municipio de Pasacaballos (Departamento de Bolívar). El esquema de participación establecido consiste en que, de una parte, Bavaria S.A. y Malterías Unidas S.A., como "Partícipes Inactivos", aportaron al negocio, sin transferencias de dominio y sin constitución de derecho real alguno, los siguientes bienes:

Por parte de Bavaria S.A., el establecimiento de comercio "Maltería Tropical", así

<sup>36</sup> *Op. cit.*

<sup>37</sup> Informe de gestión de la junta directiva, del presidente y demás administradores de la sociedad 1999.

como el derecho a usar y explotar. En función del objeto del contrato, todos los demás bienes de su propiedad que se encuentran dentro del área de funcionamiento del aludido establecimiento, y

Por parte de Malterías Unidas S.A., el derecho a usar y explotar, en función del objeto del contrato, los bienes de su propiedad que se encuentran dentro del área de funcionamiento, (hoy de propiedad de la Compañía).

De otra parte, Malterías de Colombia S.A. asumió la condición de “Partícipe Gestora” en virtud de la cual tiene a su cargo la administración de la actividad o explotación económica que se constituye objeto del contrato, lo que implica ejecutar las correspondientes operaciones en su propio nombre y bajo su crédito personal, constituyéndose en única e ilimitada responsable de las obligaciones que se contraigan con terceros en desarrollo del objeto de dicho contrato. En tal sentido, los Partícipes Inactivos (hoy Bavaria S.A. únicamente), no tienen responsabilidad alguna frente a terceros por concepto de obligaciones que surjan en desarrollo del objeto del contrato, limitándose su actividad al derecho a participar en las utilidades resultantes del desarrollo del objeto. Sin perjuicio de lo anterior, cabe mencionar que la condición de Partícipe Gestora fue temporalmente ejercida por Malterías Unidas S.A., entre el 11 de marzo y el 3 de mayo de 1993.

El contrato señala un término de duración hasta el 31 de diciembre del año 2001, pudiendo en todo caso ser reducido o ampliado por decisión de la Junta General de Par-

tícipes (conformada por los partícipes, hoy la Compañía y Bavaria S.A.). Según el contrato, las utilidades líquidas que se produzcan en la explotación del negocio pertenecen a los partícipes en las proporciones que al efecto establezca la Junta General de Partícipes. En la actualidad, de las utilidades percibidas le corresponde un 10% a Bavaria S.A. y el restante a la Compañía.

En relación con esta maltería, es importante anotar que entre ella y la Compañía no se predica Unidad de Empresa en tanto goza del beneficio establecido en el artículo 32 de la Ley 50 de 1990 y el Decreto Reglamentario 318 de 1992, consistente en que respecto de las unidades de producción que comenzaron su operación productiva después del 1° de enero de 1991, que cumplirían además los requisitos en tales normas señaladas, no sería declarada la unidad de empresa con las demás unidades de explotaciones con las que tuviese en común la dependencia de una misma persona jurídica o económica y respecto de las cuales desarrollara actividades similares o conexas. En efecto, esta Maltería inició su operación en el año 1991 y, adicionalmente, cumple con los requisitos establecidos en las disposiciones atrás mencionadas, todo lo cual fue reconocido por el Ministerio de Desarrollo mediante comunicación 231 del 8 de abril de 1992. “Este beneficio, según las normas citadas, existe durante los 10 primeros años de funcionamiento de la Planta, los cuales, para el caso de esta Maltería, vencen en el año 2001, momento en el cual será factible declarar la unidad de empresa entre la Maltería y la Compañía, con las incidencias a nivel (sic) laboral correspondientes, entre ellas, la de ser apli-

cable respecto de los trabajadores de la Maltería, la convención colectiva que rige las relaciones obrero-patronales en la Compañía.”<sup>38</sup>

El día 15 de diciembre de 2000, la sociedad Malterías de Colombia S.A. cedió a Cervecería Unión el contrato de Cuentas en Participación sobre Maltería Tropical ubicada en la Ciudad de Cartagena de Indias D.T.<sup>39</sup>

## 7. Conflicto laboral en Bavaria

Si bien los términos en que se han manejado los conflictos no han sido siempre cordiales, las relaciones que resuelven en Bavaria S.A. las faltas, sanciones, despidos o traslados, son negociadas entre la empresa y los trabajadores, esto gracias a lo estipulado en la Convención Colectiva de Trabajo, sin embargo en otros puntos no se ha llegado a ningún acuerdo y la empresa ha sumido de forma unilateral sus definiciones, esto en casos tales como la que se da en el proceso de escisión del Grupo Bavaria y en las nuevas formas de contratación. Es importante destacar que se ha convertido en política del Grupo, que en las épocas en las que se elaboran grandes volúmenes de producción los empleos temporales suplan la demanda cíclica que la empresa requiere, para tal fin se recurre a solicitar los trabajadores necesarios a otra filial del Grupo especializada en la actividad de servicios temporales: Serdan.

Es claro que Bavaria S.A. está cambiando la nueva forma de incorporación de personal a diferentes oficios; es así como ramificó sus líneas de servicio, les da personería propia y fragmenta la organización de los trabajado-

res, el caso palpable de esta política es Vise Ltda. que saca de los oficios convencionados el personal encargado de la vigilancia y seguridad de sus empresas. Los trabajadores de este sector quedan en una posición bastante desventajosa frente al resto de trabajadores del Grupo. Otro ejemplo de ello es el caso de Celumóvil, en donde la forma de incorporación se hace a través de concesiones pequeñas cuyos contratos no son de tipo laboral sino comerciales.

En los últimos años los trabajadores de Bavaria S.A. han recibido nuevas estrategias laborales, las cuales buscan optimizar la producción, con la intención de reducir la frecuencia de los conflictos que se han presentado en la empresa a lo largo de su historia, ellos son “gerencia de puertas abiertas”, “círculos de calidad total” y “juntos somos más”. Entre estas estrategias se encuentra en un lugar esencial la de unir a sus trabajadores en eventos deportivos, sobre todo con la organización de campeonatos de microfútbol y diversos estímulos para la realización de este deporte, así mismo los campeonatos tienen como objetivo la integración y brindar la posibilidad de ocupar el tiempo libre de sus trabajadores en actividades guiadas por la empresa.

La estrategia de comunicación es también clave en el proceso para cooptar a los trabajadores hacia las decisiones que emanan de las directivas de la empresa. El pe-

<sup>38</sup> Informe para la emisión bonos de Malterías de Colombia A. Banco Santander Investment, Santander Investment Valores 1997, p. 23-24.

<sup>39</sup> Cervecería Unión S.A. Estados financieros e informes 2000. p. 26.

riódico se utiliza como medio de difusión de los diferentes estímulos que se otorgan a aquellos trabajadores o directivos que se hayan distinguido en el desempeño de sus funciones, colocándolos como modelos a seguir por todos aquellos que constituyen Bavaria S.A. Se debe resaltar que en la mayoría de los casos se selecciona a directivos que sobresalen en las batallas jurídicas o de competencia que libra la empresa.

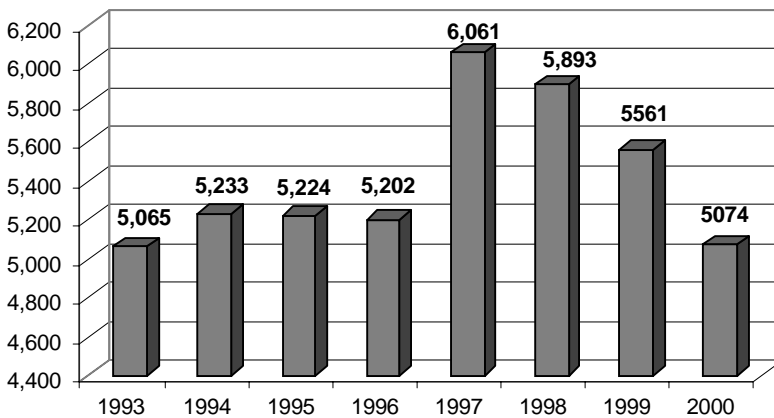
Durante 1999 los conflictos entre la empresa y el sindicato han girado en torno a las acciones encaminadas a cerrar algunas fábricas, entre ellas la Maltería de Santa Rosa, la Maltería de Ipiales, Cervecería de Santa Marta, Cervecería de Honda, Cervecería de Manizales y la planta de Cebada de Ipiales, así como la venta de Colenvases, medidas que tienen como fin reducir costos, perso-

nal y facilitar nuevos modelos de producción, entrar en el mercado internacional de cebada, tapas y envases.

### 7.1 Los empleados de Bavaria

En los últimos años, el número de trabajadores de Bavaria ha variado significativamente. Como se puede observar en la gráfica, entre 1996 y 1997, la empresa contrató 859 empleados adicionales, es decir un aumento de 16.5%. Sin embargo en los dos últimos años, se presentó una reducción en la planta de personal de 446 trabajadores debido a que en 1999, la empresa ofreció un programa de pensión anticipada y retiro voluntario, al que se acogieron 307 trabajadores. Durante los primeros seis meses de 2001 acogiéndose a los planes de retiro anticipado se han retirado de la empresa alrededor de 1400 trabajadores (Gráfico 7).

Gráfico 7  
Bavaria S.A.  
Cantidad de trabajadores



Fuente: <http://www.supervalores.gov.co/saf/tip032/home001.htm>.

El gráfico 7 presenta el comportamiento del número de trabajadores ocupados en las cervecerías en el período 1993-2000. donde se aprecia un aumento importante en 1997 y una pronunciada disminución hasta el 2000 donde regresó a los niveles presentados siete años antes.

### 7.2 Generación de empleo

En el siguiente cuadro se puede observar la evolución de las cifras de empleo que genera el Grupo Empresarial Bavaria. En los últimos tres años Bavaria S.A. ha implementado una política de reducción

de la planta de personal; las cifras son el reflejo de los cierres de las malterías de Ipiales y Santa Rosa de Viterbo; de las cervecerías de Manizales, Honda y Santa Marta, y del cierre de Colenvases S.A.. Así mientras en 1998 el Grupo ocupaba 9051 trabajadores, para 1999 se redujo a 8401 (650 menos) y en el 2000 llegó a 7.789, es decir, en tres años 1262 personas dejaron de pertenecer al Grupo. Esta circunstancia se notó principalmente en Bavaria, de donde salieron 819 empleados. En Cervunión y Malterías de Colombia se retiraron 110 y 168 trabajadores respectivamente (Cuadro 10).

**Cuadro 10**  
Grupo Empresarial Bavaria. Información sobre número de empleados

<b>Empresa</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>
Bavaria S.A.	5.893	5.561	5.074
Cervecería Águila S.A.	1.216	1.120	1.155
Cervecería Unión S.A.	956	839	846
Malterías de Colombia S.A.	440	393	272
Productora de Jugos S.A.	126	76	78
Impresora del Sur S.A.	91	82	80
Cajas Plásticas S.A.	78	50	48
Inversiones Aconcagua S.A.	9	9	1
Cervecería Andina S.A.	242	271	235
<b>Total</b>	<b>9.051</b>	<b>8.401</b>	<b>7.789</b>

Nota: En los informes del Grupo no hay datos sobre empleados del resto de empresas.

Fuente: <http://www.supervalores.gov.co/sat/tip032/home001.htm>.

A fines del 2001 el conflicto entre La empresa y el sindicato gira en torno al cierre de 7 factorías mediante un plan de retiro con indemnizaciones que incluyen a casi 1.100 trabajadores de las cervecerías de

Neiva, Honda, Montería, Cúcuta, Girardot, Villavicencio, Manizales; etc que sumados a los de las Malterías de Ipiales, Techo y Santa Rosa de Viterbo significan la aplicación de una política de despidos masivos

que ha significado que el número de trabajadores se reduzca en 1.439, cuyas indemnizaciones se financian con los miles de millones de pesos de los consumidores a través del flujo programado de los recaudos y consignaciones del impuesto al consumo y el IVA,

## 8. Bavaria domestica a la Leona

El objetivo del negocio de la compra de acciones de Leona por parte de Bavaria, no sólo fue evitar la entrada de competidores extranjeros en el mercado nacional de la cerveza, sino aprovechar la gran capacidad de producción que tiene la cervecería y que era subutilizada.

La compra del 44,15% de Leona en octubre del 2000 le dio a Bavaria acceso a una de las más modernas plantas de América Latina, que tiene capacidad de producir 8 millones de los 12,5 millones de hectolitros de cerveza que se consumen al año en el país, con tecnología de punta y con menores costos laborales. Esto ha puesto de nuevo sobre el tapete la necesidad de cerrar plantas que no son tan eficientes y de lograr una integración logística del negocio<sup>40</sup>.

La *fusión* de las cervecías del Grupo Bavaria y Leona fortalece momentáneamente la industria cervecera colombiana, que en una economía globalizada es amenazada por la reciente fusión en Brasil de los dos gigantes de las cervezas y bebidas: Brahma y Antártica en una nueva empresa llamada AmBev. Entre estas dos empresas, en 1999, alcanzaron una cifra cercana a los US\$ 4,000 millones de dólares es decir 4.85 veces más que las ventas totales del Grupo Bavaria en

el 2000, y se han trazado como estrategia la conquista del mercado latinoamericano. Estrategia que ya está en marcha puesto que AmBev en Venezuela tiene una participación en el mercado de la cerveza cercana a 10% y en Argentina llega a 12%.

Antes de la fusión Brahma controlaba 71% del mercado brasileño de la cerveza en tanto que Antártica controlaba el 39% de las bebidas no alcohólicas. La nueva compañía AmBev, se encuentra entre las 5 más grandes del mundo en términos de volumen de producción. Sus ventas combinadas para el 98 fueron de 64 millones de hectolitros (hl) de cerveza y 25 millones de hl de refrescos. Lo cual es una cifra bastante alta comparada con los 11 millones de hl que produjeron las cervecías del Grupo Bavaria en el 2000.

Hoy, la industria cervecera colombiana está enfrentada u una disminución del consumo, en el caso de Leona, a un exceso de deuda que en el 98 consumió el 40% de sus ventas totales (gastos financieros como proporción de las ventas). De hecho, el consumo de cerveza ha disminuido en los últimos años de 48,6 litros por habitante en el 93, a 32,7 en el 2000, lo que no significa que sea un mercado poco atractivo para los inversionistas. Sin embargo los dueños de Bavaria no parece que dirijan sus objetivos a la ampliación del mercado nacional. Actualmente sus intereses se orientan a extender sus dominios en el mercado centroame-

---

<sup>40</sup> Fuente: <http://www.dinero.com.co/larevista/134/Negocios.asp>, "Los retos en Bavaria", junio 12 de 2001.



ricano, para ello se tramita un crédito de US\$ 250 millones de dólares con la Corporación Andina de Fomento, para adquirir la Compañía Hondureña de Cervezas, con la cual esperan incursionar en el Mercado Común Centroamericano, y aprovechar sus fortalezas adquiridas con Malterías Tropical, para abastecer con su propia malta esta nueva adquisición. Hay que recordar que algunos mercados centroamericanos, como el caso panameño, en donde el de consumo anual de cerveza por habitante es de 52 litros; son mejores que el mercado colombiano, en el cual el consumo anual llega a 32.7 litros /habitante.

## Conclusiones

Desde dos matrices importantes se maneja el portafolio financiero que posee el inversionista Julio Mario Santo Domingo Pumarejo: el Grupo Bavaria S.A. y el Grupo Valores Bavaria S.A..

Los intereses de la familia Santo Domingo son ampliados y protegidos por una coalición de poder que reúne los intereses del grupo familiar y los de la elite directiva de las empresas que componen los grupos empresariales mencionados.

Luego del ingreso del Grupo Santo Domingo al consorcio Bavaria, la empresa contaba con 75.906 accionistas de los cuales 74.489, es decir 98%, eran personas naturales, desde entonces este Grupo ha venido disminuyendo, al 31 de marzo de 2001 el número de accionistas se ha reducido a 46.785 los cuales 46.765 tienen el 25% de las acciones en tanto que 20 poseen 75%. Es decir, este grupo familiar inició un pro-

ceso de mayor concentración de la propiedad y centralización del poder en un estrecho círculo de accionistas.

A 31 mayo de 2001, los principales accionistas de Bavaria S.A. eran Unión de Valores con 102.5 millones de acciones; Fideicomiso Fiduvale-Caribú, con 41.1 millones; Santo Domingo y Cía S. en C., con 24.6 millones; y Pontus Corporation, 9.9 millones. Las restante 103.9 millones de acciones (36.8%), se encuentran repartidas entre 47.044 inversionistas. A su vez cuatro principales accionistas de los grupos empresariales Bavaria y Valores Bavaria están controlados por el estrecho grupo familiar Santo Domingo,

La expansión del Grupo Bavaria se apun-tala en la enorme liquidez que le prodiga el hecho de vender de contado y constituirse en un gran recaudador de impuestos indirectos como son el impuesto al consumo de cerveza y el IVA, sumas considerables, que constituyen una proporción significativa del precio de una cerveza, que llega al 48% y 16 % en otros productos que son empleados como capital de trabajo sin ningún costo por periodos que oscilan entre 15 días y dos meses.

El privilegio de manejar gratis las contribuciones públicas por un período de uno a dos meses es una enorme ventaja financiera de la que son conscientes tanto dueños como altos ejecutivos de Bavaria.

Valores Bavaria S.A. es un *holding*, que controla alrededor de medio centenar de empresas dispersas en varias actividades económicas entre las que se destacan, tele-

comunicaciones, medios de comunicación, servicios, alimentos, y sector financiero. Posee además un portafolio de inversiones distribuido en empresas situadas en los sectores de empleo temporal, pasando por el comercio y los seguros hasta empresas reforestadoras en Colombia, Ecuador e Indonesia.

La sociedad Valores Bavaria S.A. en 1999 cerró, con pérdida de US\$39 millones de dólares, sus activos se evaluaron en US\$ 807.4 millones de dólares con un incremento de 29% respecto al año anterior. El patrimonio de la firma ascendió a US\$ 762.6 millones de dólares. Al consolidar los estados financieros de las empresas que conforman el conglomerado Valores Bavaria la pérdida neta alcanzó 182 millones de dólares, los activos del Grupo consolidado se evaluaron en US\$ 2.601.8 millones de dólares y el patrimonio 762.6 millones de dólares

Las empresas del sector telecomunicaciones del Grupo Valores Bavaria que son calificadas como *estratégicas*, no muestran signos de recuperación. Evidentemente estas empresas son estratégicas, pero en las condiciones de dependencia tecnológica los costos de operación de éstas se constituyen en un lastre difícil de superar ya que el proceso de generación de capital se hace en una moneda devaluada respecto al dólar

La apertura económica trajo modificaciones en las relaciones comerciales con otros productores nacionales concretamente en el caso de las empresas malteras del Grupo que antes se abastecían con productos nacionales y que hoy en día se han inclinado por los cereales importados. con la conse-

cuenta agudización de la crisis agropecuaria que han desembocado en el estrechamiento del mercado interno por la disminución de los ingresos de la población campesina. Por otra parte aumentó la dependencia de la industria nacional de los productos importados en contra del autoabastecimiento agrícola como política nacional.

Los resultados de las cervecerías por el Grupo Bavaria fueron positivos: Bavaria ganó en el año 2000, US\$ 192 millones; Cervecería Águila, USD 23.8 millones; Cervecería Unión, US\$ 14.2 millones y Malterías de Colombia, por su parte, obtuvo utilidad de US\$ 35.7 millones. Las cerveceras del Grupo en el Ecuador también generaron utilidad: la Compañía de Cervezas Nacionales obtuvo US\$ 25.4 millones y la Cervecería Andina US\$ 4.9 millones. Lo que significa que a pesar de las condiciones adversas de la economía nacional estas empresas aprovechan su condición dominante para enfrentar satisfactoriamente el efecto que sobre los ingresos, pueda tener la constricción del mercado a partir del incremento regulado de los precios, en función de la tasa esperada de ganancia.

Malterías de Colombia S.A. tiene un mercado cautivo sin competidores nacionales ni internacionales. Las cervecerías del Grupo Empresarial Bavaria, Cervecería Águila, Cervecería Unión y Bavaria S.A. conforman el 92% de las ventas de Malterías de Colombia S.A. Adicionalmente, exporta el 8% del total de sus ventas. La mayor parte de estas se destinan al mercado ecuatoriano, y específicamente a las cervecerías Nacional y Andina, subsidiarias de propiedad mayoritaria de Bavaria S.A. Estas compañías pre-

sentan una posición líder, ya que entre ambas cuentan con una participación de 96% del mercado cervecero ecuatoriano, lo que pone de manifiesto la posición dominante de las empresas cerveceras en los mercados colombiano y ecuatoriano que refrenda la denominación de “vacas lecheras” por su excelente capacidad de generar ingresos.

Contrario a la política desarrollada por el fundador de Bavaria, a medida que se consolidaba el Grupo Empresarial y se configuraba netamente como grupo financiero, el proceso de producción integrado con la economía nacional, fomentado por el alemán Kopp, ha sido abandonado por las actuales directivas, a partir de perspectiva de obtener mejores resultados económicos al adquirir en el exterior la cebada a un precio inferior al que puede obtenerse internamente.

Durante 1999 los conflictos entre la empresa y el sindicato han girado en torno al cierre de algunas fábricas, entre ellas la Maltería de Santa Rosa, la Maltería de Ipiales, Cervecería de Santa Marta, Cervecería de Honda, Cervecería de Manizales y la planta de Cebada de Ipiales, así como la venta de Colenvases, medidas que tienen como fin reducir costos, personal y facilitar nuevos modelos de producción, entrar en el mercado internacional de cebada, tapas y envases.

Después de la adquisición de un parte importante de la cervecería Leona se ha afinado la tendencia a la reducción en la planta de personal. Para poder realizarla la empresa ofreció un programa de pensión anticipada y retiro voluntario, al que se acogieron 307 trabajadores en 1999. Durante los primeros seis meses de 2001 se han re-

tirado alrededor de 1400 trabajadores. Los efectos de esta política sobre las economías locales se expresa en la disminución de la demanda y la reducción de la producción.

## Referencias bibliográficas

- Ohmae, K., 1990, 1993, 1995. *The Evolving Global Economy*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Dennett, D.C., 1995. *Darwin's Dangerous Idea: Evolution and the Meaning of Life*, Simon & Schuster, New York, NY; y Maynard Smith, J., 1982. *Evolution and the Theory of Games*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Andrés Franco, Philippe De Lombaerde, 2000. “*Las empresas multinacionales latinoamericanas, El caso de la inversión colombiana directa en Ecuador, México, Perú y Venezuela*”, Bogotá, Edit Universidad Nacional, CESA, TM Editores.
- Wilson Peres Wilson Peres (coordinador), Regis Bonelli, Guillermo Labarca, Astrid Martínez, Rudolf Buittelarad, Juan Alberto Fuentes, Wesley Van Riel, Jorge Máttar, Marisa Bucheli, Carlos Medive, Joseph Ramos, 1997. “*Políticas de competitividad industrial: América Latina y el Caribe en los años noventa*”, México, Siglo XXI Editores S.A.
- Alfonso Garita Lara, 2001. “Crisis en Latinoamérica y México”, <http://www.monografias.com/>, julio.
- Buckley, J., Casson, M., 1996. “*Joint ventures*”, Buckley, P.J., Michie, J., *Firms Organizations and Markets*, Oxford University Press, Oxford.; Contractor, F.J., Lorange, P., *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington

Books, Lexington, MA., 1988; Kogut, B., "A study in the life cycle of joint ventures", Contractor, F.J., Lorange, P., Cooperative Strategies in International Business, Lexington Books, Lexington, M. A. 1988.

Nieto Bernal, Julio, 1997. *Compañía ilimitada: reportaje a los grandes grupos económicos*, Co-

lección Grandes Temas, Planeta Editorial Limitada, Bogotá, p. 93.

Schwab, K., Smadja, C., 1995. *Power and policy: the new economic world order*, Ohmae, K., The Evolving Global Economy, Harvard Business School Press, Boston, MA.